

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

**CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**INDIANARA PERTILE**

**PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EM COOPERATIVA DE  
CRÉDITO**

**PORTO ALEGRE**

**2019**

**INDIANARA PERTILE**

**PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EM COOPERATIVA DE  
CRÉDITO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para obtenção do título de bacharela em Administração.

Orientador: Prof. Rogério Faé

PORTO ALEGRE

2019

INDIANARA PERTILE

**PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EM COOPERATIVA DE  
CRÉDITO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para obtenção do título de bacharela em Administração.

Conceito Final \_\_\_\_\_

Aprovado em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

BANCA EXAMINADORA:

\_\_\_\_\_  
Prof. Rogério Faé

\_\_\_\_\_  
Prof. Takeyoshi Imasato

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a todas as professoras e professores que se esforçam diariamente para passar seu conhecimento aos alunos, mesmo com tantas dificuldades de escassez de recursos, greves enfrentadas pela nossa instituição, e por vezes tendo que superar a falta de participação de nós, alunos.

Um agradecimento especial para Daniela Chies, por todo apoio, disponibilidade e suporte durante a pesquisa, sem ela seria impossível conhecer a história da cooperativa e todo o processo estratégico desenvolvido, em grande, parte por ela.

Agradeço também à minha família, que me apoiou durante todo esse tempo sem medir esforços, possibilitando que eu tivesse acesso às melhores oportunidades, e estrutura para aproveitá-las. Mas o meu agradecimento especial é para a minha irmã Greice Pertile que foi fundamental para o meu desenvolvimento nesses anos, sempre me apoiando e conseguindo enxergar o melhor em mim, mesmo nos momentos mais difíceis.

Aos meus amigos, de longe ou de perto, mas que sempre estiveram comigo sendo minha segunda família quando a saudades de casa apertava.

## RESUMO

Este Trabalho de Conclusão de Curso de graduação de Administração teve como principal objetivo analisar o processo de formação de estratégia de uma organização Cooperativa de Crédito com sede na cidade de Carlos Barbosa/RS integrante de um Sistema Cooperativo. De acordo com Henry Mintzberg, as estratégias podem ser formuladas à priori de forma deliberada como também serem formadas a partir de padrões de decisões que interagem com um ambiente irregular de forma incremental – ou mesmo provocando rupturas na estratégia da empresa. A estratégia segundo o autor é composta por cinco aspectos: Plano, Posição, Padrão, Perspectiva e Truque, e que podem ser utilizados em períodos diferentes conforme melhor se adaptar à situação organizacional. Dessa forma, fez-se necessária a análise bibliográfica que contemple o processo de formação das cooperativas de crédito no Brasil e a regulamentação do setor. Além da análise ambiental, este estudo está embasado em relatórios e entrevistas realizadas na organização em questão. O resultado do trabalho de pesquisa desenvolvido apresentou pontos convergentes entre a teoria do autor Henry Mintzberg e a experiência prática observada na cooperativa, revelando estratégias formadas a partir de um padrão de decisões que emergiu durante o período em análise e que produziram novos posicionamentos e perspectivas organizacional.

**Palavras-chave:** Cooperativa de crédito. Formação de estratégia. Estratégia Deliberada. Estratégia Emergente. Plano. Padrão. Posição. Perspectiva.

## LISTA DE IMAGENS

Imagem 1 – Participação de mercado de cooperativas.....	9
Imagem 2 – Sistema nacional de crédito cooperativo (SNCC).....	19
Imagem 3 – Organograma Sistema Sicredi .....	21
Imagem 4 – Estratégias emergentes e deliberadas .....	27
Imagem 5 – Objetivos Sicredi Serrana .....	33
Imagem 6 – Linha do tempo: Legislação e Sicredi Serrana .....	33
Imagem 7 – Desempenho Sistema Sicredi 1992 a 2000 .....	42
Imagem 8 – Número de associados Sicredi Serrana/RS.....	46
Imagem 9 – Resultado Sicredi Serrana/RS em milhões de reais.....	46

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>REVISÃO TEÓRICA</b> .....	<b>12</b>
2.1	COOPERATIVISMO E COOPERATIVAS DE CRÉDITO .....	12
2.2	COOPERATIVISMO DE CRÉDITO NO BRASIL .....	14
<b>2.2.1</b>	<b>Bancos Cooperativos</b> .....	<b>15</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Livre admissão de associados</b> .....	<b>17</b>
<b>2.2.3</b>	<b>Sistema Sicredi e Sicredi Serrana/RS</b> .....	<b>19</b>
2.3	ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL .....	22
<b>2.3.1</b>	<b>Estratégias emergentes e deliberadas</b> .....	<b>24</b>
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>30</b>
3.1	SELEÇÃO DA EMPRESA E ENTREVISTADOS .....	30
3.2	PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS .....	30
<b>3.2.1</b>	<b>Instrumento para realização da pesquisa</b> .....	<b>31</b>
3.3	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS .....	32
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DE RESULTADOS</b> .....	<b>34</b>
4.1	DA CONSTITUIÇÃO À VISÃO SISTÊMICA – 1985.....	34
4.2	O BANCO COOPERATIVO - 1995.....	38
4.3	A LIVRE ADMISSÃO DE ASSOCIADOS - 2006.....	43
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>47</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>49</b>
	<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA</b> .....	<b>51</b>
	<b>ANEXO A – RESOLUÇÃO Nº 2.193</b> .....	<b>52</b>
	<b>ANEXO B – RESOLUÇÃO Nº 2.788</b> .....	<b>54</b>
	<b>ANEXO C – RESOLUÇÃO Nº 3.106</b> .....	<b>56</b>
	<b>ANEXO D – ESTATUTO SOCIAL SICREDI SERRANA RS</b> .....	<b>74</b>

## 1 INTRODUÇÃO

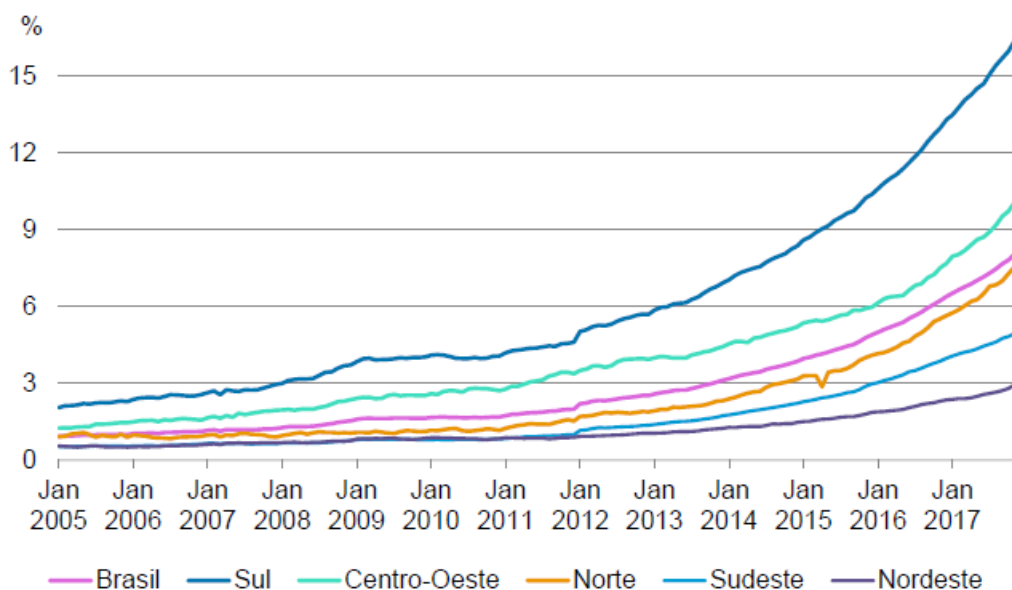
No Brasil, as Cooperativas de Crédito existem há mais de cem anos e o início dessa trajetória foi marcada pela constituição, em 1902, da primeira cooperativa de crédito brasileira em Nova Petrópolis (RS). Ao longo dessa história as cooperativas de crédito passaram por diversas alterações legais e estruturais acompanhando a evolução do próprio Sistema Financeiro Nacional. As Cooperativas de Crédito são empresas primordialmente caracterizadas pela livre associação de pessoas, que buscam atingir objetivos econômicos e sociais por meio de uma empresa conjunta, de propriedade privada e de gestão democrática (MEINEN; PORT, 2014).

Atualmente o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC) integrante do Sistema Financeiro Nacional (SFN) está estruturado em três níveis, são eles: as cooperativas de crédito singulares, que atendem diretamente os associados; as federações ou cooperativas de crédito centrais, formadas por cooperativas singulares; e as confederações ou bancos cooperativos, que são constituídos por cooperativas centrais.

Observou-se que nos últimos anos a participação de Cooperativas no mercado de crédito apresentou um expressivo crescimento e de acordo com estudos realizados pelo Banco Central do Brasil tal mudança é explicada principalmente pelo aumento das operações de crédito realizadas por essas organizações. Conforme o gráfico abaixo (Imagem 1), na Região Sul em 2005 a participação de mercado das cooperativas de crédito para pessoas jurídicas não alcançava o patamar de 3%, e em janeiro de 2017 já ultrapassava 15% de participação do mercado (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2018):



Imagem 1 – Participação de mercado de cooperativas



Fonte: Banco Central do Brasil (2018, p. 2)

O aumento de operações de crédito realizadas por cooperativas explica-se parcialmente devido às alterações normativas pertinentes ao setor, com a autorização de criação de Bancos Comerciais controlados por Cooperativas de crédito através da resolução nº 2.193 (Anexo A), de 1995, e pela resolução nº 3.106 (Anexo C), de 2003, que permitiu a Livre Admissão de Associados às cooperativas.

Porém, as alterações legais não são necessariamente aderidas por todas as cooperativas devido as limitações estruturais ou mesmo por decisão estratégica de manter-se em um mercado segmentado. Mas, algumas organizações enxergam nas alterações ambientais a possibilidade de se posicionar de forma distinta no mercado para alcançar uma vantagem competitiva frente aos seus concorrentes. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) uma posição diferenciada no mercado pode ser alcançada dentro de mesma perspectiva e visão que a empresa já pratica, mas com escolhas estratégicas que permitem que a organização utilize oportunidades que surgem no ambiente que a cerca a seu favor.

Nesse sentido, o presente estudo tem o seguinte problema de pesquisa: **investigar como são formadas as estratégias em uma organização cooperativa de crédito, mais especificamente na Cooperativa de Crédito Sicredi Serrana, com sede na cidade de Carlos Barbosa/RS e integrante do Sistema Sicredi através da Central Regional Sul.**

Para responder a esse problema de pesquisa, foram traçados os seguintes objetivos. Como objetivo geral busca-se: compreender o processo de formação de estratégias da

Cooperativa de Crédito Sicredi Serrana, no período entre 1985 a 2006, tendo por base o referencial de Henry Mintzberg. Para atingir tal objetivo geral, alguns objetivos específicos precisaram ser buscados, sendo esses: a) entender o processo de formação histórica das cooperativas, com foco nas cooperativas de crédito no Brasil; b) descrever as principais decisões estratégicas tomadas pela Organização em pauta no período de 1985 a 2006; c) analisar o processo de formação de estratégias a partir dos 5 aspectos que podem compor a estratégia organizacional definidos por Henry Mintzberg.

A construção desta análise será realizada à luz da teoria de Henry Mintzberg (1978) sobre Estratégias Organizacionais. Na sua definição, a formação da estratégia em uma organização deve ser vista como a interação entre um ambiente dinâmico e a estrutura burocrática da organização, com uma liderança definidora dos objetivos e caminhos institucionais influenciados pelos dois aspectos anteriores.

Assim definido, o autor cunhou cinco aspectos que entrelaçados ou, mesmo individualmente, são utilizáveis para definir estratégias, são eles: Plano, Padrão, Perspectiva, Posição e Truque. Eles possibilitam o entendimento dos caminhos estratégicos adotados pelas organizações de acordo com o que melhor se adapta ao contexto no qual está inserida e adequado às suas possibilidades estruturais.

A delimitação do período de análise faz-se necessária devido ao tempo limitado para desenvolvimento desse estudo. O período de análise escolhido compreenderá os anos de 1985 – a partir da constituição da Cooperativa de Crédito Sicredi Serrana até 2006 – com a transformação da Cooperativa de Crédito Rural em Cooperativa de Livre Admissão de Associados.

Por fim, justifica-se a realização desta pesquisa considerando a importância da Administração Estratégica dentro dos estudos organizacionais, com a pretensão de colaborar para o conhecimento acadêmico do processo da formação estratégica baseando-se na teoria de Henry Mintzberg. Pois estratégias emergentes oriundas de padrões praticados nas organizações, quando identificadas, ou não, estão presentes no dia-a-dia e no desenvolvimento das organizações. Porém, a não compreensão da emergência estratégica dificulta a formação adequada da estratégia pretendida que muitas vezes surge descolada da realidade corporativa.

O presente TCC está estruturado em cinco capítulos incluindo esta Introdução. No capítulo 2 é apresentado o referencial teórico, sendo este dividido em três partes, a) Cooperativismo e cooperativas de crédito; b) Cooperativismo de crédito no Brasil, com três subitens: Bancos Cooperativos, Livre Admissão de Associados e Sistema Sicredi e Sicredi Serrana/RS, c) Estratégia Organizacional. Em seguida no capítulo 3 é exposta a metodologia

utilizada e como se desenvolveu a parte prática deste trabalho. Já no capítulo 4 é apresentada a análise do material coletado, relacionando com a teoria estudada, e está estruturado em três seções, sendo elas: a) Da constituição à visão sistêmica – 1985; b) O Banco Cooperativo - 1995; e c) A livre admissão de associados - 2006. Por fim, tem-se as considerações finais.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

Neste capítulo será apresentada a base teórica e demais considerações relevantes para o desenvolvimento da pesquisa proposta. Inicialmente será abordado o conceito de Cooperativa focado em Cooperativas de Crédito, seu surgimento e atual estrutura no Brasil. A seguir o tema de Estratégias Organizacionais será apresentado, tendo como base a construção teórica de Henry Mintzberg e suas definições de aspectos da Estratégia – Plano, Padrão, Perspectiva, Posição e Truque – que formam as Estratégias Pretendidas, Não-Realizadas, Deliberadas, Emergentes e Realizadas.

### 2.1 COOPERATIVISMO E COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Juvêncio *et al.* (2000) afirmam que as origens do cooperativismo datam da Revolução Industrial, na qual se originaram vários problemas de ordem social dos tempos atuais. A primeira e mais conhecida experiência de organização cooperativa foi a dos tecelões de Rochdale, cidade da Inglaterra na região de Manchester, no ano de 1844; época em que os trabalhadores eram obrigados a cumprir uma jornada de trabalho com aproximadamente 17 horas diárias, residiam em casas sem o mínimo de estrutura e tinham um custo de vida muito alto no que diz respeito à alimentação e ao vestuário (BENATO, 1994):

Antes de chegar a essa situação descrita, os operários ingleses, especificamente os das tecelagens, passaram por um problema muito sério. À altura de 1830 (aproximadamente), introduziram a máquina a vapor, como um instrumento de tecnologia moderna. Cada máquina (tear mecânico) significava o desemprego de vários operários e, conseqüentemente, a falta do que comer e vestir. Assim, o que levou os operários a se unirem, foi o desejo de se protegerem contra o desemprego e se manterem vivos, através da organização de uma cooperativa que pudesse supri-los do básico para viver, até conseguirem novo emprego. A cooperativa ainda se propunha a cultivar uma área rural. Plantando alimentos necessários a essa sobrevivência, gerando empregos a serem preenchidos pelos companheiros excluídos do mercado de trabalho. (BENATO, 1994, p. 14).

Naquele contexto, em 1895 foi constituída a ACI (Aliança Cooperativista Internacional), com a intenção de dar continuidade à obra dos Pioneiros de Rochdale. A ACI definiu os princípios do cooperativismo, e em 1937 foi aprovado um conjunto geral de princípios para guiar as organizações cooperativas. Estes princípios, que foram reformulados em 1995, são descritos por Juvêncio *et al.* (2000, p. 35):

1º Princípio: Adesão Livre e Voluntária;

- 2º Princípio: Controle Democrático pelos sócios;
- 3º Princípio: Participação Econômica dos sócios;
- 4º Princípio: Autonomia e Independência;
- 5º Princípio: Educação, treinamento e informação;
- 6º Princípio: Cooperação entre cooperativas;
- 7º Princípio: Preocupação com a Comunidade.

Cabe salientar que as primeiras experiências cooperativistas foram cooperativas de consumo e de produção, mas entre as que surgiram durante o Século XIX, estão também as Cooperativas de Crédito, predominantemente de crédito rural, como será visto a seguir.

A primeira cooperativa de crédito surgiu em 1847 quando Friedrich Wilhelm Raiffeisen criou a primeira associação de apoio para a população rural, que, embora não fosse ainda uma cooperativa, serviria de modelo para as futuras cooperativas alemãs. As cooperativas criadas por Raiffeisen, eram tipicamente rurais, tinham como principais características a responsabilidade ilimitada e solidária dos associados, o voto singular independentemente do número de quotas-parte, a área de atuação restrita, a ausência de capital social e a não-distribuição de sobras (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2008).

Já Herman Schulze, foi o pioneiro na criação de cooperativas de crédito urbanas, quando em 1856 organizou uma cooperativa de crédito na cidade alemã de Delitzsch. As cooperativas fundadas por Schulze são atualmente conhecidas na Alemanha como bancos populares (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2008).

Na Itália, o precursor cooperativista foi Luigi Luzzatti, que em 1865 criou um modelo de cooperativa de crédito caracterizado pela não-exigência de vínculo para a associação, ficando exigido somente um limite geográfico, com quotas de capital de pequeno valor, a não-remuneração dos dirigentes e a responsabilidade limitada sobre o capital subscrito (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2008).

Poucos anos mais tarde, no Canadá, tem-se o registro da primeira cooperativa de crédito das Américas. Alphonse Desjardins idealizou uma cooperativa com características distintas, embora inspirada nos modelos Europeus supracitados. Constituída em 1900, esse tipo de cooperativa é conhecido hoje no Brasil como cooperativa de crédito mútuo, e tinha como principal característica a existência de vínculo entre os sócios, reunindo clubes, grupos de trabalhadores de uma mesma fábrica, funcionários públicos e outros (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2008).

Na próxima parte do texto serão apresentadas as origens e atual estrutura do Cooperativismo no Brasil, sob a influência do processo descrito acima, mas principalmente influenciada pelo modelo desenvolvido por Friedrich Wilhelm Raiffeisen na Alemanha em 1847.

## 2.2 COOPERATIVISMO DE CRÉDITO NO BRASIL

No Brasil, as organizações cooperativas tiveram seus primeiros passos no início do século XX, quando foi elaborado o primeiro decreto que buscou regulamentar o cooperativismo no Brasil, permitindo que os sindicatos organizassem Caixas Rurais de Crédito, Cooperativas Agropecuárias e de Consumo. Cabe destacar que, para Benato (1994), o que consolidou o cooperativismo no País foi a promulgação do Decreto nº 22.239, de 19 de dezembro de 1932, considerado a primeira Lei orgânica do cooperativismo brasileiro.

Entretanto, a legislação que emergiu naquele período buscou regular práticas já existentes, pois a fundação da primeira Cooperativa de Crédito brasileira ocorreu em 28 de dezembro de 1902, na localidade de Linha Imperial, município de Nova Petrópolis, Rio Grande do Sul: a Caixa de Economia e Empréstimos Amstad, posteriormente batizada de Caixa Rural de Nova Petrópolis. Cooperativa do tipo Raiffeisen, que continua em atividade até hoje, sob a denominação de Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados Pioneira da Serra Gaúcha – Sicredi Pioneira/RS. Entre 1902 e 1964, ainda surgiriam sessenta e seis cooperativas de crédito do tipo Raiffeisen no Rio Grande do Sul (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2008).

Em 1964 em meio ao novo regime político foi aprovada a reforma bancária - Lei 4.595/64 - e a institucionalização do crédito rural - Lei 4.829/65, tais alterações ocasionaram restrições normativas e a perda de competitividade das caixas rurais e conseqüentemente o fechamento de 55 cooperativas de crédito no Rio Grande do Sul restando apenas 12 cooperativas de crédito rural em 1980 (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2018).

O cenário econômico de crescimento da inflação dos anos 1970, impactou negativamente o volume de depósitos à vista à disposição do crédito rural, limitando ainda mais as principais fontes de financiamento agrícola (IPEA, 2015). A estagnação da economia e a inflação ultrapassando 100% ao ano conduziu o Brasil para a recessão que se arrastou por nove trimestres, com uma contração acumulada no PIB de 8,5%. A conjuntura econômica aliada à crise fiscal levou o governo a retirar os subsídios das taxas de crédito rural, ocasião em que os juros passaram a 3% a.a (IPEA, 2015).

Dessa forma, as principais lideranças cooperativistas uniram-se para reivindicar alterações normativas de forma mais contundente, e em 27 de outubro de 1980 constituíram a Cooperativa Central de Crédito do Rio Grande do Sul - COCECRER-RS, fruto da união de nove cooperativas de crédito remanescentes do sistema Raiffeisen no Rio Grande do Sul, na época denominadas Caixa Rural:

- Cooperativa de Crédito Rural Agudo Ltda.
- Cooperativa de Crédito Rural Cerro Largo Ltda.
- Cooperativa de Crédito Rural Crissiumal Ltda.
- Cooperativa de Crédito Rural Guarani das Missões Ltda.
- Cooperativa de Crédito Rural Horizontina Ltda.
- Cooperativa de Crédito Rural Nova Petrópolis Ltda.
- Cooperativa de Crédito Rural Panambi Ltda.
- Cooperativa de Crédito Rural Rolante Ltda.
- Cooperativa de Crédito Rural Taquara Ltda.

A atual organização do cooperativismo de crédito nacional teve sua origem com a promulgação da Lei nº 8.029, de 12 de abril de 1990, que, em meio a reforma administrativa dos primeiros anos do governo Collor, decidiu por extinguir várias entidades da Administração Pública, entre elas o Banco Nacional de Crédito Cooperativo (BNCC). O BNCC tinha por objetivo promover assistência e amparo às cooperativas de crédito, possibilitando a participação indireta das cooperativas de crédito que captassem depósitos à vista na câmara de compensação de cheques (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2008).

Após a dissolução do Banco Nacional de Crédito Cooperativo em 1990, durante cinco anos, as cooperativas de crédito utilizaram a contratação bancos públicos para realizarem a intermediação de serviços financeiros. Mas em 1995, a publicação da resolução nº 2.193 abriu novas possibilidades para as cooperativas de crédito no Sistema Financeiro Nacional como será apresentado a seguir.

### **2.2.1 Bancos Cooperativos**

Cinco anos após da dissolução do BNCC, a Resolução nº 2.193, de 31 de agosto de 1995 do Conselho Monetário Nacional (CMN) permitiu a constituição de Bancos Comerciais controlados por cooperativas de crédito, e posteriormente, com a Resolução nº 2.788, de 30 de novembro de 2000 o CMN ampliou a norma, permitindo a constituição de Bancos Múltiplos

Cooperativos com a exigência de controle mínimo da Cooperativa Central sobre 51% das ações com direito a voto (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2008).

De acordo com a Resolução nº 2.099, de 17 de agosto de 1994, os Bancos Múltiplos são:

[...] instituições financeiras privadas ou públicas que realizam as operações ativas, passivas e acessórias das diversas instituições financeiras, por intermédio das seguintes carteiras: comercial, de investimento e/ou de desenvolvimento, de crédito imobiliário, de arrendamento mercantil e de crédito, financiamento e investimento. Essas operações estão sujeitas às mesmas normas legais e regulamentares aplicáveis às instituições singulares correspondentes às suas carteiras. A carteira de desenvolvimento somente poderá ser operada por banco público. O banco múltiplo deve ser constituído com, no mínimo, duas carteiras, sendo uma delas, obrigatoriamente, comercial ou de investimento, e ser organizado sob a forma de sociedade anônima. As instituições com carteira comercial podem captar depósitos à vista. Na sua denominação social deve constar a expressão “Banco” (Resolução nº 2.099, de 17 de agosto de 1994).

A criação de bancos cooperativos autorizada pelas resoluções do Conselho Monetário Nacional representou uma grande alteração no mercado de Crédito Cooperativo, ao permitir que o próprio sistema cooperativo de crédito controle um banco comercial ou banco múltiplo, e concedendo acesso a produtos e serviços antes exclusivos dos Bancos Comerciais tradicionais, tais como: acesso à câmara de compensação de cheques, aos créditos oficiais, à reserva bancária e ao mercado interfinanceiro.

Os Bancos Cooperativos subordinam-se à legislação e à regulamentação da mesma forma como Bancos Comerciais tradicionais e Bancos Múltiplos em geral, sendo supervisionados pelo Banco Central do Brasil (BCB), para que as regras e regulações do Sistema Financeiro Nacional (SFN) sejam seguidas por eles (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2008).

O primeiro sistema cooperativo que obteve autorização de funcionamento para banco comercial próprio foi Sistema Sicredi. Em 16 de outubro de 1995 as Cooperativas Centrais do Sistema Sicredi constituíram o Bansicredi com sede em Porto Alegre (RS), e que, em agosto de 2001, transformou-se em Banco Múltiplo Cooperativo. E já no ano seguinte, foi autorizado a funcionar o segundo Banco Cooperativo do Brasil, o Bancoob, integrante do Sistema Sicoob (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2008).

Porém, o formato de atuação das cooperativas de crédito no Sistema Financeiro Nacional passou por mais uma alteração regulamentadora significativa no período que esta análise compreende e que será apresentada no tópico a seguir.



### 2.2.2 Livre admissão de associados

Três anos após a regulamentação dos Bancos Múltiplos Cooperativos, o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC) passou por mais uma alteração significativa no que tange à operacionalização das Cooperativas de Crédito. A aprovação da Resolução nº 3.106, de 25 de junho de 2003 voltou a permitir a constituição de cooperativas de Livre Admissão de associados, antes vetada pelas resoluções nº 2.771 e nº 3.058 do Conselho Monetário Nacional (CMN).

A Livre Admissão de Associados caracteriza-se como o direito das cooperativas de crédito a estender os seus benefícios societários e operacionais a toda a sociedade, independente de vínculo profissional ou econômico das pessoas físicas e jurídicas interessadas em integrar a cooperativa:

Art. 6º As cooperativas de crédito singulares devem estabelecer no respectivo estatuto condições de admissão de associados segundo um dos seguintes critérios:

- I - empregados, servidores e pessoas físicas prestadoras de serviço em caráter não eventual, de uma ou mais pessoas jurídicas, públicas ou privadas, definidas no estatuto, cujas atividades sejam afins, complementares ou correlatas, ou pertencentes a um mesmo conglomerado econômico;
- II - profissionais e trabalhadores dedicados a uma ou mais profissões e atividades, definidas no estatuto, cujos objetos sejam afins, complementares ou correlatos;
- III - pessoas que desenvolvam, na área de atuação da cooperativa, de forma efetiva e predominante, atividades agrícolas, pecuárias ou extrativas, ou se dediquem a operações de captura e transformação do pescado;
- IV - pequenos empresários, microempresários ou microempreendedores, responsáveis por negócios de natureza industrial, comercial ou de prestação de serviços, incluídas as atividades da área rural objeto do inciso III, cuja receita bruta anual, por ocasião da associação, seja igual ou inferior ao limite estabelecido pelo art 2º da Lei 9.841, de 5 de outubro de 1999, para as empresas de pequeno porte;
- V - livre admissão de associados.**

Como requisitos mínimos admitidos a resolução limitou a abertura de Cooperativas de Livre Admissão apenas em regiões com menos de cem mil habitantes, mediante projeto submetido à avaliação do Banco Central, devendo constar no projeto: o sistema de controles internos, estimativa do número de possíveis associados e do crescimento do quadro de associados nos três anos seguintes, a descrição dos serviços a serem prestados, e a política de crédito e de tecnologias e sistemas utilizada para o atendimento aos associados.

A resolução 3.106 também autorizou a transformação de cooperativas já existentes em Cooperativas de Livre Admissão de Associados nas localidades com menos de 750 mil

habitantes. As Cooperativas de Crédito que passaram a adotar a Livre Admissão em seu estatuto social tiveram que, necessariamente, cumprir os seguintes requisitos previstos na Resolução:

- filiação a cooperativa central de crédito que apresente:
  - três anos de funcionamento;
  - regularidade dos dados registrados em qualquer sistema público ou privado de cadastro de informações;
  - Patrimônio de Referência (PR) superior a R\$600.000,00 (seiscentos mil reais) nas Regiões Sudeste e Sul, superior a R\$500.000,00 (quinhentos mil reais) na Região Centro-Oeste e superior a R\$400.000,00 (quatrocentos mil reais) nas Regiões Norte e Nordeste;
- apresentação de projeto que de conformidade da respectiva cooperativa central de crédito expondo os motivos que recomendam a aprovação do pedido;
- participação em fundo garantidor, no caso de haver captação de depósitos;

A referida resolução também dispôs sobre os limites de atuação das Cooperativas de Crédito, permitindo às cooperativas dentre outras atribuições:

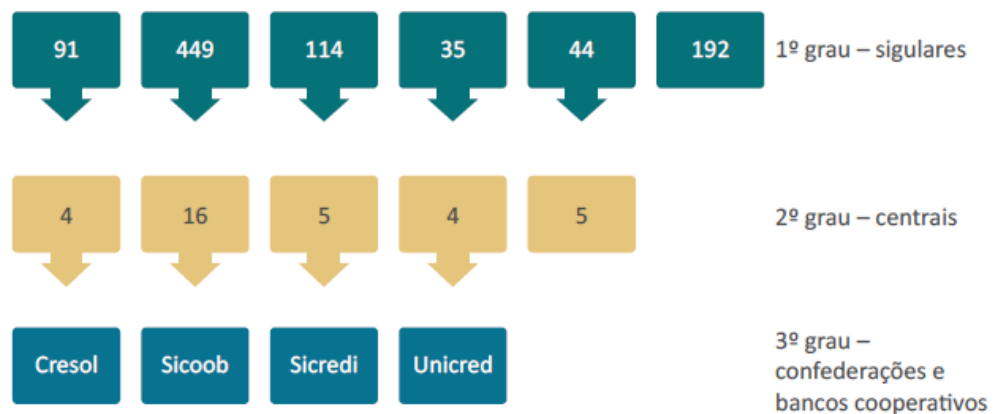
- captar depósitos, somente de associados, sem emissão de certificado;
- obter empréstimos ou repasses de instituições financeiras nacionais ou estrangeiras;
- receber recursos oriundos de fundos oficiais e recursos, de qualquer entidade na forma de doações, empréstimos ou repasses;
- conceder créditos e prestar garantias em operações realizadas ao amparo da regulamentação do crédito rural somente a associados;
- aplicar recursos no mercado financeiro, inclusive em depósitos à vista e a prazo com ou sem emissão de certificado;
- prestar serviços de cobrança, de custódia, de recebimentos e pagamentos por conta de terceiros sob convênio com instituições públicas e privadas e de correspondente no País, nos termos da regulamentação em vigor;
- no caso de cooperativas centrais de crédito, prestar serviços de administração de recursos de terceiros em favor de singulares filiadas, bem como serviços técnicos a outras cooperativas de crédito centrais e singulares filiadas ou não;
- contratação de serviços com objetivo de viabilizar a compensação de cheques e as transferências de recursos no sistema financeiro;

Dois anos após a permissão da livre admissão às cooperativas, a resolução nº 3.321, de 30 de setembro de 2005, e a resolução nº 3.442, de 28 de fevereiro de 2007, permitiram a transformação de cooperativas de crédito em livre admissão em áreas de ação com até 2 milhões de habitantes, representando avanços para regiões urbanas com maior concentração populacional e maiores volumes de movimentação de recursos.

Dessa forma e de acordo com os dados consolidados do Banco Central do Brasil, de dezembro de 2018, o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC) representante das cooperativas de crédito junto ao Sistema Financeiro Nacional, está estruturado em quatro grandes sistemas principais: Sicredi, Sicoob, Unicred e Cresol.

O sistema Sicredi é composto por uma confederação, um banco cooperativo (Bansicredi), cinco centrais e 114 singulares. O Sicoob é composto por uma confederação, um banco cooperativo (Bancoob), dezesseis centrais e 449 singulares. O sistema Unicred é composto por uma confederação, a Unicred do Brasil, quatro centrais e 35 singulares. O sistema Cresol é composto por uma confederação, quatro centrais e 91 singulares. Além destes, há cinco cooperativas centrais não vinculadas a qualquer sistema, e 192 cooperativas de crédito singulares não filiadas a qualquer entidade cooperativista de 2º grau (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2018).

Imagem 2 – Sistema nacional de crédito cooperativo (SNCC)



Fonte: Banco Central do Brasil (2018, p. 7)

A seguir será aprofundada a descrição do Sistema Sicredi, no qual será realizada a pesquisa proposta no presente trabalho. A pesquisa terá foco na Cooperativa singular Sicredi Serrana que integra o Sistema Sicredi através da Cooperativa Central Sul (antiga COCECRER-RS), e devido a peculiaridade de governança e atuação sistêmica da organização faz-se necessário analisar a cooperativa juntamente com o sistema o qual ela compõe.

### 2.2.3 Sistema Sicredi e Sicredi Serrana/RS

O Sicredi (Sistema de Crédito Cooperativo) é um sistema de 3 níveis atualmente formado por 114 cooperativas singulares filiadas, cinco centrais regionais – acionistas da Sicredi Participações S.A., uma confederação, uma fundação e um banco cooperativo e suas empresas controladas. Todas essas entidades adotam um padrão operacional único. A atuação em sistema permite ganhos de escala e aumenta o potencial das cooperativas financeiras para

exercer a atividade em um mercado no qual estão presentes grandes conglomerados financeiros.

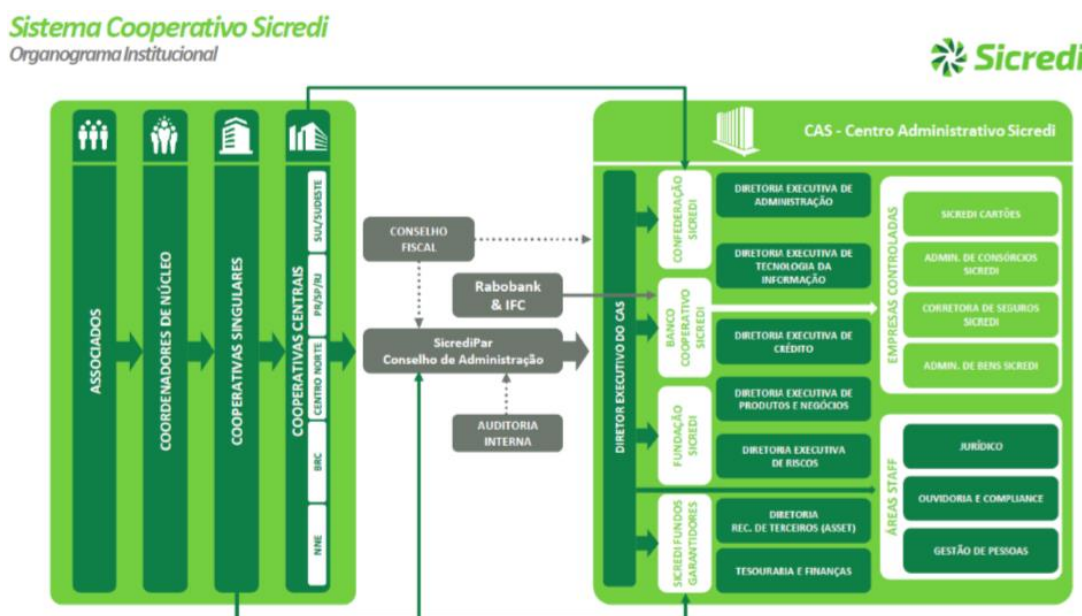
Os associados são os donos do Sicredi através das quotas partes exigidas para a entrada na instituição e participam das decisões da cooperativa através das Assembleias de Núcleo, sendo essas a base da gestão democrática e participativa do sistema. Já os Coordenadores de Núcleo são os representantes dos associados nas Assembleias Gerais e são responsáveis por levar as decisões previamente votadas nas Assembleias de Núcleo.

As Cooperativas Singulares, que são o ponto de entrada do associado, têm como objetivos estimular a formação de poupança, administrar os recursos e conceder empréstimos aos associados, além de prestar serviços próprios de uma instituição financeira convencional, por meio das agências do Sicredi e são filiadas às Cooperativas Centrais que coordenam a atuação das cooperativas filiadas, apoiando-as nas atividades de desenvolvimento e expansão.

A Sicredi Participações (SicrediPar) é uma holding instituída com os propósitos de controlar o Banco Cooperativo Sicredi e coordenar as decisões estratégicas do Sistema. Constituída para propiciar a participação direta e formal das cooperativas de crédito na gestão corporativa e dar transparência à estrutura de governança do Sicredi. A SicrediPar opera através do seu Conselho de Administração, constituído por representantes das Cooperativas Centrais e Cooperativas Singulares, que se reúne mensalmente para discutir e deliberar acerca dos temas estratégicos e sistêmicos, inclusive revisar impactos, riscos e oportunidades. As cooperativas singulares são detentoras de 100% do capital da Sicredi Participações S.A., sendo ela acionista majoritária do Banco Cooperativo Sicredi.

Por sua vez, o Banco Cooperativo Sicredi atua como intermediador das cooperativas de crédito para acessar o mercado financeiro e programas especiais de financiamento, além de administrar em escala os recursos e desenvolver produtos corporativos. Controla a Corretora de Seguros, a Administradora de Cartões, a Administradora de Consórcios e a Administradora de Bens. É a unidade responsável pela estrutura centralizada de gerenciamento de risco do Sistema, o que não exime as cooperativas centrais e singulares da responsabilidade de gestão de seus riscos específicos. Abaixo, na Imagem 3, o organograma ilustrativo das estruturas organizacionais descritas acima:

Imagem 3 – Organograma Sistema Sicredi



Fonte: Sicredi (2018)

Para exemplificar a atuação das cooperativas singulares dentro do Sistema Sicredi, a atual pesquisa terá foco em uma das filiadas à Cooperativa Central Sul (antiga COCECRER-RS) a Cooperativa de crédito Sicredi Serrana RS. Esta possui sede administrativa na Cidade de Carlos Barbosa/RS e está presente em 23 municípios, que contam com 31 pontos de atendimento na região da Serra Gaúcha e Vale do Caí. A delimitação de abrangência geográfica consta em seu estatuto social (Anexo D) que por determinação do próprio sistema visa dessa forma evitar a concorrência interna e promover a cooperação entre as cooperativas regionais:

II - área de ação, sempre referendada pela Central Sicredi Sul/Sudeste, circunscrita aos municípios: Barão, Bento Gonçalves, Boa Vista do Sul, Bom Princípio, Carlos Barbosa, Coronel Pilar, Cotiporã, Fagundes Varela, Farroupilha, Flores da Cunha, Garibaldi, Monte Belo do Sul, Nova Pádua, Nova Roma do Sul, Pinto Bandeira, Santa Tereza, São Marcos, São Pedro da Serra, São Sebastião do Caí, São Vendelino, Veranópolis, Vila Flores e Tupandi, todos no Estado do Rio Grande do Sul;

A atuação em todos estes municípios é resultado da expansão e crescimento que foi acontecendo ao longo de sua história juntamente com a evolução do próprio Sistema Sicredi. A Sicredi Serrana, assim como as outras cooperativas singulares integrantes do sistema, possuem autonomia de decisões estratégicas, mas também estão submetidas às decisões colegiadas tomadas pelo sistema através da Central regional Sul conforme evidenciado nos trechos extraídos de seu estatuto social (Anexo D):

Art. 2º A Sociedade, ao filiar-se na Cooperativa Central de Crédito do Sul e Sudeste – Central Sicredi Sul/Sudeste, doravante denominada “Central”, integra, com esta e as demais filiadas, o Sicredi – Sistema de Crédito Cooperativo, regendo-se, também, pelos seus normativos.

§ 1º O Sistema de Crédito Cooperativo – Sicredi ou Sistema é o conjunto de Cooperativas de Crédito singulares, suas respectivas Cooperativas Centrais, a Confederação Interestadual das Cooperativas Ligadas ao Sicredi (Confederação Sicredi), a Sicredi Participações S/A (SicrediPar), o Banco Cooperativo Sicredi S/A (Banco Sicredi), as empresas por este controladas, a Fundação de Desenvolvimento Educacional e Cultural do Sistema de Crédito Cooperativo (Fundação Sicredi) e a Sicredi Fundos Garantidores (SFG).

VIII - representar institucionalmente a Cooperativa, nas matérias estratégico corporativas perante o Sistema, e também nas assembleias gerais e reuniões das sociedades de cujo capital a Cooperativa participe;

Art. 34. Cabe à Diretoria Executiva, sem prejuízo das incumbências previstas em legislação e em normativo interno:

I - administrar operacionalmente a Cooperativa, atendendo seu objeto, as orientações emanadas da Assembleia Geral, do Conselho de Administração e das diretrizes e estratégias corporativas do Sicredi;

A Cooperativa Sicredi Serrana RS assim como todo o Sistema Sicredi, compõem o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC) juntamente com outros três grandes sistemas e cooperativas singulares conforme apresentado no subitem anterior.

Dada tamanha alteração nas leis regulamentadoras sobre atribuições das Cooperativas de Crédito, é plausível levantar a questão sobre quais impactos e influências tais mudanças possibilitaram nos Sistemas Cooperativistas brasileiros e como foram utilizadas, ou não, estrategicamente para alcançar seus objetivos. A possibilidade de competição em um mercado de crédito antes restrito apenas à bancos comerciais tradicionais, abriu muitas alternativas para crescimento e reposicionamento no mercado financeiro.

Antes, porém, de analisar o processo transformativo que ocorreu, será necessário examinar o referencial teórico que dará suporte à análise. O que será realizado na próxima parte do texto.

### 2.3 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

A alta competitividade pressuposta ao mercado capitalista leva as organizações a buscarem na Administração Estratégica uma alternativa para desenvolverem vantagem competitiva frente aos seus concorrentes. Contexto no qual os administradores têm a difícil tarefa de tomar decisões que orientem consistentemente seus negócios face às mudanças ambientais e adequadas às suas possibilidades estruturais, ou seja, formular e formar estratégias

de maneira eficaz é uma questão de sobrevivência, considerando principalmente as oscilações externas que ocorrem constantemente no ambiente.

Devido à grande diversidade de linhas teóricas sobre estratégias organizacionais, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) no livro *Safári da Estratégia* realizaram uma vasta revisão do campo nas quatro décadas que precederam a publicação e esquematizaram a Administração Estratégica em dez escolas com diferentes perspectivas sobre a formulação da estratégia, de modo a consolidar o conhecimento de forma didática, agrupando-as em escolas prescritivas e descritivas.

Pertencem ao rol das Prescritivas as escolas do Desing, do Planejamento e do Posicionamento, focadas em como a estratégia deve ser formulada (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Já as escolas Descritivas buscam analisar a forma como as estratégias são formuladas, cada uma considerando aspectos específicos do processo, são elas: Empreendedora, Cognitiva, Aprendizado, Poder, Cultural e Ambiental (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Há, ainda, uma décima escola que de acordo com os autores não se encaixa em nenhuma das classificações anteriores por buscar a integração e o agrupamento de vários elementos das escolas já mencionadas: a escola da Configuração, que é caracterizada por incorporar grande parte da prática prescritiva (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Além da caracterização acima, os autores salientam que as escolas se baseiam em fases distintas de formulação, implementação e controle, e executadas em etapas sequenciais (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Deste modo, as estratégias são *a priori* criadas pela administração superior para, em seguida, serem desdobradas em planos detalhados e implementados em níveis tático e operacional.

Há, ainda, outra característica comum à todas as vertentes, independentemente de sua classificação, o fato delas se referirem à estratégia como um conjunto deliberado de guias que determinam decisões para o futuro (MINTZBERG; QUINN, 2006).

Em contraponto às estratégias formuladas, Henry Mintzberg em 1978 iniciou um trabalho de pesquisa sobre a formação de estratégias. Diferentemente da formulação, a qual é concebida deliberadamente *a priori*, segundo o autor a formação de estratégias pode resultar da interação de três forças básicas: (a) um ambiente que passa por mudanças, de maneira irregular e contínua e com grandes ou pequenas variações (b) a burocracia ou o sistema de operações da organização, que é utilizada para articular suas ações com as características do ambiente, e (c) a liderança da empresa cujo papel é intermediar entre essas duas forças, para manter a estabilidade da organização e assegurar a adaptação às mudanças (MINTZBERG, 1978).

A estratégia pode, então, ser vista como o conjunto de comportamentos consistentes pelos quais a organização estabelece seu lugar no ambiente, e mudanças estratégicas podem ser vistas como a resposta da organização a mudanças ambientais, limitadas pela estrutura da organização e impulsionada ou freada pela visão dos gestores e pelos objetivos organizacionais (MINTZBERG, 1978).

Dessa forma, Mintzberg (1978) aborda que a estratégia além de ser um processo deliberado pode também emergir em resposta a uma questão contextual, o que pode ser considerado o desenvolvimento de um plano para o futuro baseado nos padrões do seu passado, que ao buscarem respostas para problemas atuais estabelecem novas condutas organizacionais.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) baseados nos estudos de Henry Mintzberg entendem que os processos de mudanças nas organizações são fragmentados, evolucionários e intuitivos, de forma que estratégia evolui à medida que decisões internas e eventos externos fluem no mesmo sentido criando, dessa forma, um novo consenso de providências.

### 2.3.1 Estratégias emergentes e deliberadas

Mintzberg (1987) acredita na metáfora do envolvimento da artesã com seu objeto, que prevê mãos e mente trabalhando em conjunto, com adaptações constantes e assemelha-se à interação que deve haver entre o estrategista e a estratégia. É necessário que o estrategista fique próximo o suficiente para compreender as necessidades de adaptação, as quais são contínuas. Nesse contexto, o autor enfatiza que a formação e a implementação de estratégias são indissolúveis e que as **estratégias eficientes tendem a surgir de maneira incremental**, à medida que surge um padrão coerente de comportamento que promove aprendizado a partir desses padrões, e não de formulações de estratégias declaradas (pretendidas).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) baseados em Henry Mintzberg (1987) propõem, então, não uma definição para estratégia, mas cinco aspectos, os chamados 5 P's de Mintzberg: a estratégia como **plano (PLAN)**, **padrão (PATTERN)**, **posição (POSITION)**, **perspectiva (PERSPECTIVE)** e **truque (PLOY)**, e indica que não se deve seguir uma definição única, ou seja, seguir somente um ou dois Ps; pois é preciso analisar o cenário e aplicar a melhor opção alternando os Ps nos momentos adequados:

- **Plano (plan):** aqui a estratégia é definida como um olhar para a frente, isso é, são os procedimentos seguidos pelos gestores na administração da estratégia como planos gerais, com início, meio e fim, com a finalidade de atingir objetivos específicos



predefinidos. O plano se manifesta na forma da estratégia pretendida, que após aplicada na organização pode ou não ser realizada.

- **Padrão (pattern):** nessa definição a estratégia emerge a partir de um padrão consistente de comportamento apresentado pela organização, estabelecido por várias decisões tomadas ao longo do tempo, e que se percebidas pelos gestores podem ser incorporadas à estratégia formal.
- **Posição (position):** a posição é a “localização” no mercado no qual a organização e seus produtos estão posicionados em relação ao consumidor e seus concorrentes, é o olhar para fora da organização e perceber a posição que ocupa no mercado.
- **Perspectiva (perspective):** ao contrário da posição, a perspectiva olha para dentro da organização, para as potencialidades sob um determinado ponto de vista interno, para a forma de uma organização fazer as coisas, e na forma dos estrategistas pensarem a visão da empresa.
- **Truque (ploy):** Mintzberg trata esse ponto como uma manobra utilizada pela organização para enganar seus concorrentes.

A partir dos 5 P's definidos para a estratégia, o autor conforma o processo de formação estratégica em cinco significados para estratégias que interagem entre si e se adaptam continuamente, são elas: **Estratégia Pretendida, Estratégia Emergente, Estratégia Deliberada, Estratégia Não-realizada e Estratégia Realizada** (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Para os autores, a Estratégia Deliberada é o resultado da Estratégia Pretendida após a adaptação desta à realidade da organização, na qual as Estratégias Não-realizadas são abandonadas, pois uma realização perfeita significa previsão brilhante, o que não é condizente ao mundo real. Já a Estratégia Emergente é colocada como o caso no qual surge um padrão realizado ou alguma força externa à organização que não era expressamente pretendida e que interage com a Estratégia Deliberada para então dar forma a Estratégia Realizada da empresa (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000):

[...]poucas – ou nenhuma – estratégias são puramente deliberadas, assim como poucas são totalmente emergentes. Uma significa aprendizado zero, a outra significa controle zero. Todas as estratégias da vida real precisam misturar as duas de alguma forma: exercer controle fomentando o aprendizado. Em outras palavras, as estratégias devem formar bem como ser formuladas. (MINTZBERG.; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p.18).

Mintzberg (1978) introduz a ideia de que a estratégia emergente é formada quando uma sequência de decisões em certa área apresenta consistência ao longo do tempo e defende a estratégia emergente como padrões de decisões não formulados previamente, mas que são adotados para ações futuras, tornando-se assim, parte da estratégia da organização.

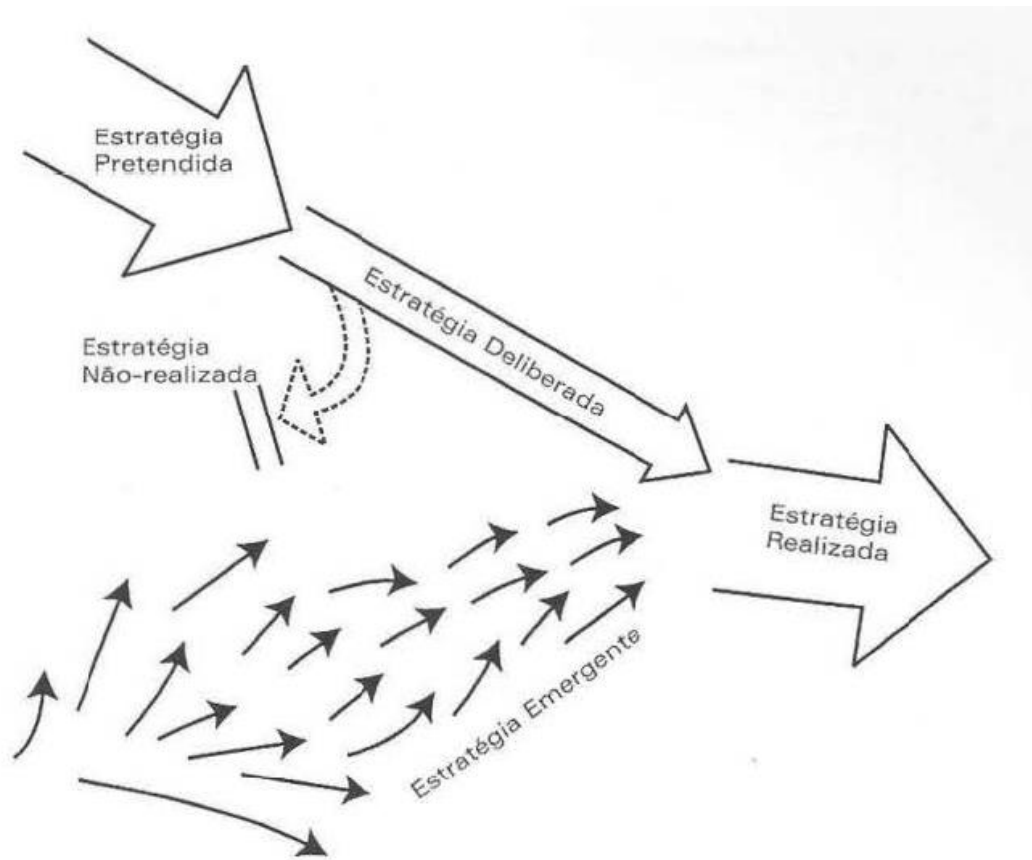
Os estudos de Mintzberg (1978) contribuem para o entendimento de como as estratégias se relacionam, justamente por abordar a relação entre estratégias pretendidas, deliberadas e realizadas. Nesse sentido o autor traz a concepção de que as organizações normalmente traçam planos de forma consciente (estratégia pretendida) prevendo formas para lidar com as diversas situações que podem ocorrer, mas também visando atingir determinado objetivo.

Porém, o mesmo autor ressalta um ponto importante: o fato de haver planejamento não significa que a estratégia pretendida vá ocorrer perfeitamente, e afirma que a “estratégia puramente deliberada evita o aprendizado, assim que a estratégia é formulada” e, por outro lado, “a estratégia emergente o fomenta”, tendo em vista que as pessoas agem e reagem a ela gradativamente, contribuindo para a formação de padrões Mintzberg (1978).

Observam-se casos em que estratégias são oriundas de um processo de planejamento, mas ao longo do tempo, contingências e mutações ambientais fazem com que inúmeras decisões sejam tomadas, emergindo uma nova estratégia (MINTZBERG, 1978).

Na Imagem 4 podemos verificar visualmente o conceito de estratégias desenvolvido por Mintzberg e publicado no livro *Safari da Estratégia* juntamente com os autores Ahlstrand e Lampel (2000):

Imagem 4 – Estratégias emergentes e deliberadas



Fonte: Mintzberg; Ahlstrand; Lampel. (2000, p. 19)

Para os autores, a Estratégia Pretendida é aquela formulada racionalmente pela cúpula estratégica da empresa, composta por objetivos e metas para o futuro. Porém ao levarem a estratégia pretendida ao nível tático da organização, parte dela torna-se Estratégia Não-realizada quando não apresenta coerência com a realidade na qual a mesma está inserida; e assim a Estratégia Deliberada toma forma a partir do teste do real, e é praticada pelo nível operacional da organização (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Porém, durante o período de aplicação da Estratégia Deliberada a organização é impactada por mudanças e pressões internas e externas, podendo ser pela legislação vigente, crises econômicas, inovações, cultura organizacional e tantas outras; fatores que exigem reações rápidas para manter a organização no curso para o atingimento de seus objetivos.

São nessas ações do dia-a-dia que a Estratégia Emergente surge, a partir de um padrão realizado pelos atores organizacionais que não era expressamente pretendido, Mintzberg (1978) introduz a ideia de que a estratégia emergente é formada quando uma sequência de decisões em certa área apresenta consistência ao longo do tempo e que então é adotada para ações futuras,

tornando-se assim, parte da estratégia da organização. Estratégias, portanto, são planos para o futuro e padrões do passado (MINTZBERG, 1978).

Porém, ao valorizar os objetivos deste trabalho, há de se considerar também os fatores da estrutura organizacional característicos de uma Cooperativa, como sociedade de pessoas tem por base o processo democrático, a participação e a tomada de decisões pela maioria do quadro social (MEINEN; PORT, 2014). Nesse sentido, em estruturas mais rígidas as estratégias emergentes podem encontrar maiores dificuldades para serem percebidas e aproveitadas (MINTZBERG, 2004), por outro lado, a emersão estratégica pode encontrar um ambiente mais adequado em estruturas flexíveis e colaborativas (MINTZBERG, 2004).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.143) afirmam que a estratégia emergente permite o aprendizado estratégico, visto que reconhece a capacidade da organização de experimentar: "Uma ação isolada pode ser empreendida, o feedback pode ser recebido e o processo pode prosseguir até a organização convergir sobre o padrão que passa a ser a sua estratégia".

Mintzberg (1978) também comenta que a formação da estratégia, na maioria das organizações, pode ser pensada como resultado de três forças básicas:

- um ambiente que passa por mudanças, de maneira irregular e contínua e com grandes variações;
- a burocracia ou o sistema de operações da organização, que é utilizada para articular suas ações com as características do ambiente;
- a liderança da empresa cujo papel é intermediar entre essas duas forças, para manter a estabilidade da organização e assegurar a adaptação às mudanças.

De forma resumida, podemos caracterizar os cinco significados de estratégias conforme pensados por Henry Mintzberg, que interagem entre si e formam a estratégia da organização como:

- a. **Estratégia Pretendida:** formulada racionalmente pela cúpula organizacional, composta por objetivos, metas e planos;
- b. **Estratégia Não Realizada:** parte da estratégia pretendida que não se adequa à realidade organizacional;
- c. **Estratégia Deliberada:** são as intenções da estratégia pretendida que são formalizadas em um plano a ser executado pela organização, após passar pelo teste da realidade organizacional;

- d. **Estratégia Emergente:** é o padrão formado através de decisões que convergiram para uma consistência de comportamento em certa área e que não era pretendido inicialmente;
- e. **Estratégia Realizada:** estratégia efetivamente realizada pela organização, a qual torna-se o ponto de partida para reformulações na estratégia pretendida.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Desenvolver uma pesquisa de forma comprometida e responsável envolve uma série de procedimentos, entre eles a adoção de uma metodologia ou método que irá guiar o trabalho até o seu objetivo proposto. Neste capítulo serão definidos os procedimentos metodológicos utilizados para atingir os objetivos propostos na presente pesquisa e as etapas utilizadas para chegar aos resultados.

#### 3.1 SELEÇÃO DA EMPRESA E ENTREVISTADOS

A seleção da organização em estudo foi realizada devido as recentes mudanças de orientações estratégicas da cooperativa. Também foi levada em conta a disponibilidade da organização e seus gestores para a elaboração do estudo, principalmente pelo caráter de investigação que o presente trabalho irá representar.

Após uma breve conversa com o Gerente de uma Agência da cooperativa, foram identificados os funcionários que desempenham funções no âmbito estratégico. Desta forma, foi possível verificar informações sobre as decisões estratégicas adotadas pela cooperativa junto ao sistema à qual ela pertence, e, a partir disso, buscar o entendimento e aplicabilidade da teoria em um caso prático. Os colaboradores que serão entrevistados podem ser identificados conforme abaixo, ambos com escolaridade de nível superior e associados da cooperativa a mais de 20 anos:

- Gerente de agência de nível operacional e estratégico por integrar o conselho fiscal da cooperativa;
- Assessora de planejamento estratégico classificada como pertencente ao nível estratégico por integrar o conselho de administração e participar ativamente do processo de formação estratégica da organização.

#### 3.2 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

A realização de coleta de dados para a presente pesquisa foi dividida em dois momentos; primeiramente foi realizada a busca por informações normativas e legais, para traçar uma linha do tempo de alterações ambientais. Com base nas informações levantadas foi feito um paralelo entre as ocorrências externas à organização e alterações internas, com foco nas alterações

estratégicas adotadas pela empresa. Com base nas informações levantadas foi elaborado um roteiro de entrevista visando esclarecer questões específicas sobre o período de transição a ser estudado.

A partir das informações coletadas foi desenvolvida uma análise dos resultados a luz da teoria de Estratégias Organizacionais de Henry Mintzberg.

### **3.2.1 Instrumento para realização da pesquisa**

Além da coleta de dados em documentos, também foram coletados dados através de entrevistas individuais e reuniões junto aos funcionários descritos no tópico anterior. O roteiro utilizado como guia para as entrevistas foi semiestruturado, de forma a permitir uma investigação dinâmica e aprofundada. O roteiro completo da entrevista encontra-se no Apêndice A e esteve baseado nas questões abaixo:

- Na constituição da Sicredi Serrana (antiga CrediClara), qual era o foco de atuação?
- As decisões estratégicas da Cooperativa são independentes do sistema ou são integradas?
- A estrutura sistemática a qual a Sicredi Serrana pertence trás benefícios para a cooperativa?
- A Sicredi Serrana sempre teve uma estratégia definida?
- Como a criação do Banco Cooperativo Sicredi impactou nas estratégias da Sicredi Serrana?
- Quais as novas possibilidades que surgiram a partir da Resolução de 2003 que permite a Livre Admissão de Associados?
  - A cooperativa precisou se reestruturar internamente?
  - Quais os desafios com as mudanças implementadas?
  - A livre admissão de associados impactou no resultado da cooperativa?
- A Estratégia do Sicredi Serrana é submetida à aprovação no Conselho de Administração do Sicredi Par?

### 3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi realizada de forma qualitativa. Segundo Godoy (1995) a pesquisa qualitativa oferece dados interessantes quando se busca conhecer o fenômeno como um todo, a partir da perspectiva dos participantes, e compreender a teia de relações sociais e culturais que se estabelecem no interior das organizações, assim a preocupação é com o processo e não apenas o produto.

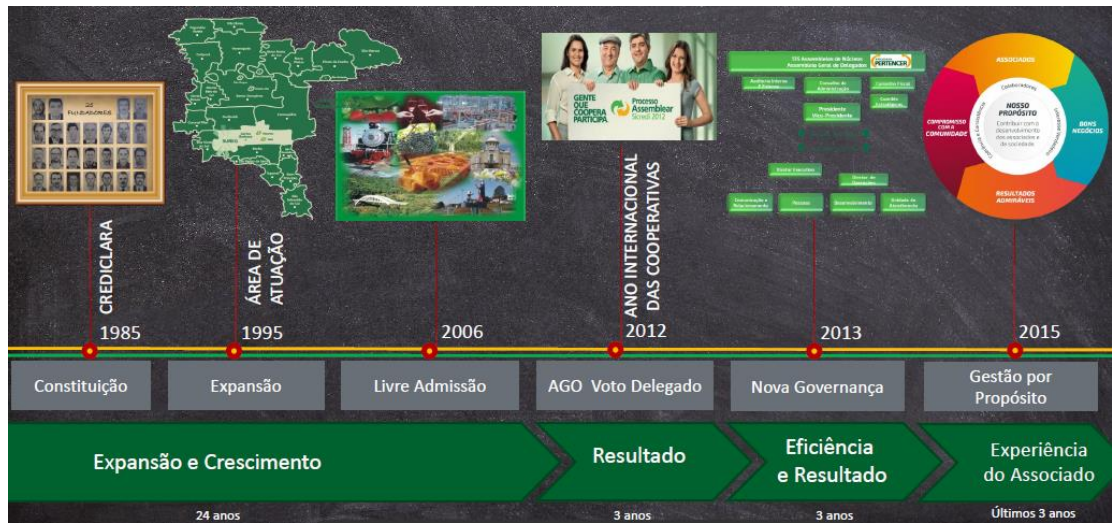
Ainda sobre a análise qualitativa, para Malhorta (2001), a análise qualitativa é capaz de proporcionar importantes reflexões a respeito do objeto de estudo, mesmo que as entrevistas sejam feitas com pequenos grupos. A partir desse modelo de análise é possível contextualizar o tema e identificar a relevância dos itens estudados.

Dessa forma, buscou-se na análise do material coletado compreender as características históricas da formação da Cooperativa Sicredi Serrana, bem como do Sistema Sicredi, e as suas principais características. As decisões estratégicas tomadas pela organização no período de 1985 a 2006 foram analisadas à luz dos aspectos que compõem as estratégias e que foram apresentados na revisão bibliográfica, conforme definidos por MINTZBERG; AHLSTRAND e LAMPEL (2000): **padrão, posição, perspectiva, plano e truque**. Assim, foi possível identificar quais aspectos a organização utilizou na formação da sua estratégia, mas também, como se deu o processo de formação estratégica a partir das três forças definidas por Mintzberg (1987): ambiente, liderança e estrutura burocrática.

Para tal, a análise será elaborada a partir da linha do tempo de macro objetivos cedida pela organização (Imagem 5). Foram então levantados acontecimentos externos e decisões internas que influenciaram alterações em sua trajetória e que impactaram diretamente a estratégia da cooperativa naquele momento. Dessa forma, para criar um paralelo entre ambiente e organização, foi desenvolvida uma nova linha do tempo (Imagem 6) e que servirá de guia para esta análise:



Imagem 5 – Objetivos Sicredi Serrana



Fonte: Sicredi Serrana (2018)

Imagem 6 – Linha do tempo: Legislação e Sicredi Serrana

Legislação	Ano	Sicredi Serrana/RS
	1985	Assembleia de Constituição
	1986	Início das atividades
	1994	Aprovação, em Assembleia Geral, da cooperativa como acionista no capital social de Instituição Financeira, ao ser criado o Banco Cooperativo Sicredi.
Resolução nº 2.193 - Bancos Comerciais Cooperativos	1995	Constituído o Banco Cooperativo Bansicredi Alteração do nome fantasia para Sicredi Carlos Barbosa e início da expansão regional
Resolução nº 2.788 - Bancos Múltiplos Cooperativos	2000	Alteração do nome fantasia para Sicredi Serrana
	2001	Transformação do Bansicredi em Banco Múltiplo Cooperativo
Resolução nº 3.106 - Livre Admissão de Associados	2003	
	2006	Transformação para Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados

Fonte: Autora

## 4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Após a leitura do material coletado será desenvolvida, neste capítulo, a análise dos resultados obtidos com a pesquisa documental e com as entrevistas realizadas na organização em questão, buscando um paralelo entre a prática observada e a teoria desenvolvida por Henry Mintzberg.

Conforme a linha do tempo da Cooperativa Sicredi Serrana (Imagem 5), os objetivos organizacionais no período que compreende esta análise (1985 a 2006) foram de **expansão e crescimento**, constituído por três momentos marcantes em sua história e que serão utilizados para balizar esta análise.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a estratégia é formada a partir da interação de três forças primordiais, que são: o ambiente, a liderança e a estrutura burocrática da organização, e pode ser composta pelos cinco aspectos da estratégia - plano, padrão, perspectiva, posição e truque – ou pelos que melhor se adequarem no momento necessário, de modo a formar as estratégias emergentes ou deliberadas. Sendo assim, nos próximos subitens, serão analisadas as decisões tomadas pela organização no período em questão, de forma a evidenciar o processo de formação estratégica descrito.

Cabe salientar que no período delimitado para o estudo, a organização discutia os rumos estratégicos e decisões formalmente nas Assembleias Gerais, conforme previsto em seu estatuto social (Anexo D). Porém não contava com um **plano** tal como definido por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) formulado *à priori* pela cúpula administrativa, composto por procedimentos definidos e planos com início, meio e fim, com a finalidade de atingir os objetivos específicos predefinidos.

### 4.1 DA CONSTITUIÇÃO À VISÃO SISTÊMICA – 1985

A constituição da atual cooperativa Sicredi Serrana, a partir da cooperativa de produção Santa Clara, ocorreu em um cenário de crise econômica comum às demais regiões do Rio Grande do Sul e do restante do país. Reflexo do contexto econômico de alta nas taxas de juros e que impulsionava a necessidade de empreender coletivamente, houve então a constituição de cooperativas de crédito rural para atender as necessidades dos agricultores em face da retirada do Estado no financiamento agrícola.

Com o auxílio da Cooperativa Central de Crédito Rural do Rio Grande do Sul (COCECRER-RS) fundada em 1980, o apoio técnico para a constituição de cooperativas de

crédito iniciava com o estudo de viabilidade e esteve sustentado em seminários e cursos sobre o tema e por visitas técnicas a cooperativas de crédito já constituídas, além de orientação operacional e jurídica para o início das atividades.

A possibilidade de ingressar em um sistema que vinha ganhando espaço em outras regiões e de obter parcerias e benefícios de escala, impulsionou a criação da Cooperativa de Crédito Rural de Carlos Barbosa – CrediClara em 1985. Constituída por 25 sócios fundadores oriundos da Cooperativa de Produção Santa Clara, o capital inicial integralizado junto ao Banco Central do Brasil foi de Duzentos Mil Cruzeiros, correspondendo a Oito Mil Cruzeiros a cada um de seus sócios fundadores. Alguns trechos de sua Ata de Constituição demonstram a pretensão e o contexto da época:

"A seguir, o Coordenador, Sr. Aldo Zilio, explicou os objetivos da reunião e justificou, (...), a importância do cooperativismo de crédito rural, na forma como estava sendo reorganizado no Rio Grande do Sul, (...). Indagou, (...), se os presentes estavam dispostos a participar, como sócio fundadores, da constituição de uma cooperativa de crédito rural (...) nos moldes das cooperativas de crédito rural já existentes integrantes do SICREDI – SISTEMA DE CRÉDITO RURAL COOPERATIVO DO RIO GRANDE DO SUL, tendo recebido manifestação favorável unânime da Assembleia".

A partir da incorporação ao sistema, as cooperativas singulares eram incentivadas pela cooperativa central regional (COCECRER-RS) a aprofundar sua interligação e assumir novos processos, iniciando uma administração compartilhada da cooperativa singular com a cooperativa central. A necessidade de intensificar o intercâmbio de informações e procedimentos administrativos entre as cooperativas singulares e normalizar a operação delas, consolidaria a concepção de um sistema cooperativista, em que as filiadas obteriam ganho de escala.

Dessa forma, buscando uma maior interação entre as filiadas, a estratégia de desenvolvimento do Sistema Sicredi foi discutida na assembleia geral extraordinária da COCECRER-RS do dia 18 de maio de 1990. Indo ao encontro com o definido por Meinen e Port (2014) a estrutura organizacional característica de uma Cooperativa, como sociedade de pessoas, tem por base o processo democrático, a participação e a tomada de decisões pela maioria do quadro social.

Dada a dissolução do Banco Nacional de Crédito Cooperativo (BNCC) em 12 de abril de 1990, a partir da assembleia, o objetivo das lideranças da cooperativa passou a ser a **busca pela autonomia financeira** visando a **expansão e crescimento** do sistema, **por meio da criação de um Banco Cooperativo**. Aqui fica evidente, ainda que sem um planejamento estratégico formal, o **plano** (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) definido pela

organização, que traçou um objetivo de crescimento e expansão e deliberou a forma pretendida para alcançá-lo, formando assim a **estratégia pretendida** (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) da cooperativa.

Porém, visto que em 1990 a criação e controle de Bancos Comerciais por cooperativas de crédito não eram permitidas por lei, a estratégia traçada pela organização precisou se adaptar às possibilidades daquele contexto, surgindo assim a **estratégia deliberada** (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) da organização, em que a pretensão inicial não pôde ser totalmente realizada naquele momento.

Dessa forma, a organização percebeu a necessidade de fortalecimento do Sistema Sicredi e de suas cooperativas para promover crescimento almejado mesmo com as limitações legais. Então coordenadores de núcleo integrantes da COCECRER-RS decidiram contratar uma consultoria de marketing para elaboração de um material de comunicação para o Sistema, com a intenção de divulgar e fortalecer o cooperativismo na mídia.

Os resultados da análise da consultoria apontaram para necessidade de criar uma identidade única para as cooperativas de crédito, que, individualmente, já eram conhecidas nas suas regiões, mas mantinham muitas características locais. A constatação ficou evidente após o lançamento da comunicação, que gerou uma experiência positiva, mas não tinham um nome comum para assinar o comercial, conforme fica evidenciado no relato de Alcenor Pagnussatt:

“Nós tínhamos uma mensagem muito bem-feita, muito estruturada, era inquestionável a atividade bancária através das cooperativas de crédito, nós já tínhamos muitos produtos e serviços, só que, na hora de fazer a divulgação, em nome de quem?”. (A Trajetória do Sicredi, 2014, p. 89).

Para considerar todos os anunciantes, foi necessário criar um comercial muito extenso, e além do alto custo, a diversidade de nomes provocou confusão nos telespectadores e convenceu as lideranças da Cooperativa Central de que a adoção da marca única era necessária para consolidar uma **posição** unificada no mercado, mediante o associado e seus concorrentes, ao olharem para fora da organização e perceberem a **posição** que ocupavam no mercado (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). A sigla Sicredi, derivada de Sistema Integrado de Crédito Rural do Rio Grande do Sul, já era utilizada no Sistema, porém, cada filiada mantinha sua identidade própria, que aparecia nas fachadas e em todos os produtos que chegavam aos associados, como talões de cheque.

Além da criação de uma identidade visual unificada para as filiadas, foi definida também a implantação de um novo modelo de governança, com a determinação de critérios e procedimentos administrativos que deveriam ser adotados pelas cooperativas do Rio Grande do

Sul. Nesse sentido, conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) fica evidente a **perspectiva** da cooperativa, que olha para dentro da organização, para as suas potencialidades sob um determinado ponto de vista interno a partir da maneira dos estrategistas pensarem a visão da empresa.

Então, a partir dos anos 90 a Cooperativa CrediClara, assim como as outras cooperativas integrantes do sistema Sicredi, iniciaram a implantação da informatização padronizada, a substituição das máquinas de escrever por computadores e a utilização de programas desenvolvidos pela Cooperativa Central.

A criação da marca única enfrentou resistência dos dirigentes da cooperativa CrediClara e de outras singulares que mantinham uma ligação afetiva com o nome de sua cooperativa e com as características da sua formação, mas mesmo apegados aos nomes de origem, os dirigentes aceitaram a unificação da imagem das cooperativas visando crescimento coletivo:

“Esse foi um momento realmente histórico. Imagine o amor, o carinho e a importância que tinham aquelas marcas regionais. Naquele dia, foi como você eliminar um ente da família e absorver outro”. (A Trajetória do Sicredi, 2014, p. 90)

A escolha do nome Sistema Integrado de Crédito Rural do Rio Grande do Sul (Sicredi/RS) foi influenciada pelo desgaste que a imagem do cooperativismo sofria à época, particularmente no setor agropecuário. Apesar de ser a essência do Sistema, a cooperação não recebeu referência na nova denominação, conforme relato de Werno Neumann, primeiro presidente da COCECRER-RS:

“No começo, nós estávamos preocupados em criar um nome que identificasse o Sistema, mas que não aparecesse tanto assim o nome cooperativa. Com o tempo, essa imagem foi melhorada, tanto que, hoje, há um trabalho intenso no Sistema, perante o associado, para mostrar o lado do cooperativismo”. (A trajetória do Sicredi, 2014, p. 91)

Desse modo, a partir da assembleia extraordinária de 10 de julho de 1992, por decisão de todas as cooperativas singulares, a marca Sicredi passou a ser adotada para todas as cooperativas do Sistema. Naquela assembleia, também ocorreu a substituição do nome Sistema Integrado de Crédito Rural do Rio Grande do Sul – Sicredi/RS – para Sistema de Crédito Cooperativo – Sicredi.

Apesar da incerteza sobre as mudanças com o argumento de que as cooperativas perderiam sua identidade pelo elevado grau de intervenção da Central nas singulares, ao longo do tempo, e no decorrer das assembleias permitiu que as modificações fossem ajustadas, de acordo com as peculiaridades do Sistema. Nesse sentido Mintzberg (2004) afirma que a

emersão estratégica pode encontrar um ambiente mais adequado em estruturas flexíveis e colaborativas ao contrário de estruturas rígidas, nas quais as estratégias emergentes podem encontrar maiores dificuldades para serem percebidas e aproveitadas.

À medida que implantavam os novos sistemas operacionais e divulgavam a nova identidade do Sistema, as cooperativas constatavam os benefícios econômicos obtidos com o ganho de escala. Assim, de acordo com o referencial de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) o **padrão** de decisões tomadas no período, de forma articulada com os objetivos definidos à época, convergiu para a formação da **estratégia emergente** (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) de atuação sistêmica das cooperativas. Com a integração vertical de todas as singulares interligadas pela Central, e a integração horizontal, com a normalização de serviços, a estratégia emergente tomava forma de maneira incremental.

Porém, o objetivo de crescimento e de expansão da cooperativa ainda evoluía de forma lenta, devido às limitações legais de atuação das cooperativas de crédito, que estavam **posicionadas** (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) no mercado como uma alternativa de crédito, mas não como uma instituição financeira completa devido à restrição de acesso ao Sistema Financeiro Nacional (SFN).

#### 4.2 O BANCO COOPERATIVO - 1995

No decorrer dos anos 90, a cooperativa Sicredi Serrana passava por um momento de crise, assim como as outras cooperativas integrantes do sistema, pois para permitir grandes custeios rurais se fazia necessária a diluição de custos de operação. Naquele momento, as cooperativas integrantes do sistema estavam **posicionadas** (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) no mercado – e para o associado – como uma opção de crédito rural, e não como instituição financeira completa.

Estavam limitadas por não pertencerem ao Sistema Financeiro Nacional (SFN), e pela restrição em relação ao acesso a serviços financeiros, como por exemplo a compensação de cheques. No último caso, era necessária a contratação de uma instituição financeira para intermediação do serviço. Com a dissolução do BNCC em 1990, as cooperativas de crédito passaram a contratar bancos comerciais governamentais para realizar a intermediação das transações, o que onerava ainda mais a operação e aumentava a dependência do Banco do Brasil que compensava os cheques das cooperativas através de convênio, uma solução paliativa e que precisava de uma solução definitiva. Dados os altos custos de operação, a **estratégia pretendida** (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) em 1990, voltou a ganhar força

entre os dirigentes da organização, que iniciaram tentativas de interferência no ambiente visando alterações legais para permitir a criação de um banco comercial controlado por cooperativas de crédito.

Para as cooperativas do Sistema Sicredi, a estrutura institucional sistemática apresentava uma oportunidade para buscar a independência no mercado financeiro, e conforme descrito por Mintzberg (1987) uma das três forças que interagem para formar a estratégia é a estrutura burocrática da organização, ou seja, o sistema de operações da empresa, que é utilizado para articular suas ações com as características do ambiente. A marca única adotada em 1992 e a padronização dos procedimentos operacionais da atuação sistemática mostravam aos associados e às instituições regulamentadoras que as cooperativas de crédito estavam se preparando para uma futura autonomia financeira, com a criação de um Banco Cooperativo.

Naquela época, a aspiração de criar um banco próprio para as cooperativas de crédito já estava evidente nas declarações públicas dos gestores da Cooperativa Central e fazia parte da pauta de encontros entre as lideranças cooperativistas representados pela COCECRER-RS e as autoridades monetárias nacionais. Nesse sentido, em 1993 a COCECRER-RS apresentou um projeto ao Banco Central do Brasil para a constituição de um Banco Cooperativo privado, porém foi negada pelo governo. Mas teve grande importância para o delineamento das decisões que se deram nos anos seguintes conforme afirmou Alzira Souza em seu livro “Cooperativismo de Crédito: realidades e perspectivas”, citada na publicação de 2014 do Sistema Sicredi: “Esse projeto básico mereceu da COCECRER-RS um grande cuidado técnico e com muita propriedade colocou a importância das Centrais de Crédito, muito bem aceitas pela Comissão de Alto Nível do Bacen” (p. 101).

Para seguir com a proposta do Banco Cooperativo, seria preciso alterações na legislação, e as lideranças da cooperativa continuaram o trabalho junto ao Banco Central do Brasil buscando a elaboração de normas que dessem segurança para o Estado e para as cooperativas. Até que, em 31 de agosto de 1995, a resolução nº 2.193 (Anexo A) do Conselho Monetário Nacional autorizou a constituição de bancos comerciais cooperativos, com controle societário das cooperativas de crédito, surgindo dessa forma, a possibilidade real de uma mudança na **posição** de mercado das cooperativas de crédito dentro da **perspectiva** sistemática das organizações envolvidas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) os processos de mudanças nas organizações são fragmentados e evolucionários, de tal modo que uma estratégia evolui à medida que as decisões internas e eventos externos interagem para criar um consenso de ações. E a formação da estratégia, além de contar com a força burocrática da organização, interage

com um ambiente que sofre alterações contínuas, e que conforme observado aqui, quando integrados pela liderança dos gestores, formam a estratégia (MINTZBERG, 1987).

Dessa forma, a partir da resolução do Banco Central, o Sistema Sicredi como um todo precisou se reestruturar para colocar em prática o projeto do Banco Cooperativo. Mas os coordenadores do projeto se depararam com a falta de qualificação e conhecimento técnico de uma instituição financeira ainda inexistente no País, onde o banco seria apenas um instrumento das cooperativas, mantendo, dessa forma, o diferencial competitivo das cooperativas, no qual os associados são ao mesmo tempo clientes e donos do negócio. Para auxiliar no direcionamento administrativo inicial, a Cooperativa Central contratou uma consultoria para estruturar um projeto de viabilidade econômica de participação de capital das cooperativas para possibilitar a constituição do Banco Cooperativo.

A decisão de criar o Bansicredi precisou ser aprovada pelas cooperativas do Sistema, e dessa forma, em 1994 em Assembleia Geral, os associados da cooperativa Sicredi Serrana aprovaram a entrada da cooperativa como acionista no capital social da Instituição Financeira, e o marco institucional do primeiro Banco Cooperativo do País foi a assembleia geral de constituição, realizada pela Cooperativa Central de Crédito do Rio Grande do Sul (COCECRER-RS) em 16 de outubro de 1995 com controle acionário exercido pela mesma.

A configuração acionária do Bansicredi, na qual as cooperativas são as donas do banco através da central, caracteriza um modelo diferenciado de instituição financeira, com comprometimento coletivo das cooperativas singulares. Para as cooperativas de crédito, o banco próprio representou a conquista da autonomia financeira almejada desde a constituição do Sistema Sicredi conforme declaração de Orlando Borges Muller:

“Existe um princípio, no cooperativismo, que é a independência. Quando você não tem isso, você acaba trabalhando para atender interesses que não são do nosso quadro social, mas interesses de terceiros”. (A Trajetória do Sicredi, 2014, p. 109).

A possibilidade de oferecer produtos e serviços bancários, sem perder o diferencial de ser cooperativa, foi o principal avanço obtido com a criação do Banco Cooperativo Sicredi, mas que ao longo dos anos subsequentes demandou das cooperativas singulares a profissionalização da relação com os associados e com o mercado, mas com foco nos valores cooperativistas:

“Nós conseguíamos visitar associados, ou prospectar associados, com produtos a oferecer. Esse foi, para nós, o grande divisor de águas: começamos a abrir novas unidades em outros municípios, a nos expandir”. (A Trajetória do Sicredi, 2014, p. 109).



Os avanços tecnológicos necessários diante do crescimento do Sistema, tornaram obsoletos os softwares desenvolvidos pela COCECRER-RS na década de 80. Foi preciso então desenvolver novos softwares condizentes com o tamanho que o sistema já havia alcançado. O desenvolvimento de uma plataforma de TI única para todas as Centrais, a partir da Central do Rio Grande do Sul, foi uma iniciativa pioneira na história do Sicredi, que até então era desenvolvido por empresas terceirizadas, produzindo de forma isolada e pontual para determinadas necessidades das cooperativas singulares.

As modificações aplicadas dentro das cooperativas foram percebidas pelo mercado financeiro e a adoção da marca única impactou a visibilidade e credibilidade do Sicredi como Sistema de cooperativas de crédito, que se fortaleceu na comparação com outras instituições financeiras, reforçando a nova **posição** de mercado (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000), de ser uma instituição financeira completa para o associado:

“De um dia para outro, nós tínhamos cinquenta e poucas casas com a mesma marca, que até então não eram notadas. O pessoal comentava: ‘O que está havendo, que agora está cheio de Sicredi?’”. (A Trajetória do Sicredi, 2014, p. 117).

A normalização dos procedimentos em todas cooperativas singulares também contribuiu para aumentar a confiança nas cooperativas de crédito, reforçando aos associados a segurança pela existência de um Sistema que amparava as operações. Dessa forma, a constituição do Banco Cooperativo Sicredi (Bansicredi) em 1995 garantiu instrumentos para que a Sicredi Serrana alterasse a sua **posição** no mercado (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) incrementando cada vez mais a **estratégia emergente** (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) de atuação sistêmica e indo ao encontro da **estratégia pretendida** (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) e do objetivo de possuir a autonomia financeira pretendidos, inicialmente, na Assembleia Extraordinária de 1990.

A partir daquele momento, a cooperativa desenvolveu um trabalho de captação de novos associados, por contarem com uma gama maior de produtos e serviços à disposição dos associados e acesso direto ao mercado financeiro, fatores que aumentaram a competitividade da cooperativa, mesmo que de uma forma limitada por ainda atenderem um mercado segmentado de associados.

No ano 2000, uma nova resolução publicada pelo Banco Central – Resolução nº 2.788, de 30 de novembro de 2000 (Anexo B) permitiu a ampliação dos Bancos Cooperativos Comerciais para Bancos Múltiplos, fator que impulsionou a consolidação da operação das cooperativas sócias do banco, por ampliar o leque de serviços e produtos disponíveis aos

associados. Fator que levou a cooperativa a adotar como nome fantasia a atual denominação Sicredi Serrana/RS, decisão que alavancou a unificação e atuação sistêmica da marca Sicredi no mercado de crédito rural na região da Serra Gaúcha e Vale do Caí.

A estratégia que havia se formado a partir de decisões que convergiram para a **estratégia emergente** (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) de atuação sistêmica aliada à autonomia financeira possibilitada pela criação do banco cooperativo, incrementaram a **estratégia deliberada** (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) que estava em curso, formando assim a **estratégia realizada** (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) do período. Os caminhos estratégicos traçados, possibilitaram a expansão e consolidação de atuação das cooperativas, que obtiveram, conjuntamente, resultados significativos conforme dados apresentados na Imagem 7:

Imagem 7 – Desempenho Sistema Sicredi 1992 a 2000

	1992	2000
<b>Associados</b>	<b>99.163</b>	<b>369.341</b>
<b>Patrimônio Líquido</b>	<b>R\$ 16.265.532,00</b>	<b>R\$ 256.166.126,00</b>
<b>Depósitos Totais</b>	<b>R\$ 9.848.551,00</b>	<b>R\$ 714.353.669,00</b>
<b>Crédito Total</b>	<b>R\$ 35.923.184</b>	<b>R\$ 718.236.424,00</b>
<b>Unidades de Atendimento</b>	<b>191</b>	<b>627</b>

Fonte: Sicredi (2014)

Cabe salientar, que o processo de formação da estratégia naquele momento esteve amparado nas três forças de formação estratégica definidas por Mintzberg (1987): primeiramente, as alterações ambientais que ampliaram o escopo de atuação das cooperativas; segundo, uma estrutura burocrática que se preparou para trabalhar com novos produtos financeiros; e por fim, uma liderança organizacional que visava atingir o objetivo de crescimento e expansão através da autonomia financeira, possibilitada na época pela criação de bancos cooperativos.

Mesmo com o crescimento expressivo apresentado em oito anos (Imagem 7), as cooperativas ainda estavam limitadas pela segmentação de mercado imposta às cooperativas de crédito rural, restringidas a admitir como associados apenas pessoas físicas e obrigatoriamente produtores rurais. As cooperativas então, estavam **posicionadas** (MINTZBERG;

AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) como instituições financeiras completas para seus associados, porém parcialmente alternativa para os demais em comparação aos bancos tradicionais.

Porém, no próximo período a ser analisado, os requisitos de admissão das cooperativas serão o foco das alterações estratégicas vivenciadas naquele momento, influenciadas novamente por fatores externos, mas respaldados na estrutura interna capaz de aderir e se adaptar às mudanças ambientais.

#### 4.3 A LIVRE ADMISSÃO DE ASSOCIADOS - 2006

No início dos anos 2000 a Cooperativa Sicredi Serrana, assim como as demais cooperativas constituintes do Sistema Sicredi, ampliaram a área de atuação e o número de serviços financeiros ofertados aos associados através da criação do Banco Cooperativo Sicredi, e passaram a competir em igualdade com os demais agentes do sistema financeiro, contando com uma cesta de produtos e serviços compatível com as demandas do mercado.

Apesar da cooperativa ter à disposição de seus associados todos os produtos e serviços equiparados aos bancos comerciais tradicionais, até 2003 as cooperativas de crédito eram segmentadas, sendo obrigadas a terem na sua constituição um fator incomum aos associados. No caso da Sicredi Serrana e das demais cooperativas de crédito rural filiadas ao Sistema Sicredi, a restrição do segmento limitava a adesão de novos associados apenas à produtores rurais.

Mas em 25 de junho de 2003 o Conselho Monetário Nacional através do Banco Central publicou a Resolução nº 3.106 (Anexo C), na qual em seu artigo sexto delibera sobre as condições de admissão de associados em cooperativas:

Art. 6º As cooperativas de crédito singulares devem estabelecer no respectivo estatuto condições de admissão de associados segundo um dos seguintes critérios:

I - empregados, servidores e pessoas físicas prestadoras de serviço em caráter não eventual, de uma ou mais pessoas jurídicas, públicas ou privadas, definidas no estatuto, cujas atividades sejam afins, complementares ou correlatas, ou pertencentes a um mesmo conglomerado econômico;

II - profissionais e trabalhadores dedicados a uma ou mais profissões e atividades, definidas no estatuto, cujos objetos sejam afins, complementares ou correlatos;

III - pessoas que desenvolvam, na área de atuação da cooperativa, de forma efetiva e predominante, atividades agrícolas, pecuárias ou extrativas, ou se dediquem a operações de captura e transformação do pescado;

IV - pequenos empresários, microempresários ou microempreendedores, responsáveis por negócios de natureza industrial, comercial ou de prestação de serviços, incluídas as atividades da área rural objeto do inciso III, cuja receita bruta anual, por ocasião da associação, seja igual ou inferior ao limite estabelecido pelo art 2º da Lei 9.841, de 5 de outubro de 1999, para as empresas de pequeno porte;

**V - livre admissão de associados.**

A autorização da Livre Admissão de associados surgiu com um novo horizonte para as cooperativas de crédito rural, sendo uma das regulamentações mais relevantes para a continuidade da expansão e crescimento do Sistema Sicredi, além de possibilitar o resgate do primeiro princípio cooperativista, a adesão livre e voluntária.

Porém, a abertura na regulamentação implicou maior rigor na fiscalização e nas garantias exigidas das cooperativas de livre admissão. Assim, o Banco Central estabeleceu, entre outras exigências, a necessidade de projeto prévio contendo a descrição do sistema de controles internos e a estimativa do número de pessoas que preencheriam as condições de associação.

A possibilidade de sair de um mercado segmentado e admitir pessoas e empresas que atuam em qualquer ramo de atividade econômica abriu as portas do Sistema Sicredi para um público muito maior, ampliando o número de associados e desenhando um novo perfil para o Sistema e suas cooperativas singulares. Naquele momento, a Sicredi Serrana, optou por incluir no seu projeto a redução do valor da quota parte para associação na cooperativa. As quotas que até então eram utilizadas para compor o patrimônio da organização eram de valores significativos. Porém, com a possibilidade de admitir novos associados, o aumento nos depósitos à vista permitiria o ganho em escala e, com uma quota de associação razoável a associação se tornaria ainda mais acessível, o que geraria uma estimativa muito maior do número de pessoas que preencheriam as condições de associação.

Dessa forma, a Sicredi Serrana – assim como as demais cooperativas singulares integrantes do sistema – apresentou o projeto e demais requisitos exigidos para a transição de Cooperativa de Crédito Rural para Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados, efetuando a transição no ano de 2006. A decisão tomada naquele momento de aderir à livre admissão e sair de um mercado segmentado, seguiu o **padrão** (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) de decisões tomadas desde a sua constituição, visando sempre, e em conjunto com o sistema, o objetivo de expansão e crescimento através da autonomia financeira das cooperativas.

As cooperativas que integram o Sistema Sicredi tiveram origem no segmento agropecuário assim como a Sicredi Serrana, pois foram constituídas na década de 80, antes das mudanças na regulamentação. Portanto, a livre admissão representou, para as cooperativas do Sistema Sicredi, um aumento de recursos, ampliando a capacidade de oferta de crédito para diferentes setores da economia, conforme relatos do ex-presidente executivo do Sistema Sicredi:

“Esta sempre foi uma das grandes dificuldades que nós, gestores, identificávamos no cooperativismo de crédito brasileiro. No setor do agronegócio, quando a instituição financeira atua em uma única região, ela acaba sendo sazonal. Sempre que aquele setor apresentar uma dificuldade econômica, ou financeira, o setor cooperativo vai apresentar a mesma dificuldade, porque a economia faz com que os recursos circulem entre os setores para reduzir os impactos da sazonalidade”. (A Trajetória do Sicredi, 2014, p. 153).

“Em um mercado onde se exige um processo de administração de risco de liquidez muito conservador, não há como correremos o risco de não devolver o depósito do associado sempre que ele quiser retirar, e isso requer estabilidade na captação de depósitos e outros recursos, o que só é possível se a organização consegue atuar em todos os segmentos da economia”. (A Trajetória do Sicredi, 2014, p. 154).

Novamente, a formação da estratégia do período seguiu um **padrão** (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) consistente de decisões para estabelecer sua posição no mercado, de forma que a mudança estratégica pode ser vista como a resposta da organização a mudanças ambientais, limitadas pela estrutura da organização e impulsionada pela visão dos gestores e pelos objetivos organizacionais conforme definido por Mintzberg (1978).

Importante destacar que a **estratégia emergente** de atuação sistêmica quando aliada à **estratégia pretendida** da criação do banco cooperativo, interagiram com um novo fator externo, que não estava nos planos dos líderes da cooperativa, e foi incorporado à estratégia da organização, causando assim uma ruptura na estratégia da cooperativa, que passou a ter uma visão mais ampla da sua área de atuação. Possibilidade descrita por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), que afirmam que as **estratégias emergentes** além de surgirem de um padrão de decisões, pode também surgir de uma inovação, aqui representada por uma inovação normativa, mas que não estava prevista e que causou uma ruptura na estratégia da organização.

Naquele momento, a mudança de **posição** (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) possibilitada pela alteração de requisitos de admissão, permitiu que as cooperativas do Sistema Sicredi se reposicionassem no mercado, trabalhando a partir de então de uma forma similar aos bancos comerciais tradicionais, mas com o diferencial de o cliente ser também o dono e ter a possibilidade de participar ativamente das decisões da mesma.

O novo posicionamento da cooperativa gerou um crescimento no número de associados, para exemplificar, somente na Sicredi Serrana um aumento de 39% no primeiro ano e 24,5% no segundo ano após abertura de mercado (Imagem 8):

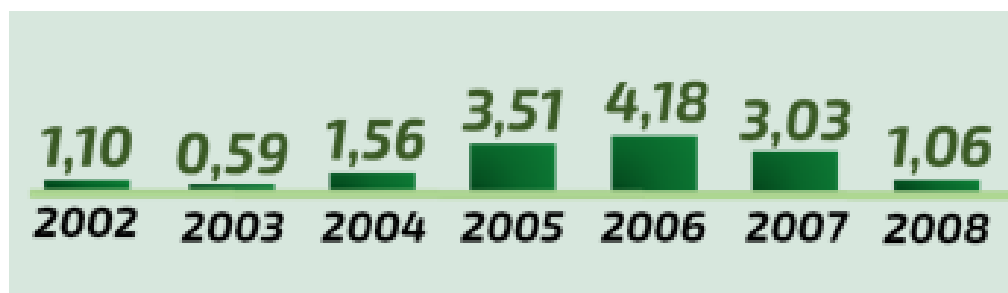
Imagem 8 – Número de associados Sicredi Serrana/RS



Fonte: Sicredi

Porém, de acordo com os gestores um fato novo surgiu naquele momento, algumas dificuldades começaram a ser enfrentadas nos anos seguintes, causadas, em parte, pelo pouco conhecimento da organização em analisar concessões de crédito para um perfil de associados que até então não era o foco da cooperativa, como por exemplo pessoas jurídicas. Fator que ocasionou aumento da inadimplência, provisionamento de crédito e perdas nos resultados financeiros conforme resultados apresentados na Imagem 9:

Imagem 9 – Resultado Sicredi Serrana/RS em milhões de reais



Fonte: Sicredi

Ainda conforme levantado em entrevista, os anos subsequentes à adesão da livre admissão de associados (2007 e 2008) foram marcados por relevantes aprendizados internos. Dadas as perdas financeiras dos anos de 2007 e 2008, as lideranças da cooperativa iniciaram o investimento na qualificação dos colaboradores, e na estruturação e profissionalização de áreas chave da cooperativa, que foram primordiais e necessárias para a adaptação e alcance de proporções possibilitados pela livre admissão.

Indo ao encontro com o definido por Mintzberg (1978), a estratégia pode ser formulada através de um processo deliberado, mas pode também ser formada e emergir em resposta a uma

questão contextual, que, após uma sequência de decisões tomadas em certa área, apresentam um **padrão** (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) de escolhas que convergem para o mesmo sentido conforme observado nesta análise

Visto a trajetória de decisões apresentada neste capítulo, tomadas pelos líderes da cooperativa Sicredi Serrana e do Sistema Sicredi, torna-se evidente o processo descrito por Henry Mintzberg (1987), no qual o processo de formação de estratégias é guiado pelos líderes da organização, amparados em uma estrutura burocrática interna capaz de se adaptar e utilizar fatores externos para atingir seus objetivos, alternando os caminhos estratégicos entre os aspectos da estratégia definidos pelo mesmo autor.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este foi um trabalho que buscou entender o processo de formação histórica das cooperativas e das cooperativas de crédito no Brasil, de forma a compreender o processo de formação estratégica em cooperativa de crédito.

Conforme levantado na apresentação do problema de pesquisa desse trabalho, o aumento da participação de mercado de cooperativas de crédito ocorreu em função do aumento de operações de crédito realizadas por cooperativas de crédito. Porém, o fator decisivo para que isso ocorresse e que impulsionou o crescimento das cooperativas no país, foi a **posição** estratégica (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) assumida por algumas cooperativas, neste caso evidenciado pela Cooperativa em pauta e integrante de um Sistema de Cooperativas. A partir da **perspectiva** da organização (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) as lideranças da cooperativa, junto aos associados, definiram objetivos e definiram a forma de alcançá-los. Porém, a **estratégia pretendida** (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) inicialmente não pôde ser totalmente realizada, mas guiaram as decisões consistentes que, ao longo do tempo formaram um **padrão** (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) de atuação, formando desse modo a **estratégia realizada** (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) da organização.

O objetivo geral de analisar o processo de formação estratégica apontou convergências entre a prática observada na organização estudada e a teoria desenvolvida por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), baseada nos estudos de Mintzberg de 1978 e 1987. Importante destacar que, a mudança de **posição** (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) da cooperativa, foi possibilitada por mudanças normativas, que conforme Henry Mintzberg (1987) compõem as alterações ambientais, e que foram utilizadas pela estrutura burocrática da organização a partir das decisões e visão das lideranças que traçaram caminhos estratégicos para atingir seus objetivos sem, entretanto, desqualificar procedimentos práticos/culturais anteriores que, de forma articulada, influenciaram na realização das estratégias organizacionais.

Conforme analisado, a livre admissão de associados para as cooperativas de crédito, ao ser incorporada na organização, possibilitou um salto no crescimento de associados e de montante de capital e crédito. Pois, a partir daquele momento as cooperativas, que já possuíam produtos financeiros e de crédito equiparados aos bancos comerciais tradicionais, deixaram de atender apenas uma parcela segmentada do mercado para admitir sócios de diferentes segmentos e além de pessoas físicas, também pessoas jurídicas.



Sendo assim, desde a constituição da Sicredi Serrana, que aconteceu em um momento de crise para custear a produção rural, os objetivos da organização de crescer e expandir sua operação foram atingidos a partir de um **padrão** (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) de decisões que levou o Sistema Sicredi a atingir a autonomia financeira almejada para promover a expansão e crescimento. E que, anteriormente, a **posição** (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) no mercado, limitada pelas normas legais, não dava ferramentas para obter tal autonomia. Somente com a autorização de criação de banco comercial e da autorização da livre admissão de associados a organização obteve meios para incrementar sua estratégia para alcançar os objetivos pretendidos.

Importante mencionar que, no período analisado, a organização não contava com um **plano** estratégico (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) definido e estruturado *a priori* no formato de planejamento estratégico. Ou seja, no corte de tempo estudado, as **estratégias emergentes** se formaram a partir de um padrão de decisões pré-existente, atravessadas por **estratégias deliberadas**, mesmo que de maneira menos formalizada, que foram decididas nas Assembleias Gerais. Da articulação entre os padrões organizacionais e as decisões tomadas nas assembleias tomaram forma as **estratégias realizadas** que foram analisadas anteriormente.

Mas é válido salientar que três anos após a abertura da livre admissão, em 2009 a organização estruturou o seu primeiro planejamento estratégico. Este que surgiu a partir da necessidade da organização em se recuperar financeiramente após os resultados negativos dos anos de 2007 e 2008, momento em que as cooperativas começaram a trabalhar com crédito para diversos segmentos de associados com consequente aumento do risco de crédito.

Como sugestão para próximas pesquisas, seria relevante compreender a sequência do período analisado neste trabalho, de modo a verificar como o planejamento estratégico se relacionou com as estratégias praticadas até então, de atuação sistêmica e autonomia financeira.

## REFERÊNCIAS

- BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução nº 2.193 de 31 de agosto de 1995. **Diário Oficial**, Brasília, DF, 01 set 1995. Disponível em: <https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?N=095174231&method=detalharNormativo>. Acesso em: 12 setembro 2019.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução nº 2.788 de 30 de novembro de 2000. **Diário Oficial**, Brasília, DF, 01 dez 2000. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/exibenormativo?tipo=Resolu%C3%A7%C3%A3o&numero=2788>. Acesso em: 12 set. 2019
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução nº 3.106 de 25 de junho de 2003. **Diário Oficial**, Brasília, DF, 27 jun 2003. Disponível em: <https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?N=103087623&method=detalharNormativo>. Acesso em: 12 setembro 2019.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo**. 2019. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/coopcredpanorama>. Acesso em: 25 setembro 2019.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Participação das cooperativas no mercado de crédito**. Estudo Especial nº 14/2018. Disponível em: [https://www.bcb.gov.br/conteudo/relatorioinflacao/EstudosEspeciais/Participacao\\_cooperativas\\_mercado\\_credito.pdf](https://www.bcb.gov.br/conteudo/relatorioinflacao/EstudosEspeciais/Participacao_cooperativas_mercado_credito.pdf). Acesso em: 25 setembro 2019.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Cooperativas de crédito**: História da evolução normativa no Brasil. Disponível em: [https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/Documents/outras\\_pub\\_alfa/livro\\_cooperativas\\_credito.pdf](https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/Documents/outras_pub_alfa/livro_cooperativas_credito.pdf). Acesso em: 25 setembro 2019.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **O que é cooperativa de crédito?** Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/cooperativacredito>. Acesso em: 25 setembro 2019.
- BENATO, J. V. A. **O ABC do Cooperativismo**. São Paulo: ICA, 1994. 131p.
- BRASIL. Lei nº 4.595 de 31 de dezembro de 1964. **Diário Oficial**, Brasília, DF, 31 dezembro 1964. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L4595.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L4595.htm). Acesso em: 12 setembro 2019.
- BRASIL. Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. **Diário Oficial**, Brasília, DF, 16 dezembro 1971. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L5764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5764.htm). Acesso em: 12 setembro 2019.
- GODOY, A. S. **Pesquisa Qualitativa**: Tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n.3, p, 20-29, 1995.
- JUVÊNCIO, F. de C. et al. **Cooperativismo ao alcance de todos**. São Paulo: OCESP, 2000.

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

MEINEN, E.; PORT, M. **Cooperativismo de Crédito – Percurso Histórico, Perspectivas e Desafios**. Brasília, 2014.

MINTZBERG, H. **Patterns in Strategy Formation**. Management Science, v. 24, n. 9, 1978. p. 934-948.

MINTZBERG, H. **Crafting strategy**. Harvard Business Review, v. 65, n. 5, p. 66-75, 1987.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

IPEA. **O financiamento da agropecuária brasileira no período recente**. Disponível em: [http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3407/1/td\\_2028.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3407/1/td_2028.pdf). Acesso em: 25 setembro 2019.

SICREDI. **A trajetória do Sicredi**. 2014. Portal Sicredi. Disponível em: <https://www.sicredi.com.br/site/>. Acesso em: 26 abril 2019.

SICREDI. **Estatuto social da cooperativa de crédito, poupança e investimento de Carlos Barbosa – Sicredi Serrana RS**. Disponível em: <http://www.sicrediserranars.com.br/anexos/gestao/50-sicredi.gestao.estatuto-social-da-cooperativa-de-credito-de-credito-poupanaa-e-investimento-de-carlos-barbosa.pdf>. Acesso em: 30 out. 2019.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Na constituição da Sicredi Serrana (antiga CrediClara), qual era o foco de atuação da cooperativa?
  - a. Esse segmento ainda faz parte do escopo de crédito da cooperativa?
2. A Sicredi Serrana sempre teve uma estratégia definida?
  - a. Se não, qual foi a motivação para o desenvolvimento do primeiro planejamento estratégico?
3. Qual a importância do planejamento estratégico para a organização?
4. Como a empresa cria as suas estratégias?
5. Como a empresa avalia as suas estratégias?
6. Como é o processo do planejamento estratégico atual da organização?
  - a. Existem momentos de interação junto aos associados?
  - b. Ou somente os conselhos deliberam sobre o assunto estratégico?
7. Em que ano as parcerias com Rabobank e IFC foram firmadas?
  - a. Qual foi o objetivo?
  - b. Quais benefícios esses investidores trouxeram para a cooperativa?
8. Como a criação do Banco Cooperativo Sicredi em 1995 impactou o planejamento estratégico da Sicredi Serrana?
9. Quais as novas possibilidades que surgiram a partir da Resolução de 2003 que permite a Livre Admissão de Associados?
10. A cooperativa precisou se reestruturar internamente?
11. Quais os desafios com as mudanças implementadas?
12. A livre admissão de associados impactou no resultado da cooperativa?
13. A Estratégia do Sicredi Serrana é submetida à aprovação no Conselho de Administração do Sicredi Par?

**ANEXO A – RESOLUÇÃO Nº 2.193****RESOLUÇÃO Nº 2193**

Dispõe sobre a constituição e o funcionamento de bancos comerciais com participação exclusiva de cooperativas de crédito.

O BANCO CENTRAL DO BRASIL, na forma do art. 9º da Lei nº 4.595, de 31.12.64, torna público que o CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL, em sessão realizada em 30.08.95, tendo em vista o disposto no art. 4º, incisos VI, VIII, XI, XIII e XXXIII, da referida Lei, com as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei nº 2.290, de 21.11.86, e nos arts. 88 e 103 da Lei nº 5.764, de 16.12.71, RESOLVEU:

Art. 1º Facultar a constituição de bancos comerciais com participação exclusiva de cooperativas de crédito singulares, exceto as do tipo "luzzatti", e centrais, bem como de federações e confederações de cooperativas de crédito.

Parágrafo único. Os bancos comerciais de que trata este artigo devem ser constituídos sob a forma de sociedades anônimas fechadas, nos termos da Lei nº 6.404, de 15.12.76.

Art. 2º Na constituição de banco comercial mencionado no artigo anterior, somente as pessoas jurídicas controladoras devem publicar declaração de propósito e comprovar capacidade econômica compatível com o empreendimento, nos termos da regulamentação em vigor.

Art. 3º Os bancos comerciais de que trata esta Resolução:

I - devem fazer constar, obrigatoriamente, de sua de nominação a expressão Banco Cooperativo;

II - têm sua atuação restrita às Unidades da Federação em que situadas as sedes das pessoas jurídicas controladoras;

III - podem firmar convênio de prestação de serviços com cooperativas de crédito localizadas em sua área de atuação;

IV - devem manter valor de patrimônio líquido ajustado compatível com o grau de risco da estrutura de seus ativos, para os fins previstos na Resolução nº 2.099, de 17.08.94, de acordo com a seguinte fórmula, consideradas as variáveis também definidas no citado normativo:  $PLE = 0,15 (Apr) + 0,015 (SW)$ . (Alterado pela Resolução 2399, de 25/06/1997).

IV - devem manter valor de patrimônio líquido ajustado compatível com o grau de risco da estrutura de seus ativos, de acordo com o disposto no Regulamento Anexo IV da Resolução 2.099, de 17.08.94, observado o valor de 0,15 para o fator (F) aplicável às operações ativas ponderadas pelo risco (Apr).

Art. 4º Aos bancos comerciais de que trata esta Resolução são vedadas:

I - a participação no capital social de instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil;

II - a realização de operações de "swap" por conta de terceiros.

Art. 5º Fica o Banco Central do Brasil autorizado a baixar as normas e adotar as medidas julgadas necessárias à execução do disposto nesta Resolução.

Art. 6º Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 7º Ficam revogados o art. 46 do Regulamento anexo à Resolução nº 1.914 e a Circular nº 2.143, ambas de 11.03.92.

Brasília, 31 de agosto de 1995

Gustavo Jorge Laboissière Loyola

Presidente

Fonte: BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução nº 2.193 de 31 de agosto de 1995. **Diário Oficial**, Brasília, DF, 01 set 1995. Disponível em: <https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?N=095174231&method=detalharNormativo>. Acesso em: 12 setembro 2019.

**ANEXO B – RESOLUÇÃO Nº 2.788****RESOLUÇÃO Nº 2788**

Dispõe sobre a constituição e o funcionamento de bancos comerciais e bancos múltiplos sob controle acionário de cooperativas centrais de crédito.

O BANCO CENTRAL DO BRASIL, na forma do art. 9º da Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964, torna público que o CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL, em sessão realizada em 30 de novembro de 2000, com base no art. 4º, incisos VI, VIII e XI, da referida Lei e nos arts. 88 e 103 da Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, RESOLVEU:

Art. 1º Facultar a constituição de bancos comerciais e bancos múltiplos sob controle acionário de cooperativas centrais de crédito.

Parágrafo 1º As cooperativas centrais de crédito integrantes do grupo controlador devem deter, no mínimo, 51% (cinquenta e um por cento) das ações com direito a voto das instituições financeiras de que trata esta Resolução.

Parágrafo 2º Os bancos múltiplos constituídos na forma desta Resolução devem possuir, obrigatoriamente, carteira comercial.

Parágrafo 3º A denominação das instituições financeiras de que trata esta Resolução deve incluir a expressão Banco Cooperativo.

Art. 2º Na constituição de bancos cooperativos, somente as pessoas jurídicas controladoras devem publicar declaração de propósito e comprovar situação econômico financeira compatível com o empreendimento, nos termos da regulamentação em vigor.

Art. 3º Os bancos cooperativos devem manter valor de patrimônio líquido ajustado na forma da regulamentação em vigor, compatível com o grau de risco da estrutura de seus ativos, passivos e contas de compensação (PLE), de acordo com o disposto no Regulamento Anexo IV à Resolução nº 2.099, de 17 de agosto de 1994, com a redação dada pela Resolução nº 2.692, de 24 de fevereiro de 2000, observado o valor de 0,13 (treze centésimos) para o fator "F" aplicável às operações ativas ponderadas pelo risco (Apr).

Art. 4º A constituição e o funcionamento de bancos cooperativos subordinam-se, nos aspectos não definidos nesta Resolução, à legislação e à regulamentação em vigor aplicáveis aos bancos comerciais e aos bancos múltiplos em geral.

Art. 5º Fica o Banco Central do Brasil autorizado a baixar as normas e a adotar as medidas julgadas necessárias à execução do disposto nesta Resolução.

Art. 6º Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 7º Ficam revogadas as Resoluções nºs 2.193, de 31 de agosto de 1995, e 2.399, de 25 de junho de 1997.

Brasília, 30 de novembro de 2000

Arminio Fraga Neto

Presidente

Fonte: BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução nº 2.788 de 30 de novembro de 2000.

**Diário Oficial**, Brasília, DF, 01 dez 2000. Disponível em:

<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/exibenormativo?tipo=Resolu%C3%A7%C3%A3o&numero=2788>. Acesso em: 12 set. 2019



**ANEXO C – RESOLUÇÃO Nº 3.106****RESOLUÇÃO Nº 3106**

Dispõe sobre os requisitos e procedimentos para a constituição, a autorização para funcionamento e alterações estatutárias, bem como para o cancelamento da autorização para funcionamento de cooperativas de crédito.

O BANCO CENTRAL DO BRASIL, na forma do art. 9º da Lei 4.595, de 31 de dezembro de 1964, torna público que o CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL, em sessão realizada em 24 de junho de 2003, tendo em vista o disposto nos arts. 4º, incisos VI e VIII, e 55 da referida lei e 103 da Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971, RESOLVEU:

Art. 1º Aprovar o regulamento anexo, que disciplina a constituição e o funcionamento de cooperativas de crédito.

Art. 2º Não serão concedidas autorizações para o funcionamento de seções de crédito de cooperativas mistas.

Art. 3º Os pedidos de autorização de que trata o regulamento anexo serão objeto de estudos pelo Banco Central do Brasil com vistas a sua aceitação ou recusa.

Art. 4º Fica o Banco Central do Brasil autorizado a baixar as normas e a adotar as medidas julgadas necessárias à execução do disposto nesta resolução.

Art. 5º Aplicam-se aos processos protocolizados no Banco Central do Brasil anteriormente à data de publicação desta resolução as disposições das Resoluções 2.771, de 30 de agosto de 2000, e 3.058, de 20 de dezembro de 2002.

Art. 6º Esta resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 7º Ficam revogadas as Resoluções 2.771, de 30 de agosto de 2000, e 3.058, de 20 de dezembro de 2002.

Brasília, 25 de junho de 2003.

Henrique de Campos Meirelles Presidente

Regulamento anexo à Resolução 3.106, de 25 de junho de 2003, que disciplina a constituição, a autorização para funcionamento e alterações estatutárias, bem como o cancelamento da autorização para funcionamento de cooperativas de crédito.

## Capítulo I

### DA CONSTITUIÇÃO E DA AUTORIZAÇÃO PARA FUNCIONAMENTO

Art. 1º As cooperativas de crédito devem observar, para sua constituição, a legislação em vigor, as normas deste regulamento e demais disposições regulamentares vigentes.

Art. 2º Previamente à constituição de cooperativa de crédito singular, os interessados devem apresentar ao Banco Central do Brasil projeto abordando os seguintes pontos:

I - identificação do grupo de associados fundadores e, quando for o caso, das entidades fornecedoras de apoio técnico ou financeiro, com abordagem das motivações e propósitos que levaram à decisão de constituir a cooperativa;

II - condições estatutárias de associação e área de atuação pretendida;

III - cooperativa central de crédito a que será filiada, ou, na hipótese de não filiação, os motivos que determinaram essa decisão, evidenciando, nesse caso, como a cooperativa pretende suprir os serviços prestados pelas centrais;

IV - estrutura organizacional prevista;

V - descrição do sistema de controles internos, com vistas à adequada supervisão de atividades por parte da administração;

VI - estimativa do número de pessoas que preenchem as condições de associação e do crescimento do quadro nos três anos seguintes de funcionamento, indicando as formas de divulgação visando atrair novos associados;

VII - descrição dos serviços a serem prestados, da política de crédito e das tecnologias e sistemas empregados no atendimento aos associados;

VIII - medidas visando a efetiva participação dos associados nas assembleias;

IX - formas de divulgação aos associados das deliberações adotadas nas assembleias, demonstrativos financeiros, pareceres de auditoria e atos da administração;

X - definição de prazo máximo para início de atividades após a eventual concessão da autorização para funcionamento.

Art. 3º Previamente à constituição de cooperativa central de crédito, os interessados devem apresentar ao Banco Central do Brasil projeto abordando, em função dos objetivos da cooperativa, os seguintes pontos:

I - identificação das cooperativas singulares associadas, com indicação de nome, número de inscrição no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), município sede, tipos de serviços prestados, municípios integrantes da área de atuação, número de associados e sua variação nos últimos três anos;

II - identificação, quando for o caso, das entidades fornecedoras de suporte técnico ou financeiro para constituição da central;

III - previsão de participação societária da central em instituições financeiras ou de outra natureza;

IV - condições estatutárias de associação, área de atuação pretendida e eventual previsão de ampliação, com estimativa do número de cooperativas de crédito singulares não filiadas a centrais ali existentes, que preencham referidas condições;

V - política de promoção da constituição de novas cooperativas de crédito e identificação dessas oportunidades na área de atuação pleiteada; política de promoção de novas filiações, requisitos para filiação de cooperativas existentes e estimativas do crescimento do quadro de filiadas nos próximos três anos;

VI - estrutura organizacional e responsabilidades atribuídas aos componentes administrativos e delineamento do sistema de controles internos a ser implementado;

VII - requisitos a serem adotados para exercício de cargos de administração e de cargos integrantes dos quadros técnicos encarregados das funções de supervisão e de auditoria em filiadas;

VIII - dimensionamento e evolução nos próximos três anos, das áreas responsáveis pelo cumprimento das atribuições estabelecidas no Capítulo IV, destacando a eventual contratação de serviços de outras centrais, de auditores independentes e de outras entidades, com vistas a suprir ou complementar os quadros próprios e à obtenção de apoio técnico para a formação das equipes de supervisores, auditores e instrutores;

IX - medidas a serem adotadas para tornar efetiva a implementação dos sistemas de controles internos das singulares filiadas, desenvolvimento ou adoção de manual padronizado de controles internos e realização das auditorias internas requeridas pela regulamentação, abordando a possível contratação de serviços de outras entidades visando esses fins;

X - serviços financeiros a serem prestados; política de captação e de crédito; administração centralizada de recursos, fluxos operacionais, obrigações, limites e responsabilidades a serem observados; deveres e obrigações da central e das filiadas no tocante à solidariedade financeira, recomposição de liquidez, operações de saneamento e constituição de fundo garantidor;

XI - serviços visando proporcionar às filiadas acesso ao sistema de compensação de cheques e de transferência de recursos entre instituições financeiras, respectivo controle de riscos, fluxos operacionais e relacionamento com bancos conveniados;

XII - planejamento das atividades de capacitação de administradores, gerentes e associados de cooperativas filiadas para os próximos três anos, destacando as entidades especializadas em treinamento a serem eventualmente contratadas;

XIII - descrição de outros serviços relevantes para o funcionamento das cooperativas filiadas, especialmente consultoria jurídica, desenvolvimento e padronização de sistemas de informática, sistemas administrativos e de atendimento a associados;

XIV - estudo econômico-financeiro referente aos três anos seguintes, demonstrando as economias de escala a serem obtidas pelas singulares associadas, sua capacidade para arcar com os custos operacionais, orçamento de receitas e despesas e formas de rateio às singulares.

Parágrafo único. A constituição de cooperativa central subordina-se ao cumprimento, por parte das cooperativas singulares fundadoras, dos limites operacionais estabelecidos pela regulamentação em vigor e de suas obrigações perante o Banco Central do Brasil, bem como à regularidade dos dados registrados em qualquer sistema público ou privado de cadastro de informações.

Art. 4º O Banco Central do Brasil, no curso do exame dos projetos de que tratam os arts. 2º e 3º, pode solicitar a apresentação de:

I - estudo de viabilidade abrangendo os três primeiros anos de atividade da instituição, abordando:

a) análise econômico-financeira da área de atuação e do segmento social definido pelas condições de associação;

b) demanda de serviços financeiros apresentada pelo referido segmento social e atendimento por instituições concorrentes;

c) projeção da estrutura patrimonial e de resultados;

II - documentos destinados à comprovação das possibilidades de reunião, controle, realização de operações e prestação de serviços, com vistas à aprovação da área de admissão de associados, bem como de manifestação da respectiva cooperativa central, quando for o caso.

Art. 5º Uma vez obtida a manifestação favorável do Banco Central do Brasil em relação ao projeto de constituição da cooperativa de crédito, os interessados devem formalizar o pedido de autorização para funcionamento no prazo máximo de noventa dias, contado do recebimento da respectiva comunicação, cuja inobservância ensejará o arquivamento do processo.

§ 1º O pedido de autorização deve ser instruído de acordo com as determinações específicas do Banco Central do Brasil.

§ 2º O Banco Central do Brasil pode conceder, mediante solicitação justificada, prazo adicional de até noventa dias, findo o qual, não adotadas as providências pertinentes, o respectivo processo será automaticamente arquivado.

§ 3º A autorização para funcionamento de cooperativa de crédito está vinculada à aprovação, pelo Banco Central do Brasil, dos atos formais de constituição, observada a regulamentação vigente.

§ 4º O início das atividades da cooperativa de crédito deverá observar o prazo previsto no respectivo projeto, podendo o Banco Central do Brasil conceder, em caráter de excepcionalidade, prorrogação do prazo, mediante requisição fundamentada, firmada pelos administradores da cooperativa.

## Capítulo II

### DAS CONDIÇÕES ESTATUTÁRIAS DE ADMISSÃO DE ASSOCIADOS

Art. 6º As cooperativas de crédito singulares devem estabelecer no respectivo estatuto condições de admissão de associados segundo um dos seguintes critérios:

I - empregados, servidores e pessoas físicas prestadoras de serviço em caráter não eventual, de uma ou mais pessoas jurídicas, públicas ou privadas, definidas no estatuto, cujas atividades sejam afins, complementares ou correlatas, ou pertencentes a um mesmo conglomerado econômico;

II - profissionais e trabalhadores dedicados a uma ou mais profissões e atividades, definidas no estatuto, cujos objetos sejam afins, complementares ou correlatos;

III - pessoas que desenvolvam, na área de atuação da cooperativa, de forma efetiva e predominante, atividades agrícolas, pecuárias ou extrativas, ou se dediquem a operações de captura e transformação do pescado;

IV - pequenos empresários, microempresários ou microempreendedores, responsáveis por negócios de natureza industrial, comercial ou de prestação de serviços, incluídas as atividades da área rural objeto do inciso III, cuja receita bruta anual, por ocasião da associação, seja igual ou inferior ao limite estabelecido pelo art 2º da Lei 9.841, de 5 de outubro de 1999, para as empresas de pequeno porte;

V - livre admissão de associados.

Art. 7º A cooperativa de crédito singular pode fazer constar de seus estatutos previsão de associação de:

I - seus próprios empregados e pessoas físicas que a ela prestem serviços em caráter não eventual, equiparados aos primeiros para os correspondentes efeitos legais;

II - empregados e pessoas físicas prestadoras de serviços em caráter não eventual às entidades a ela associadas e àquelas de cujo capital participe direta ou indiretamente;

III - aposentados que, quando em atividade, atendiam aos critérios estatutários de associação;

IV - pais, cônjuge ou companheiro, viúvo, filho e dependente legal e pensionista de associado vivo ou falecido;

V - pensionistas de falecidos que preenchiam as condições estatutárias de associação;

VI - pessoas jurídicas, observadas as disposições da legislação em vigor.

Art. 8º O Banco Central do Brasil pode aprovar, a seu critério, pedidos de fusão, de incorporação e de continuidade de funcionamento de cooperativas de crédito, cujas condições de admissão de associados na nova cooperativa preservem os públicos-alvo anteriormente atendidos pelas cooperativas envolvidas.

### Capítulo III

#### DAS CONDIÇÕES ESPECIAIS RELATIVAS ÀS COOPERATIVAS DE LIVRE

#### ADMISSÃO

#### DE ASSOCIADOS E ÀS DE PEQUENOS EMPRESÁRIOS,

#### MICROEMPRESÁRIOS E MICROEMPREENDEDORES

Art. 9º O Banco Central do Brasil somente examinará pedidos de autorização para funcionamento de novas cooperativas de crédito cujos estatutos estabeleçam a livre admissão de associados, bem como de aprovação de alteração estatutária de cooperativas de crédito em funcionamento com vistas à referida condição de admissão, dentro das seguintes condições:

I - caso a população da respectiva área de atuação não exceda 100 mil habitantes, é admitida a autorização para funcionamento de novas cooperativas, bem como a alteração estatutária de cooperativas existentes que apresentem cumprimento dos limites operacionais estabelecidos pela regulamentação em vigor, de suas obrigações perante o Banco Central do Brasil e regularidade dos dados registrados em qualquer sistema público ou privado de cadastro e informações;

II - caso a população da respectiva área de atuação exceda 100 mil habitantes, é admitida a alteração estatutária de cooperativas em funcionamento há mais de três anos, que apresentem

cumprimento dos limites operacionais estabelecidos pela regulamentação em vigor, de suas obrigações perante o Banco Central do Brasil e regularidade dos dados registrados em qualquer sistema público ou privado de cadastro e informações.

§ 1º A área de atuação das cooperativas de que trata este artigo deve ser constituída por um ou mais municípios inteiros em região contínua, com população total não superior a 750 mil habitantes.

§ 2º A área de atuação das cooperativas formadas de acordo com o inciso I pode ser ampliada, mediante aprovação do correspondente pedido pelo Banco Central do Brasil, após três anos de funcionamento no regime de livre admissão, observado o disposto no inciso II.

§ 3º A população dos municípios pertencentes à área de atuação das cooperativas de que trata este artigo será verificada com base nos dados das estimativas populacionais municipais divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), relativos à data mais próxima disponível, ou, na sua falta, dados oriundos do poder público local.

§ 4º São equiparadas a municípios, para efeitos da verificação das condições estabelecidas neste regulamento, as regiões administrativas pertencentes ao Distrito Federal.

Art. 10. As cooperativas de crédito cujos estatutos estabeleçam a livre admissão de associados devem observar, também, as seguintes condições:

I - filiação a cooperativa central de crédito que apresente:

- a) três anos de funcionamento;
- b) cumprimento das atribuições referidas no art. 13, dos limites operacionais estabelecidos pela regulamentação em vigor e de suas obrigações perante o Banco Central do Brasil;
- c) regularidade dos dados registrados em qualquer sistema público ou privado de cadastro de informações;
- d) Patrimônio de Referência (PR) superior a R\$600.000,00 (seiscentos mil reais) nas Regiões Sudeste e Sul, superior a R\$500.000,00 (quinhentos mil reais) na Região CentroOeste e superior a R\$400.000,00 (quatrocentos mil reais) nas Regiões Norte e Nordeste;

II - apresentação, quando do pedido de autorização para funcionamento, ou pedido de alteração estatutária visando aprovação das condições de admissão de associados referidas no caput, do projeto de que trata o art. 2º e de relatório de conformidade da respectiva cooperativa central de crédito expondo os motivos que recomendam a aprovação do pedido;

III - participação em fundo garantidor, no caso de haver captação de depósitos;

IV - publicação de declaração de propósito por parte dos administradores eleitos, com vistas à correspondente homologação pelo Banco Central do Brasil;

V - aplicação em créditos equivalente a, no mínimo, 50% (cinquenta por cento) do valor médio dos saldos diários dos depósitos do mês anterior ao mês de referência, ou dos seis meses anteriores ao mês de referência, o que for menor, requisito cujo cumprimento deverá ser verificado mensalmente a partir do décimo terceiro mês de funcionamento da cooperativa de livre admissão de associados.

§ 1º O limite estabelecido no inciso V pode ser cumprido mediante transferência de recursos à respectiva cooperativa central de crédito, com vistas ao repasse integral a outras cooperativas singulares de livre admissão e correspondente aplicação em créditos aos respectivos associados, devendo o montante repassado ser acrescido ao limite mínimo próprio da cooperativa singular recebedora.

§ 2º O montante equivalente à deficiência de cumprimento do limite referido no inciso V, bem como os recursos recebidos por repasse nos termos do § . 1º e não aplicados em créditos aos respectivos associados, devem ser recolhidos ao Banco Central do Brasil, em moeda corrente, e remunerados mensalmente pela remuneração básica dos depósitos de poupança, acrescida de juros de 0,5 % a.m. (cinco décimos por cento ao mês), permanecendo indisponíveis pelo prazo de um mês, cabendo àquela Autarquia estabelecer os procedimentos julgados necessários ao cumprimento do disposto neste parágrafo.

Art. 11. As cooperativas de crédito de pequenos empresários, microempresários e microempreendedores devem observar, também, as seguintes condições:

I - filiação a cooperativa central de crédito, respeitado o disposto no art. 10, inciso I, alíneas -b- e -c-;

II - publicação de declaração de propósito por parte dos administradores eleitos, com vistas à correspondente homologação pelo Banco Central do Brasil.

Art. 12. Na hipótese de não cumprimento do disposto no art. 10, incisos I ou III, e no art. 11, inciso I, ficam as cooperativas de livre admissão de associados e as de pequenos empresários, microempresários e microempreendedores obrigadas a adotar as seguintes medidas:

I - suspensão da admissão de novos associados; e

II - apresentação, ao Banco Central do Brasil, de relatório detalhando os motivos que levaram a essa situação, bem como de plano de adequação a ser aprovado e acompanhado pela referida Autarquia.



## DAS ATRIBUIÇÕES ESPECIAIS DAS COOPERATIVAS CENTRAIS DE CRÉDITO

Art. 13. As cooperativas centrais de crédito devem prever, em seus estatutos e normas operacionais, dispositivos que possibilitem prevenir e corrigir situações anormais que possam configurar infrações a normas legais ou regulamentares ou acarretar risco para a solidez das cooperativas filiadas e do sistema associado, inclusive a possibilidade de constituir fundo garantidor.

Parágrafo único. Com vistas a atingir os objetivos previstos neste artigo, as cooperativas centrais de crédito devem desempenhar, entre outras, as seguintes funções:

I - supervisionar o funcionamento de suas filiadas, com vistas ao cumprimento da legislação e regulamentação em vigor e das normas próprias do sistema associado;

II - assegurar o cumprimento da regulamentação referente à implementação do sistema de controles internos de suas filiadas;

III - promover a formação e a capacitação permanente dos membros de órgãos estatutários, gerentes e associados de cooperativas filiadas, bem como de seus próprios supervisores e auditores;

IV - realizar auditoria de demonstrações financeiras das filiadas, inclusive notas explicativas exigidas pelas normas legais e regulamentares em vigor, podendo, para tanto, examinar livros e registros de contabilidade e outros documentos, observando-se a seguinte frequência:

a) demonstrações relativas às datas-base de 30 de junho e de 31 de dezembro, no caso de cooperativas de pequenos empresários, microempresários e microempreendedores e de cooperativas de livre admissão de associados;

b) demonstrações relativas ao encerramento do exercício social, no caso das demais cooperativas singulares filiadas.

Art. 14. As cooperativas centrais de crédito devem observar os seguintes procedimentos no desempenho das funções de que trata o art. 13:

I - dispor, em seus quadros próprios, com vistas à realização de auditoria de demonstrações financeiras de cooperativas singulares, de responsáveis técnicos que atendam à regulamentação específica do Conselho Federal de Contabilidade (CFC), ou contratar serviços de outra central ou de auditores independentes registrados na Comissão de Valores Mobiliários;

II - zelar pela não-ocorrência de impedimentos e incompatibilidades previstos nas normas e regulamentos do CFC, em relação aos responsáveis técnicos referidos no inciso I e

aos demais membros das equipes prestadoras de serviços de auditoria independente e de auditoria interna, com referência às cooperativas singulares auditadas;

III - elaborar relatório de auditoria de demonstrações financeiras, opinando sobre sua adequação às práticas contábeis adotadas no Brasil e às normas editadas pelo Banco Central do Brasil, conforme periodicidade estabelecida no art. 13, parágrafo único, inciso IV;

IV - elaborar relatório de avaliação da qualidade e adequação dos controles internos, inclusive dos controles e sistemas de processamento eletrônico de dados e de avaliação de riscos, e do cumprimento de normas operacionais estabelecidas na legislação e regulamentação em vigor, devendo ser evidenciadas as irregularidades encontradas, conforme periodicidade estabelecida no art. 13, parágrafo único, inciso IV;

V - manter à disposição do Banco Central do Brasil, pelo prazo mínimo de cinco anos, os documentos referidos nos incisos III e IV, os papéis de trabalho, correspondências, contratos de prestação de serviços, bem como os documentos relacionados com os trabalhos de auditoria;

VI - recomendar e adotar medidas adequadas com vistas ao restabelecimento da normalidade do funcionamento das cooperativas filiadas ou assistidas sob contrato, em face de situações de desconformidade com as normas aplicáveis ou que acarretem risco imediato ou futuro;

VII - comunicar ao Banco Central do Brasil as irregularidades ou situações de exposição anormal a riscos detectadas por meio do desempenho das atribuições de que trata o art. 13, inclusive as medidas tomadas ou recomendadas pela central e eventuais obstáculos encontrados para sua implementação, dando ênfase, no caso de cooperativas filiadas, às ocorrências que indiquem possibilidade de futuro desligamento;

VIII - apresentar ao Banco Central do Brasil relatório justificando ocorrências de desfiliação e de indeferimento de pedido de filiação de cooperativa singular.

Art. 15. As cooperativas centrais devem comunicar ao Banco Central do Brasil, na forma a ser estabelecida por aquela Autarquia, os requisitos e critérios adotados para admitir a filiação e proceder a desfiliação de cooperativas singulares.

Parágrafo único. A comunicação referida no caput deve abordar a estratégia de viabilização da filiação de cooperativas recém constituídas que ainda não atendam a possíveis requisitos relativos a porte patrimonial e estrutura organizacional, com vistas ao provimento dos serviços tratados neste capítulo.

Art. 16. O Banco Central do Brasil poderá determinar à cooperativa central, cujo desempenho das atribuições tratadas neste capítulo seja considerado deficiente, a contratação

de serviços de auditores independentes registrados na Comissão de Valores Mobiliários ou de outras cooperativas centrais de crédito, enquanto não forem supridas as deficiências verificadas.

Art. 17. As cooperativas centrais devem designar, dentre seus administradores, responsável perante o Banco Central do Brasil pelas atividades tratadas neste capítulo.

Art. 18. O Banco Central do Brasil poderá definir, com vistas ao cumprimento das disposições deste capítulo:

I - critérios de inspeção e de avaliação e padrão de elaboração de relatórios;

II - cooperativas singulares em relação às quais deve ser automático o envio, à referida Autarquia, dos relatórios referidos no art. 14, incisos III e IV, e prazos a serem observados;

III - condições a serem observadas com vistas à prestação de serviços, sob contrato, a cooperativas de crédito não filiadas, bem como à contratação de serviços especializados no mercado;

IV - prazos para elaboração e envio de relatórios e de adequação aos requisitos estabelecidos, bem como outras condições julgadas necessárias à observância das presentes disposições.

## Capítulo V DO CAPITAL E DO PATRIMÔNIO

Art. 19. As cooperativas de crédito devem observar os seguintes limites mínimos, em relação ao capital integralizado e ao PR:

I - cooperativas centrais:

a) capital integralizado de R\$60.000,00 (sessenta mil reais), na data de autorização para funcionamento;

b) PR de R\$150.000,00 (cento e cinquenta mil reais), após três anos da referida data;

c) PR de R\$300.000,00 (trezentos mil reais), após cinco anos da referida data;

II - cooperativas singulares filiadas a centrais, excetuadas as incluídas nos incisos III e IV:

a) capital integralizado de R\$3.000,00 (três mil reais), na data de autorização para funcionamento;

b) PR de R\$30.000,00 (trinta mil reais), após três anos da referida data;

c) PR de R\$60.000,00 (sessenta mil reais), após cinco anos da referida data;

III - cooperativas singulares de livre admissão de associados cuja área de atuação apresente população não superior a 100 mil habitantes e cooperativas singulares de pequenos empresários, microempresários e microempreendedores:

a) capital integralizado de R\$10.000,00 (dez mil reais), na data de autorização para funcionamento;

b) PR de R\$60.000,00 (sessenta mil reais), após dois anos da referida data;

c) PR de R\$120.000,00 (cento e vinte mil reais), após quatro anos da referida data;

IV - cooperativas singulares de livre admissão de associados cuja área de atuação apresente população superior a cem mil habitantes:

a) PR de R\$6.000.000,00 (seis milhões de reais), nos casos em que a área de atuação inclua qualquer localidade dentre as referidas no § 1º;

b) PR de R\$3.000.000,00 (três milhões de reais), nos casos em que a área de atuação não inclua qualquer localidade dentre as referidas no § 1º;

V - cooperativas singulares não filiadas a centrais:

a) capital integralizado de R\$4.300,00 (quatro mil e trezentos reais), na data de autorização para funcionamento;

b) PR de R\$43.000,00 (quarenta e três mil reais), após dois anos da referida data;

c) PR de R\$86.000,00 (oitenta e seis mil reais), após quatro anos da referida data.

§ 1º As localidades a serem consideradas, para efeito de definição do PR mínimo requerido no inciso IV, são os municípios com mais de cem mil habitantes pertencentes a Regiões Metropolitanas formadas em torno de capitais de Unidades da Federação, definidas mediante lei complementar estadual, excluídas as áreas denominadas colar metropolitano e de expansão metropolitana, não pertencentes ao núcleo metropolitano.

§ 2º Para as Regiões Norte e Nordeste, aplica-se redutor de 50% (cinquenta por cento) aos limites mínimos de PR estabelecidos no inciso IV.

Art. 20. Para efeito de verificação do atendimento dos limites mínimos de capital integralizado e PR das cooperativas de crédito, devem ser deduzidos os valores correspondentes ao patrimônio líquido mínimo fixado para as instituições financeiras de que participe, ajustados proporcionalmente ao nível de cada participação.

Art. 21. As cooperativas de crédito devem manter valor de PR compatível com o grau de risco da estrutura de seus ativos, passivos e contas de compensação (PLE), de acordo com normas específicas a serem editadas pelo Banco Central do Brasil.

Parágrafo único. Enquanto não editadas as normas referidas no caput, permanecem aplicáveis as disposições do art. 7º do Regulamento anexo à Resolução 2.771, de 30 de agosto de 2000, e da Circular 3.147, de 4 de setembro de 2002.

Art. 22. São vedadas às cooperativas de crédito:

I - a integralização de quotas-partes e rateio de perdas de exercícios anteriores mediante concessão de crédito ou retenção de parte do seu valor;

II - a adoção de capital rotativo, assim caracterizado o registro, em contas de patrimônio líquido, de recursos captados em condições semelhantes às de depósitos à vista e a prazo.

§ 1º A cooperativa de crédito cujo estatuto estabeleça critério de proporcionalidade entre o capital subscrito e o movimento financeiro pode acrescentar, às operações de crédito destinadas ao financiamento das atividades produtivas do associado, recursos destinados à elevação do respectivo capital, com vistas a atingir o mínimo exigido para a concessão do financiamento.

§ 2º Para o cálculo do PR, deve ser excluído o saldo atualizado das operações de crédito de que trata o § 1º referentes à elevação de capital de associados.

§ 3º O estatuto social pode estabelecer regras referentes a resgates eventuais de quotas de capital, quando de iniciativa do associado, de forma a preservar, além do número mínimo de quotas, o cumprimento dos limites estabelecidos pela regulamentação em vigor e a integridade do capital e patrimônio líquido, cujos recursos devem permanecer por prazo suficiente para refletir a estabilidade inerente à sua natureza de capital fixo da instituição.

## Capítulo VI

### DAS OPERAÇÕES E DOS LIMITES DE EXPOSIÇÃO POR CLIENTE

Art. 23. As cooperativas de crédito podem:

I - captar depósitos, somente de associados, sem emissão de certificado; obter empréstimos ou repasses de instituições financeiras nacionais ou estrangeiras; receber recursos oriundos de fundos oficiais e recursos, em caráter eventual, isentos de remuneração ou a taxas favorecidas, de qualquer entidade na forma de doações, empréstimos ou repasses;

II - conceder créditos e prestar garantias, inclusive em operações realizadas ao amparo da regulamentação do crédito rural em favor de produtores rurais, somente a associados;

III - aplicar recursos no mercado financeiro, inclusive em depósitos à vista e a prazo com ou sem emissão de certificado, observadas eventuais restrições legais e regulamentares específicas de cada aplicação;

IV - prestar serviços de cobrança, de custódia, de recebimentos e pagamentos por conta de terceiros sob convênio com instituições públicas e privadas e de correspondente no País, nos termos da regulamentação em vigor;

V - no caso de cooperativas centrais de crédito, prestar serviços de administração de recursos de terceiros em favor de singulares filiadas, bem como serviços técnicos referentes às atribuições tratadas no capítulo IV a outras cooperativas de crédito centrais e singulares filiadas ou não;

VI - proceder à contratação de serviços com objetivo de viabilizar a compensação de cheques e as transferências de recursos no sistema financeiro, de prover necessidades de funcionamento da instituição ou de complementar os serviços prestados pela cooperativa aos associados.

§ 1º A cooperativa de crédito singular que não participe de fundo garantidor deve obter do associado declaração de conhecimento dessa situação:

I - por ocasião da respectiva abertura, para as novas contas de depósitos;

II - até 30 de junho de 2004, para as contas de depósitos existentes na data da entrada em vigor desta resolução.

§ 2º A concessão de créditos e a prestação de garantias a membros de órgãos estatutários devem observar critérios idênticos aos utilizados para os demais associados.

§ 3º O Banco Central do Brasil pode autorizar e regulamentar outras atividades a serem desenvolvidas pelas cooperativas de crédito.

Art. 24. Devem ser observados, pelas cooperativas de crédito, os seguintes limites de exposição por cliente:

I - 25% (vinte e cinco por cento) do PR, por parte de todas as cooperativas de crédito, em aplicações em títulos e valores mobiliários emitidos por uma mesma empresa, empresas coligadas e controladora e suas controladas;

II - 20% (vinte por cento) do PR, por parte de cooperativas centrais de crédito, em operações de crédito e de concessão de garantias com uma única cooperativa filiada;

III - 10% (dez por cento) do PR, por parte de cooperativas singulares filiadas a centrais de crédito, e 5 % (cinco por cento) do PR, por parte de cooperativas de crédito singulares não filiadas a centrais de crédito, em operações de crédito e de concessão de garantias com um único associado.

§ 1º Não estão sujeitos aos limites de exposição por cliente os depósitos e aplicações efetuados nas cooperativas centrais pelas cooperativas filiadas, bem como os realizados no banco cooperativo pelas cooperativas acionistas.

§ 2º As cooperativas de crédito singulares filiadas a centrais, na realização de operações de crédito ao amparo do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf), em favor de associados pessoas físicas, podem adotar limite de exposição por cliente de até 20% (vinte por cento) do PR durante o primeiro ano de funcionamento e de 10% (dez por cento) após o referido prazo.

§ 3º Para efeito de verificação dos limites estabelecidos neste artigo, deve ser deduzido do PR o montante das participações no capital social de outras instituições financeiras.

## Capítulo VII

### DO CANCELAMENTO DA AUTORIZAÇÃO PARA FUNCIONAMENTO

Art. 25. O Banco Central do Brasil pode cancelar a autorização para o funcionamento de cooperativa de crédito que ingressar em regime de liquidação ordinária.

Art. 26. O Banco Central do Brasil, esgotadas as demais medidas cabíveis na esfera de sua competência, pode cancelar a autorização para funcionamento das instituições de que trata este regulamento, quando constatada, a qualquer tempo, uma ou mais das seguintes situações:

I - inatividade operacional, sem justa causa;

II - instituição não localizada no endereço informado ao Banco Central do Brasil;

III - interrupção, por mais de quatro meses, sem justa causa, do envio de demonstrativos financeiros exigidos pela regulamentação em vigor, àquela Autarquia;

IV - descumprimento do prazo para início de atividades previsto no processo de autorização, observado o disposto no art. 5º, § 4º.

§ 1º O Banco Central do Brasil pode conceder prorrogação do prazo previsto para início de atividades referido no inciso IV, cabendo, nesse caso, a solicitação de quaisquer documentos e declarações visando atualização do processo de autorização.

§ 2º O Banco Central do Brasil, previamente ao cancelamento pelos motivos referidos neste artigo, divulgará, por meio que julgar mais adequado, sua intenção de cancelar a autorização de que se trata, com vistas à eventual apresentação de objeções, por parte do público, no prazo de trinta dias.

## Capítulo VIII

### DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 27. As cooperativas de crédito singulares não filiadas a centrais devem ter suas demonstrações financeiras relativas a encerramento de exercício social, inclusive notas

explicativas exigidas pelas normas legais e regulamentares em vigor, submetidas à auditoria independente.

Parágrafo único. Para a realização dos serviços de auditoria referidos neste artigo, podem ser contratados auditores independentes registrados na Comissão de Valores Mobiliários ou cooperativas centrais de crédito.

Art. 28. As cooperativas de crédito singulares não filiadas a centrais podem contratar serviços de cooperativas centrais de crédito, com vistas à implementação de sistemas de controles internos e à realização de auditoria interna exigidas pelas disposições regulamentares em vigor.

Art. 29. Respeitada a legislação e a regulamentação em vigor, as cooperativas de crédito somente podem participar do capital de:

I - cooperativa central de crédito, no caso de cooperativa singular;

II - instituições financeiras controladas por cooperativas de crédito, de acordo com regulamentação específica;

III - cooperativas, ou empresas controladas por cooperativas centrais de crédito, que atuem exclusivamente na prestação de serviços e fornecimento de bens a instituições do setor cooperativo, desde que necessários ao seu funcionamento ou complementares aos serviços e produtos oferecidos aos associados;

IV - entidades de representação institucional, de cooperação técnica ou de fins educacionais.

Art. 30. É vedado aos membros de órgãos estatutários e aos ocupantes de funções de gerência de cooperativas de crédito participar da administração ou deter 5% (cinco por cento) ou mais do capital de outras instituições financeiras, exceto de cooperativas de crédito.

Art. 31. Somente é permitida a reeleição, como efetivo ou suplente, de um dos membros efetivos e um dos membros suplentes do conselho fiscal de cooperativas de crédito.

Art. 32. As cooperativas de crédito singulares devem manter, nas suas dependências, em local acessível e visível, publicação impressa ou quadro informativo dos direitos e deveres dos associados, contendo exposição sobre a forma de rateio das eventuais perdas e a existência ou não de cobertura de fundo garantidor de depósitos e respectivos limites.

Art. 33. As cooperativas de livre admissão de associados, em funcionamento na data da entrada em vigor desta resolução, devem observar as normas aplicáveis às cooperativas singulares referidas no art. 6º, incisos I, II e III, não sendo exigida, para a continuidade de seu funcionamento, a adequação aos requisitos específicos estabelecidos na presente resolução para as cooperativas de livre admissão de associados.



Parágrafo único. Nas hipóteses de ampliação da respectiva área de atuação, bem como de instalação de Posto de Atendimento Cooperativo (PAC) e de Posto de Atendimento Transitório (PAT), as cooperativas de que trata o caput devem adequar-se aos requisitos relativos a esse tipo de cooperativas estabelecidos neste regulamento.

Art. 34. As infrações aos dispositivos da legislação em vigor e deste regulamento, bem como a prática de atos contrários aos princípios cooperativistas, sujeitam os diretores e os membros de conselhos administrativos, consultivos, fiscais e semelhantes de cooperativas de crédito às penalidades da Lei 4.595, de 31 de dezembro de 1964, sem prejuízo de outras estabelecidas na legislação em vigor.

§ 1º Constatado o descumprimento de qualquer limite operacional, o Banco Central do Brasil poderá exigir a apresentação de plano de regularização contendo medidas previstas para enquadramento e respectivo cronograma de execução.

§ 2º Os prazos de apresentação do plano de regularização e de cumprimento das medidas para enquadramento e outras condições pertinentes serão determinados pelo Banco Central do Brasil.

§ 3º A implementação de plano de regularização deverá ser objeto de acompanhamento por parte de cooperativa central de crédito, ou de auditor independente, que remeterá relatórios mensais ao Banco Central do Brasil.

Art. 35. O Banco Central do Brasil, com relação aos pedidos de alteração estatutária envolvendo ampliação da área de atuação ou das condições de admissão de associados, pode exigir o cumprimento dos requisitos estabelecidos nos arts. 2º a 4º.

Art. 36. O Banco Central do Brasil pode:

I - interromper o exame de processos de autorização ou de alteração estatutária, caso verificada, por parte das cooperativas interessadas, situação de irregularidade com relação ao cumprimento da legislação e regulamentação em vigor, inclusive quanto aos limites operacionais e obrigações perante o Banco Central do Brasil, bem como quanto a dados registrados em qualquer sistema público ou privado de cadastro de informações, mantendo-se referida interrupção até a solução das pendências ou a apresentação de fundamentadas justificativas;

II - solicitar documentos e informações adicionais que julgar necessários à decisão da pretensão;

III - convocar para entrevista os associados fundadores e administradores da cooperativa de crédito singular e administradores da cooperativa central de crédito.

Art. 37. O Banco Central do Brasil indeferirá os pedidos em relação aos quais for apurada:

- I - irregularidade cadastral contra associados fundadores ou administradores;
- II - falsidade nas declarações ou documentos apresentados na instrução do processo.

Parágrafo único. Nos casos de que trata o inciso I, o Banco Central do Brasil concederá prazo aos interessados para que a irregularidade cadastral seja sanada ou, se for o caso, para apresentação da correspondente justificativa.

Fonte: BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução nº 3.106 de 25 de junho de 2003. **Diário Oficial**, Brasília, DF, 27 jun 2003. Disponível em: <https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?N=103087623&method=detalharNormativo>. Acesso em: 12 setembro 2019.

## ANEXO D – ESTATUTO SOCIAL SICREDI SERRANA RS

### ESTATUTO SOCIAL DA COOPERATIVA DE CRÉDITO, POUPANÇA E INVESTIMENTO DE CARLOS BARBOSA – SICREDI SERRANA RS

CNPJ Nº 90.608.712/0001-80

NIRE Nº 43400003789

#### CAPÍTULO I DA DENOMINAÇÃO, SEDE, FORO, ÁREA DE AÇÃO, PRAZO DE DURAÇÃO E INTEGRAÇÃO AO SICREDI

##### Seção I

##### Denominação, Sede, Foro, Área de Ação e Prazo de Duração

Art. 1º A Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento de Carlos Barbosa – Sicredi Serrana RS, constituída na assembleia geral de 30 de Outubro de 1985, é uma instituição financeira, sociedade cooperativa, sem fins lucrativos e de responsabilidade limitada, regida pela legislação vigente e por este Estatuto Social, tendo:

I – sede, administração e foro jurídico em Carlos Barbosa, na Rua 25 de Setembro, 777, Bairro Centro, CEP 95.185-000, neste Estado do Rio Grande do Sul;

II – área de ação, sempre referendada pela Central Sicredi Sul/Sudeste, circunscrita aos municípios: Barão, Bento Gonçalves, Boa Vista do Sul, Bom Princípio, Carlos Barbosa, Coronel Pilar, Cotiporã, Fagundes Varela, Farroupilha, Flores da Cunha, Garibaldi, Monte Belo do Sul, Nova Pádua, Nova Roma do Sul, Pinto Bandeira, Santa Tereza, São Marcos, São Pedro da Serra, São Sebastião do Caí, São Vendelino, Veranópolis, Vila Flores e Tupandi, todos no Estado do Rio Grande do Sul;

III – prazo de duração indeterminado.

##### Seção II

##### Integração ao Sicredi

Art. 2º A Sociedade, ao filiar-se na Cooperativa Central de Crédito do Sul e Sudeste – Central Sicredi Sul/Sudeste, doravante denominada “Central”, integra, com esta e as demais filiadas, o Sicredi – Sistema de Crédito Cooperativo, regendo-se, também, pelos seus normativos.

§ 1º O Sistema de Crédito Cooperativo – Sicredi ou Sistema é o conjunto de Cooperativas de Crédito singulares, suas respectivas Cooperativas Centrais, a Confederação Interestadual das Cooperativas Ligadas ao Sicredi (Confederação Sicredi), a Sicredi Participações S/A (SicrediPar), o Banco Cooperativo Sicredi S/A (Banco Sicredi), as empresas por este controladas, a Fundação de Desenvolvimento Educacional e Cultural do Sistema de Crédito Cooperativo (Fundação Sicredi) e a Sicredi Fundos Garantidores (SFG).

§ 2º A Cooperativa somente poderá desfiliar-se do Sicredi com autorização prévia de sua assembleia geral, asseguradas a participação e a manifestação da respectiva Central no conclave e nas assembleias de núcleo com os associados, das quais deverá ser prévia e comprovadamente notificada.

§ 3º O ingresso e a permanência da Cooperativa no Sistema, bem como o uso da marca Sicredi, estão condicionados à observância, em especial:

I – das normas sistêmicas sobre o uso da marca, a participação em fundos garantidores e a implantação dos programas Crescer e Pertencer, de acordo com normativo próprio;

II – dos limites relativos à solidez patrimonial e de liquidez, nos termos da regulamentação oficial e de conformidade com os padrões internamente definidos pelo Sistema;

III – da regulamentação oficial e normativos internos.

§ 4º O descumprimento de qualquer das exigências de que tratam os incisos I a III do parágrafo anterior resultará na aplicação de ações e sanções previstas no Regimento Interno do Sicredi (RIS), sem prejuízo da sujeição a outras sanções previstas em lei.

§ 5º A Central, sempre que entender necessário, implantará regime de cogestão na Cooperativa, em caráter temporário e mediante celebração de convênio, visando a assisti-la para sanar irregularidades ou em caso de risco para a solidez da própria sociedade, nos termos da legislação em vigor.

§ 6º A filiação à Central importa, automaticamente, em solidariedade da Cooperativa, nos termos do Código Civil Brasileiro, limitada ao seu patrimônio, em relação às obrigações pela participação no Serviço de Compensação de Cheques e Outros Papéis, às obrigações contraídas por movimentações na conta RESERVAS BANCÁRIAS, acessada por meio do Banco Sicredi, e a utilização de linhas de liquidez, bem como sobre os empréstimos contraídos pela Central e pelo Banco Sicredi, com a finalidade de financiar atividades dos associados da Cooperativa ou do conjunto das demais filiadas.

§ 7º A integração ao Sicredi implica, também, responsabilidade subsidiária da Cooperativa, em relação aos empréstimos mencionados no § 6º deste artigo, quando os beneficiários dos recursos forem associados de cooperativas singulares filiadas a outras cooperativas centrais integrantes do Sicredi.

§ 8º A responsabilidade prevista no parágrafo anterior somente poderá ser invocada depois de judicialmente exigida a da própria Cooperativa a que estiverem associados os beneficiários dos recursos e a da respectiva Central.

§ 9º A Central deverá supervisionar o funcionamento da filiada, com vistas ao cumprimento da legislação e regulamentação em vigor e também das normas próprias do Sicredi, 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.

§ 10. A corresponsabilidade prevista nos §§ 6º e 7º deste artigo, mais as contribuições financeiras destinadas aos fundos da Sicredi Fundos Garantidores, em conformidade com os normativos próprios, compõem sistema de garantias recíprocas.

§ 11. À Central Sicredi Sul/Sudeste como coordenadora das ações do Sistema em sua área de atuação, bem como à Confederação Sicredi, formada pelas Cooperativas Centrais integrantes do Sicredi, ficam outorgados poderes de representação, notadamente para tratativas junto a empresas e entidades, inclusive integrantes do próprio Sicredi, órgãos e autoridades governamentais.

## CAPÍTULO II DO OBJETO SOCIAL

Art. 3º A Cooperativa tem como objeto social a realização de todas as operações ativas, passivas e acessórias, próprias de cooperativas de crédito, o estímulo à formação de poupança e a administração dos recursos pertinentes à concessão de empréstimos aos seus associados, podendo, inclusive, obter recursos financeiros de fontes externas, obedecendo à legislação pertinente, aos atos regulamentares oficiais, a este Estatuto e às normas sistêmicas.

§ 1º A Cooperativa terá o propósito, também, da educação, formação e informação para o seu quadro social, visando a fomentar a expansão do cooperativismo de crédito, atendendo, entre outros, aos princípios da mutualidade e do desenvolvimento regional sustentável.

§ 2º Em todos os aspectos de suas atividades serão rigorosamente observados os princípios da neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial e social.

Art. 4º A Cooperativa pode, ainda, nos limites da legislação, regulamentação e das normas sistêmicas, participar do capital de outras empresas ou entidades do Sistema, assim como valer-se dos serviços da Central e das demais entidades integrantes do Sicredi, especialmente em relação àquelas atividades que possam ser organizadas em comum com o objetivo de ganho de escala.

## CAPÍTULO III DOS ASSOCIADOS: COMPOSIÇÃO, CONDIÇÕES DE ADMISSÃO, DIREITOS, DEVERES, RESPONSABILIDADES E FORMAS DE DESLIGAMENTO

### Seção I Composição e Condições de Admissão

Art. 5º Podem ser associados da Cooperativa, concordando e aderindo automaticamente ao presente Estatuto:

I – pessoas físicas, que residam ou exerçam atividade na área de ação da Cooperativa;

II – pessoas jurídicas estabelecidas na área de ação da Cooperativa.

§ 1º O número de associados, salvo impossibilidade técnica de atendimento, é ilimitado quanto ao máximo, não podendo ser inferior a 20 (vinte).

§ 2º Para fazer parte do quadro de associados, o (a) interessado (a) deverá preencher e assinar proposta de admissão, que, juntamente com a inscrição no Livro, Ficha de Matrícula ou seu respectivo registro eletrônico, concluirá sua admissão como associado (a) e determinará a assunção dos direitos e obrigações decorrentes deste Estatuto.

§ 3º Não serão admitidos no quadro social da Cooperativa e nem nele poderão permanecer, além das hipóteses previstas na legislação, a critério do Conselho de Administração:

I – aquele que tenha perdido o vínculo de emprego, com qualquer empresa ou entidade integrante do Sicredi, por justa causa;

II – aquele que deixar de efetuar pagamento de obrigações assumidas junto à Cooperativa por mais de 365 (trezentos e sessenta e cinco) dias, causar-lhe prejuízos de qualquer natureza, ou ainda, deixar de operar ativa ou passivamente com a Cooperativa;

III – aquele que realizar movimentação de valores incompatível com sua capacidade financeira ou atividades declaradas, quando evidenciado;

IV – aquele que prestar informações inconsistentes, ou inverídicas, inclusive por meio de documento público ou particular, ou omitir informações cadastrais e/ou outras que poderiam alterar as condições de associação.

§ 4º Podem, ainda, ser associados os pais, cônjuge ou companheiro (a), viúvo (a), filho (a), dependente legal e pensionista de associado vivo ou falecido, desde que demonstrem o vínculo com o associado da Cooperativa.

## Seção II Direitos

Art. 6º São direitos dos associados:

I – participar nas reuniões, assembleias de núcleo e, por meio de delegados, nas assembleias gerais, discutindo e votando os assuntos que forem tratados, bem como examinar e pedir informações relacionadas à documentação dos conclaves, prévia ou posteriormente a sua realização;

II – votar e ser votado para cargos eletivos na Cooperativa, observadas as condições e requisitos estabelecidos na legislação aplicável, neste estatuto e nos normativos internos;

III – utilizar-se das operações e serviços oferecidos pela Cooperativa e/ou pelo Sistema, cuja remuneração e preços, quando não definidos em normas oficiais, serão fixados de acordo com as regras aprovadas pela Cooperativa e/ou pelo Sistema;

IV – propor ao Conselho de Administração mudanças estatutárias e normativas internas, bem como a adoção de providências de interesse da Cooperativa ou do Sicredi, inclusive em decorrência de eventual irregularidade verificada na gestão da Sociedade ou de infração normativo-estatutária cometida por associado;

V – propor ao Conselho de Administração, previamente à publicação do edital de convocação da assembleia, mediante solicitação de 5% (cinco por cento) dos associados em pleno gozo de seus direitos sociais, quaisquer assuntos de interesse da Sociedade para serem discutidos e deliberados em assembleia geral;

VI – ter acesso aos normativos internos da Cooperativa e do Sistema, aprovados em Assembleia Geral;

VII – ter acesso, examinar e obter informações sobre as demonstrações financeiras do exercício a serem submetidas à assembleia geral;

VIII – demitir-se da Cooperativa quando lhe convier.

### Seção III

#### Deveres

Art. 7º São deveres dos associados:

I – cumprir as disposições legais deste Estatuto, do contrato de trabalho em caso de vínculo trabalhista e os demais normativos internos do Sistema, especialmente os que decorrerem de deliberações da assembleia geral, do Conselho de Administração, da Diretoria Executiva e de outros colegiados deliberativos sistêmicos, formalmente instituídos, relativamente a matérias estratégico-corporativas de interesse do conjunto das Cooperativas Singulares e respectivas Centrais integrantes do Sicredi;

II – operar regularmente com a Cooperativa, cumprindo pontualmente as obrigações e demais compromissos assumidos com a Cooperativa ou por meio dela, autorizando esta, nos casos de demissão, eliminação ou exclusão, o Banco Sicredi ou qualquer empresa do Sicredi em fazer os respectivos débitos em sua conta corrente ou poupança;

III – integralizar as quotas-partes de capital de acordo com o prazo de subscrição estabelecido na proposta de admissão, e manter atualizadas as suas informações cadastrais;

IV – preferencialmente, investir suas economias na Cooperativa e com ela realizar suas operações financeiras em geral;

V – não praticar, dentro da Cooperativa e nos eventos por ela organizados, atividade que caracterize discriminação de qualquer ordem;

VI – manter, dentro da Cooperativa e nos eventos por ela organizados, a neutralidade política e ter sempre em vista que a cooperação é obra de interesse comum ao qual não se devem sobrepor os interesses individuais isolados.

### Seção IV

#### Responsabilidades

Art. 8º Os associados, sem embargo do disposto nos §§ 2º e 3º deste artigo, respondem subsidiariamente pelas obrigações contraídas pela Cooperativa perante terceiros, até o limite do valor das quotas-partes integralizadas e pelo valor dos prejuízos verificados nessas operações proporcionalmente a sua participação, conforme fórmula de cálculo aprovada pela assembleia geral, perdurando a responsabilidade mesmo nos casos de demissão, eliminação ou exclusão, até a data em que forem aprovadas pela assembleia geral as contas do exercício em que se deu o desligamento.

§ 1º A responsabilidade dos associados, na forma da legislação aplicável, somente poderá ser invocada depois de judicialmente exigida a da Cooperativa, salvo nas hipóteses dos §§ 2º e 3º seguintes.

§ 2º Os associados respondem solidariamente, até o limite do valor das quotas-partes subscritas, pelas obrigações contraídas pela Cooperativa em decorrência de sua participação no Serviço de Compensação de Cheques e Outros Papéis, incluindo os débitos na conta de Reservas Bancárias e os oriundos da utilização de linhas de liquidez.

§ 3º De forma ilimitada, com o seu patrimônio pessoal, responderão os associados que, por ação ou omissão, dolosa ou culposa, causarem prejuízo material ou moral à Cooperativa.

Seção V  
Formas de Desligamento  
Subseção I  
Demissão

Art. 9º A demissão do associado, que não poderá ser negada, ocorre a seu pedido, em requerimento formal dirigido à Cooperativa.

Subseção II  
Eliminação

Art. 10. A eliminação de associado, de competência e a critério do Conselho de Administração da Cooperativa, dá-se mediante termo motivado no Livro, Ficha de Matrícula ou em seu respectivo registro eletrônico, em virtude de:

I – infração a dispositivo legal, regimental ou regulamentar;

II – infração a este Estatuto, especialmente em relação aos deveres de que tratam os incisos I, III, IV, V e VI do art. 7º, e em relação ao inciso II do referido artigo, se o associado deixar de cumprir pontualmente as obrigações e demais compromissos assumidos com a Cooperativa até 364 (trezentos e sessenta e quatro) dias;

III – prática de atos que caracterizem gestão temerária, enquanto conselheiro de administração, fiscal ou diretor.

§ 1º Poderão ser eliminados, também, a critério do Conselho de Administração, os associados que exercerem qualquer atividade prejudicial à Cooperativa, agirem com má fé, abuso de direito ou com o intuito de prejudicar a Cooperativa, ou, ainda, que, de qualquer forma, adotem medidas ou comportamentos em conflito com a ética, com o vínculo societário ou com os interesses da Cooperativa e do Sicredi.

§ 2º A eliminação será precedida de notificação ao associado para que no prazo de 15 (quinze) dias apresente ao Conselho de Administração as razões que, no seu entender, desqualificam a infração ou o ato que fundamentou a notificação. O Conselho de Administração, em igual prazo ou na primeira reunião que se seguir, apreciará as razões apresentadas e comunicará ao associado a sua decisão, acolhendo as razões apresentadas ou eliminando-o do quadro social, na forma desta Subseção.

§ 3º A Cooperativa comunicará a eliminação ao associado dentro de 30 (trinta) dias de sua ocorrência, pelo meio apropriado, mediante remessa de cópia do respectivo termo, do que caberá, no mesmo prazo, contado do conhecimento da notificação de eliminação, recurso com



efeito suspensivo à primeira assembleia geral, pleito este que deve ser dirigido ao Presidente do Conselho de Administração da Cooperativa.

§ 4º Quando algum conselheiro ou diretor incorrer no disposto no inciso III do caput deste artigo, o Conselho de Administração, após apuradas as infrações, que constarão de relatório específico, notificará o investigado/infrator, podendo suspendê-lo ou destituí-lo, conforme o caso, preventivamente das suas funções, enquanto perdurar a investigação, dando-lhe conhecimento das verificações feitas, para que no prazo previsto no § 2º deste artigo apresente suas razões de defesa, as quais serão apreciadas pelo Conselho em igual prazo ou em sua próxima reunião.

§ 5º Caso o Conselho de Administração não acolha as razões apresentadas ou entenda que são insuficientes, ou ainda que não esclareçam suficientemente os fatos apurados, poderá solicitar informações complementares, fixando o prazo para sua apresentação, e, após análise destas, dependendo da gravidade da infração, advertir o infrator, ou convocar assembleia geral ou reunião do Conselho de Administração para deliberar sobre a sua destituição, conforme o caso.

### Subseção III Exclusão

Art. 11. A exclusão do associado ocorre em face de sua morte, da perda de sua capacidade civil, se esta não for suprida, ou por deixar de atender aos requisitos estatutários de ingresso ou permanência na Cooperativa, nos termos do art. 5º, § 3º, deste Estatuto, ou ainda pela dissolução da pessoa jurídica.

Parágrafo único. A alteração das condições de admissão posterior à associação não será considerada perda de requisito estatutário de ingresso ou permanência na Cooperativa.

## CAPÍTULO IV DO CAPITAL SOCIAL: FORMAÇÃO E CONDIÇÕES DE RETIRADA

Art. 12. O capital social é ilimitado quanto ao máximo e variável conforme o número de quotas-partes subscritas, prevalecendo, quanto ao mínimo, o valor de R\$ 2.500.000,00 (dois milhões e quinhentos mil reais), devendo ser integralizado em moeda corrente.

§ 1º O capital social é dividido em quotas-partes de valor de R\$ 1,00 (um Real).

§ 2º Ao ingressar na Cooperativa, e para nela permanecer, o associado deverá subscrever e integralizar, no mínimo, 20 (vinte) quotas-partes.

§ 3º A aprovação do reingresso do associado que solicitou demissão do quadro social será analisada pelo Conselho de Administração, e, se aprovada, definirá também o número de quotas a serem subscritas e integralizadas para a concretização da sua readmissão.

§ 4º A assembleia geral, mediante proposição do Conselho de Administração da Cooperativa, e sem prejuízo das subscrições e integralizações voluntárias, inclusive vinculadas à composição do limite de crédito de cada associado, poderá, ainda, estipular que, extraordinariamente, os associados subscrevam e integralizem novas quotas-partes de capital, definindo, inclusive, a forma, o valor e a periodicidade das subscrições e integralizações.

§ 5º Nas integralizações de capital, salvo a descrita no § 2º deste artigo, admitir-se-á a subscrição e integralização mensal, a critério do Conselho de Administração, inclusive por meio de desconto em folha de pagamento ou débito em conta de depósitos.

§ 6º A quota-parte é indivisível e intransferível a não associados, sendo que sua subscrição, realização, transferência ou restituição será registrada no Livro, Ficha de Matrícula ou em seu respectivo registro eletrônico, observando-se que nenhum associado poderá deter mais de 1/3 (um terço) do total das quotas.

§ 7º As quotas-partes do capital integralizado respondem sempre como garantia pelas obrigações que o associado assumir com a Cooperativa, sendo vedado dá-las em garantia para terceiros.

§ 8º Nos casos de demissão, eliminação ou exclusão, restituir-se-á o capital integralizado, acrescentadas as sobras ou deduzidas as perdas do correspondente exercício social, observado o disposto no Capítulo IX deste Estatuto Social.

§ 9º A restituição de que trata o parágrafo anterior será feita em até 30 (trinta) dias após a aprovação, pela assembleia geral, do balanço do exercício financeiro em que ocorreu o desligamento, admitido o parcelamento do pagamento pela Cooperativa, a iniciar no mesmo prazo, em até 5 (cinco) anos, a critério do Conselho de Administração, ponderadas, para tanto, as condições financeiras e patrimoniais da Cooperativa, respeitando como parâmetros especiais o nível de reservas da Sociedade e o enquadramento desta em todos os limites patrimoniais exigidos pela legislação em vigor.

§ 10. As parcelas de que trata o parágrafo anterior, a contar da data da primeira liberação e até o dia em que forem colocadas à disposição do interessado, serão atualizadas mediante utilização de indexador a ser definido pelo Conselho de Administração da Cooperativa, respeitada a indicação sistêmica.

§ 11. O Capital Social poderá ser restituído ao associado desligado, antes da realização da assembleia geral referida no § 9º deste artigo, desde que:

I – o resultado parcial do exercício em que se der o desligamento apresente sobras;

II – não existam perdas a compensar com sobras futuras; e

III – sejam ponderadas as condições financeiras e patrimoniais da Cooperativa, respeitando o enquadramento desta em todos os limites patrimoniais exigidos pela legislação em vigor.

§ 12. O associado, pessoa física, que atingir a idade de 65 (sessenta e cinco) anos e, cumulativamente, integrar o quadro social da Cooperativa há, no mínimo, 10 (dez) anos ou aposentar-se por invalidez, poderá, excepcionalmente, submeter ao Conselho de Administração solicitação de retirada de parte de seu capital social, mantendo a sua condição de associado, com o mínimo de quotas-partes estabelecido no § 2º deste artigo.

§ 13. O associado, pessoa jurídica, que integrar o quadro social da Cooperativa há, no mínimo, 20 (vinte) anos poderá submeter ao Conselho de Administração solicitação de

retirada de até 70% de seu capital social. Passado esse período e a cada 5 (cinco) anos, poderá o associado resgatar até 50% do valor do capital social, mantendo a sua condição de associado, com o mínimo de quotas-partes estabelecido no § 2º deste artigo.

§ 14. Nos casos envolvendo doenças graves, acordos judiciais e/ou extrajudiciais firmados com a Cooperativa, o associado poderá submeter ao Conselho de Administração solicitação de retirada de parte de seu capital social, mantendo a sua condição de associado, com o mínimo de quotas-partes estabelecido no § 2º deste artigo.

§ 15. Caso a Cooperativa tenha, em 31 de dezembro do ano anterior, reservas constituídas que correspondam a no mínimo 100% (cem por cento) dos requerimentos de capital estabelecidos pelo Banco Central do Brasil nesta mesma data base, excluídos os valores dos aportes dos Fundos Garantidores, de qualquer modalidade, com autorização da sua respectiva Central, poderá o Conselho de Administração, excepcionalmente, autorizar a baixa parcial nos casos fortuitos ou de força maior, bem como flexibilizar os critérios de retirada parcial estabelecidos nos §§ 12, 13 e 14 acima, mantendo a condição de associado com o mínimo de quotas-partes estabelecida no § 2º deste artigo.

§ 16. Nos casos de desligamento do associado, a Cooperativa poderá promover a imediata compensação entre o crédito decorrente do valor de sua quota-parte de capital, e do valor total do débito existente junto à Cooperativa; os assumidos pela Cooperativa em seu nome, bem como aqueles que o associado tenha assumido com terceiros mediante a corresponsabilidade da Sociedade.

§ 17. Ocorrendo a compensação citada no parágrafo anterior, a responsabilidade do associado desligado da Cooperativa perdurará até a aprovação de contas relativas ao exercício em que se deu seu desligamento do quadro social.

§ 18. A devolução de que tratam os §§ 12, 13, 14 e 15, se aprovada pelo Conselho de Administração da Cooperativa, dar-se-á a critério do colegiado, ponderadas, para tanto, as condições financeiras e patrimoniais da Cooperativa, respeitando como parâmetros especiais o nível de reservas da Sociedade e o enquadramento desta em todos os limites patrimoniais exigidos pela legislação em vigor, sendo ainda admitido o parcelamento do pagamento pela Cooperativa.

§ 19. As quotas-partes do capital integram o patrimônio da sociedade Cooperativa e não podem ser utilizadas para o adimplemento de obrigações do associado com terceiros, enquanto perdurar o vínculo societário com a Cooperativa.

§ 20. Caso o associado não cumpra pontualmente as obrigações assumidas com a Cooperativa, os valores devidos por aquele podem ser compensados com as suas respectivas quotas-partes, mantendo a sua condição de associado com o mínimo de quotas-partes estabelecido no § 2º deste artigo.

CAPÍTULO V  
DA ASSEMBLEIA GERAL: DISPOSIÇÕES GERAIS, ASSEMBLEIA GERAL  
ORDINÁRIA E  
ASSEMBLEIA GERAL EXTRAORDINÁRIA  
Seção I  
Disposições Gerais

Art. 13. A assembleia geral é o órgão supremo da Cooperativa e, dentro dos limites da lei e deste Estatuto, tomará toda e qualquer decisão de interesse da Sociedade, sendo que as deliberações vinculam todos, ainda que ausentes ou discordantes.

§ 1º A critério do Conselho de Administração, e ponderada a relevância dos assuntos, as matérias objeto da ordem do dia das assembleias gerais poderão ou não ser previamente deliberadas pelos respectivos núcleos em que estiverem agrupados os associados.

§ 2º Quando as matérias forem deliberadas somente em Assembleia de Delegados, a cooperativa dará posterior ciência aos associados na próxima assembleia ou reunião de núcleo que ocorrer.

Art. 14. As assembleias gerais serão normalmente convocadas pelo Presidente do Conselho de Administração, mediante edital, com antecedência mínima de 10 (dez) dias.

§ 1º A convocação poderá também ser feita pelo Conselho de Administração ou pelo Conselho Fiscal, ou, após solicitação não atendida no prazo de 5 (cinco) dias, por 1/5 (um quinto) dos associados em pleno gozo de seus direitos sociais, hipótese em que pelo menos 4 (quatro) dos requerentes devem assinar o edital convocatório.

§ 2º No edital, que deverá ser devidamente afixado em locais visíveis das dependências mais comumente frequentadas pelos associados, publicado em jornal e remetido aos associados por meio de circulares, constarão:

I – a denominação da Cooperativa, seguida da expressão “Convocação de Assembleia Geral” (Ordinária e/ou Extraordinária, conforme o caso);

II – o dia e a hora da assembleia, assim como o endereço do local de sua realização, que, salvo motivo justificado, será o da sede social;

III – a ordem do dia dos trabalhos, com as devidas especificações e, em caso de reforma de Estatuto, a indicação da matéria;

IV – o número de delegados existentes na data de sua expedição, para efeito de quórum de instalação;

V – local, data, nome, cargo/função e assinatura (s) do (s) responsável (eis) 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 entre cada convocação, desde que assim conste expressamente do edital.

Art. 15. O quórum de instalação, apurado pelas assinaturas no Livro de Presenças, será o seguinte:

I – 2/3 (dois terços) do número de delegados, em primeira convocação;

II – metade mais 1 (um) dos delegados em segunda convocação;

III – 10 (dez) delegados, em terceira e última convocação.

Parágrafo único. O quórum de instalação deverá observar o número de convocações adotado no edital.

Art. 16. Nas assembleias gerais, os associados, agrupados por núcleos, serão representados por delegados, eleitos na forma desta Seção e de normativo próprio, podendo comparecer aos conclaves, privados, contudo, de voz e voto.

§ 1º Os delegados deliberarão acerca de todos os assuntos da ordem do dia.

§ 2º O mandato dos delegados terá duração de 4 (quatro) anos, podendo ser reeleitos.

§ 3º Durante o prazo de mandato o delegado não poderá exercer, simultaneamente, cargo eletivo ou remunerado na Cooperativa. Caso venha a ser eleito para cargo estatutário ou contratado como empregado da Cooperativa, deverá renunciar concomitantemente ao posto de delegado.

§ 4º Sempre que as matérias forem deliberadas pelos associados em seus respectivos núcleos, o voto do delegado nas assembleias gerais estará vinculado às decisões tomadas pelo núcleo a que represente.

Art. 17. Para efeito da representação de que trata o art. 16, a distribuição das vagas de delegados pelos núcleos será efetuada com base nos normativos próprios e nos seguintes parâmetros:

I – a Cooperativa agrupará seus associados em até 135 (cento e trinta e cinco) núcleos, observando os normativos próprios;

II – o agrupamento de associados em núcleos poderá ser feito considerando as condições de associação descritas no art. 5º deste Estatuto Social, respeitadas as demais regras previstas nos normativos próprios.

Art. 18. A eleição dos delegados ocorrerá em assembleia de núcleo, em tempo hábil, antes da Assembleia Geral.

§ 1º Serão eleitos um delegado efetivo e pelo menos um delegado suplente, entre os associados que estejam em pleno gozo de seus direitos sociais e que não exerçam cargos eletivos na sociedade, respeitados os demais requisitos previstos em normativo.

§ 2º A eleição/aclamação será realizada, preferencialmente, por votação aberta, podendo, por definição dos associados reunidos em núcleo, ser de forma secreta.

§ 3º Em caso de votação secreta, a respectiva assembleia de núcleo definirá as condições e os procedimentos próprios para a sua execução.

§ 4º Em caso de empate na votação, a ordem de classificação observará a antiguidade de associação na Cooperativa.

Art. 19. Não sendo possível a instalação da assembleia geral de delegados por falta de quórum, será reiterada a convocação para nova data, no prazo de até 30 (trinta) dias.

Parágrafo único. Não ocorrendo a assembleia geral nos termos do caput, os delegados ausentes – efetivos e suplentes – perderão seus mandatos, instaurando-se, imediatamente, processo de eleição para a escolha de novos delegados, na forma do art. 18 deste Estatuto.

Art. 20. As assembleias gerais serão dirigidas pelo Presidente do Conselho de Administração, auxiliado pelo Vice-Presidente ou, na ausência deste, por outro conselheiro de administração, que secretariará os trabalhos.

§ 1º Na ausência do Presidente do Conselho de Administração, assumirá a presidência da assembleia o Vice-Presidente, que convidará um conselheiro de administração para secretariar os trabalhos.

§ 2º Quando a assembleia geral não tiver sido convocada pelo Presidente do Conselho de Administração, os trabalhos serão presididos e secretariados por delegado ou outro associado escolhido na ocasião, compondo a Mesa os principais interessados na convocação.

Art. 21. O delegado não poderá votar nas decisões sobre assuntos que a ele se refiram direta ou indiretamente, mas não ficará privado de tomar parte nos respectivos debates.

Art. 22. As deliberações nas assembleias gerais, realizadas em votação aberta salvo decisão em contrário da própria assembleia, serão tomadas por maioria simples, exceto quanto às matérias de competência exclusiva da assembleia geral extraordinária, para cuja validade se requerem os votos de 2/3 (dois terços) dos delegados presentes.

Parágrafo único. As deliberações e demais ocorrências substanciais nas assembleias constarão de atas, aprovadas e assinadas pelo Presidente da assembleia e pelo secretário dos trabalhos, bem como por uma comissão de 5 (cinco) delegados indicados pelo plenário, e por quantos mais desejarem fazê-lo.

Art. 23. A assembleia geral poderá ser suspensa, admitindo-se a continuidade em data posterior, desde que precedida da publicação de novo edital de convocação, determinando a data, a hora e o local de prosseguimento da sessão, respeitados o quórum legal, assim na abertura como no (s) reinício (s) dos trabalhos, e a ordem do dia constante do edital, tudo devidamente registrado em ata.

Parágrafo único. A publicação do edital de convocação referida no caput será dispensada quando o lapso temporal entre a suspensão e o reinício da sessão não possibilitar o cumprimento do prazo legal exigido para aquela publicação.

## Seção II Assembleia Geral Ordinária

Art. 24. A assembleia geral ordinária realizar-se-á obrigatoriamente uma vez por ano, no prazo legal, deliberando sobre os seguintes assuntos, mencionados na ordem do dia:

I – prestação de contas dos órgãos de administração, acompanhada dos pareceres do Conselho Fiscal e da auditoria independente, compreendendo:

a) relatório de 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, por ocasião da eleição e sempre que prevista alteração, do valor dos honorários, das cédulas de presença e das gratificações dos membros dos Conselhos e da Diretoria;

V – quaisquer assuntos de interesse social, inclusive propostos na forma do inciso V, do art. 6º, deste Estatuto, excluídos os de competência exclusiva da assembleia geral extraordinária.

Parágrafo único. A fixação dos valores previstos no inciso IV deste artigo deve seguir os normativos internos vigentes, aplicáveis à Cooperativa.

### Seção III Assembleia Geral Extraordinária

Art. 25. A assembleia geral extraordinária realizar-se-á sempre que necessário e poderá deliberar sobre qualquer assunto de interesse social, inclusive os propostos na forma do inciso V, do art. 6º, deste Estatuto, desde que mencionado no edital de convocação.

Parágrafo único. É de sua competência exclusiva deliberar sobre as seguintes matérias:

- I – reforma do Estatuto Social;
- II – fusão, incorporação ou desmembramento;
- III – mudança do objeto da Sociedade;
- IV – dissolução voluntária da Cooperativa e nomeação de liquidante (s);
- V – contas do liquidante;
- VI – manutenção do regime de cogestão e da adoção de outras medidas legais necessárias.

## CAPÍTULO VI DO PROCESSO ELEITORAL

Art. 26. O processo eleitoral obedecerá ao disposto no presente Estatuto e nos normativos internos, sendo conduzido por uma Comissão Eleitoral constituída especificamente para essa finalidade, a cada pleito, por deliberação do Conselho de Administração da Cooperativa, assegurada a sua autonomia e a sua independência, reportando-se operacionalmente ao mesmo colegiado.

§ 1º A Comissão será designada pelo Conselho de Administração com a antecedência mínima necessária para atender a todos os prazos indispensáveis à organização do processo eleitoral.

§ 2º A Comissão será composta por, no mínimo, 03 (três) membros, sendo integrada por associados que não componham a nominata de candidatos, não tenham sido eleitos para os mandatos estatutários vigentes e nem sejam cônjuge, companheiro (a), parentes até 2º (segundo) grau, em linha reta ou colateral, dos candidatos ou dos ocupantes de mandatos em curso.

§ 3º Caberá à Comissão verificar o atendimento aos requisitos legais e estatutários necessários à candidatura aos cargos eletivos e outros aspectos relacionados ao processo eleitoral.

§ 4º Eventuais dificuldades, divergências e problemas vinculados ao processo eleitoral serão avaliados e resolvidos pela Comissão e, se for o caso, merecerão parecer a ser apresentado por ocasião da realização da Assembleia.

CAPÍTULO VII  
DA ADMINISTRAÇÃO  
Seção I  
Conselho de Administração

Art. 27. A Cooperativa terá um Conselho de Administração, órgão de deliberação colegiada, composto por um Presidente, um Vice-Presidente e 09 (nove) conselheiros, constituindo condições básicas para a candidatura e exercício do cargo, sem prejuízo do atendimento dos requisitos complementares previstos nos normativos internos:

I – não manter vínculo empregatício com qualquer entidade integrante do Sicredi, ou ainda, com membro dos conselhos de administração, fiscal ou da Diretoria Executiva da Cooperativa;

II – não ser cônjuge ou companheiro (a), nem possuir parentesco até 2º (segundo) grau, em linha reta ou colateral, com integrantes dos Conselhos de Administração e Fiscal e da Diretoria Executiva;

III – não ser, simultaneamente, empregado ou administrador ou deter participação em empresa que, por suas atividades, seja considerada como concorrente de qualquer das entidades integrantes do Sicredi ou de cujo capital estas participem;

IV – não ter exercido ou estar exercendo cargo ou função político-partidários, no último exercício civil;

V – reunir a qualificação profissional exigida para o cargo, nos termos da legislação vigente e em conformidade com os normativos internos, compatível com a complexidade das atividades inerentes;

VI – não se ter valido de sucessivas renegociações de dívidas na Cooperativa ou em outra entidade integrante do Sicredi, ou ter registro negativo em quaisquer banco de dados;

VII – não responder, nem qualquer empresa da qual seja controlador ou administrador, por pendências relativas a protesto de títulos, cobranças judiciais, emissão de cheques sem fundos, inadimplemento de obrigações e outras ocorrências ou circunstâncias análogas, inclusive em qualquer entidade integrante do Sicredi;

VIII – não ter, por dolo ou culpa, praticado irregularidade que tenha causado prejuízo ou desgaste à imagem do Sicredi em qualquer das entidades integrantes do Sistema;



IX- ter operado assiduamente e regularmente com a Cooperativa nos dois últimos exercícios sociais (ser associado ativo) e ter participado regularmente das assembleias de núcleo e dos eventos decorrentes do processo de organização e mobilização do quadro social;

X – ter participado, no exercício imediatamente anterior, ou participar, na primeira oportunidade após a assembleia de eleição, dos cursos e outros eventos de capacitação e reciclagem programados pelo Sistema, conforme a natureza do cargo ou da função, sem prejuízo do comparecimento a todos os demais eventos que vierem a ser direcionados para os conselheiros no período do seu mandato;

XI – ter disponibilidade de tempo para o integral cumprimento das incumbências estatutárias e legais, sendo vedada a acumulação com outro cargo ou função (eletivos ou não), que requiera dedicação incompatível com a responsabilidade na Cooperativa;

XII – possuir certificação nos percursos 1 e 2 do Programa;

XIII – preferencialmente estar exercendo ou ter exercido a função de Coordenador de Núcleo do Programa Pertencer na Cooperativa onde é associado, ou ter ocupado cargo estatutário na cooperativa;

XIV – atender aos demais requisitos decorrentes da legislação pertinente.

§ 1º A eleição para o Conselho de Administração requer chapa (s) completa (s), inscrita (s) na sede da Cooperativa até 20 (vinte) dias antes da data de realização da primeira assembleia de núcleo de associados, devidamente homologada(s) pela Comissão Eleitoral de que trata este Estatuto.

§ 2º Não poderão candidatar-se a cargos sociais ex-empregados demitidos por justa causa, nem os conselheiros e diretores que estejam submetidos a investigação interna para apurar violações às normas legais ou sistêmicas no curso de seu mandato ou que, pelas mesmas razões, tenham sido destituídos ou renunciado ao cargo para o qual foram eleitos.

§ 3º O mandato será de 4 (quatro) 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 participação remanescente dos sucedidos.

§ 4º Nas licenças, ausências, suspensões ou impedimentos temporários inferiores a 120 (cento e vinte) dias, o Presidente do Conselho de Administração será substituído pelo Vice-Presidente; este, por um conselheiro designado pelo próprio Colegiado. Verificando-se a um só tempo as faltas do Presidente e do Vice-Presidente, o Conselho indicará substitutos, dentre seus componentes.

§ 5º Ocorrendo vacância do cargo de Presidente e/ou do Vice-Presidente do Conselho de Administração, os conselheiros, dentre eles, designarão sucessor (es), devendo a primeira assembleia que se seguir eleger novo (s) ocupante (s) para referido (s) cargo (s), confirmando ou não o (s) designado (s), sendo que o (s) eleito (s) cumprirá (ão) o tempo remanescente do (s) mandato (s) do Presidente e/ou Vice-Presidente sucedido (s). Reduzindo-se o número de membros do Conselho a menos de 3 (três), excetuando o Presidente e Vice-Presidente,

deverão ser eleitos novos componentes em até 90 (noventa) dias, que preencherão o tempo faltante da gestão.

§ 6º Constituem, entre outras, hipóteses de vacância do cargo eletivo:

I – a perda da qualidade de associado;

II – o não comparecimento, sem justificativa prévia, a 2 (duas) reuniões consecutivas ou a 4 (quatro) alternadas, no curso de cada ano civil. Caberá ao Conselho de Administração decidir acerca da procedência da justificativa;

III – a morte, a renúncia e a destituição, a qualquer tempo, na forma da legislação em vigor;

IV – as licenças, ausências, suspensões ou impedimentos iguais ou superiores a 120 (cento e vinte) dias;

V – o patrocínio, como parte ou procurador, de medida judicial contra a própria Cooperativa ou qualquer outra entidade integrante do Sicredi durante o mandato, salvo aquelas que visem resguardar o exercício do próprio mandato;

VI – tornar-se o detentor inelegível na forma da regulamentação em vigor, ou não mais reunir as condições básicas para o exercício de cargo eletivo nos termos deste Estatuto.

§ 7º Na hipótese de o conselheiro ser indicado como candidato a cargo político-partidário, deverá apresentar pedido de renúncia ao cargo eletivo na Cooperativa em até 48h (quarenta e oito horas) após a data da convenção do partido em que confirmada a indicação, sob pena de vacância do cargo.

§ 8º Para os efeitos deste Estatuto, entende-se por cargo político-partidário:

I – Posto eletivo – aqueles agentes políticos investidos em seus cargos por meio de processos eleitorais (Vereador, Prefeito, Deputado Estadual e Federal, Senador, Governador, Presidente da República), conforme a legislação eleitoral e constitucional vigente;

II – Membro de executiva partidária – as pessoas que, filiadas a um determinado partido, são eleitas para ocupar cargos executivos no partido. Em geral são eleitos na “convenção” do partido, assumindo funções de Presidente, Vice-Presidente, Secretário e Tesoureiro ou cargos equivalentes, conforme a regulamentação própria do Partido;

III – Posto nomeado, designado ou delegado – aqueles agentes políticos investidos em seus cargos por nomeação, designação ou delegação (Ministros de Estado, Secretários Estaduais e Municipais).

Art. 28. O Conselho de Administração rege-se pelas seguintes normas:

I – reúne-se, ordinariamente, pelo menos a cada 2 (dois) meses, e extraordinariamente sempre que necessário, por convocação do seu 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, aprovadas e assinadas pelos membros presentes, de cujo conteúdo o Presidente do Colegiado deverá também dar pronto conhecimento ao Conselho Fiscal da Cooperativa;

§ 1º A convocação das reuniões do Conselho de Administração dar-se-á, preferencialmente, por escrito.

§ 2º Nenhum conselheiro poderá participar de discussões e deliberações que envolvam transações financeiras ou quaisquer outras matérias que impliquem conflito de interesse próprio, ou que digam respeito a seus parentes até 2º (segundo) grau, em linha reta ou colateral, cônjuge, companheiro (a) ou empregados.

Art. 29. Além de outras atribuições decorrentes da legislação e deste Estatuto, compete ao Conselho de Administração, observado o detalhamento previsto em normativos internos:

I – fixar a orientação geral dos negócios da Cooperativa, respondendo pelo processo de gestão estratégica do empreendimento, realizando o acompanhamento da execução e o cumprimento do planejamento por ele aprovado;

II – acompanhar e supervisionar o desempenho da Diretoria Executiva da Cooperativa em face dos objetivos e metas definidos para a Sociedade;

III – aprovar normativos de sua competência, que não poderão contrariar as disposições dos normativos internos;

IV – nomear e destituir os membros da Diretoria Executiva, bem como fixar suas atribuições e competências e a remuneração individual dos Diretores, observadas as disposições contidas no estatuto;

V – autorizar a contratação de operações de crédito com instituições financeiras, destinadas ao financiamento das atividades dos associados, obedecido o disposto nos normativos internos;

VI – deliberar acerca do pagamento da remuneração anual sobre as quotas-partes de capital, estipulando a remuneração, nos termos da legislação em vigor;

VII – encaminhar à assembleia geral proposta para a aquisição, alienação, doação ou oneração de bens imóveis da Cooperativa, classificados como não circulantes;

VIII – examinar e apurar as denúncias de infrações praticadas no âmbito da Sociedade, inclusive as que lhes forem encaminhadas pela Diretoria Executiva e pelo Conselho Fiscal, e determinar a aplicação das penalidades cabíveis;

IX – deliberar sobre a eliminação de associados;

X – deliberar sobre a convocação de assembleia geral;

XI – autorizar, previamente, participações de capital em outras empresas ou entidades, atendidos os propósitos sociais da Cooperativa e respeitadas a legislação vigente e as deliberações e orientações sistêmicas a respeito;

XII – autorizar a alteração do endereço da sede, dentro do mesmo município, bem como a abertura, o fechamento, a transferência ou a mudança de endereço das demais dependências da Cooperativa, nos termos da legislação vigente;

XIII – cumprir e fazer cumprir este Estatuto, a legislação e os normativos internos;

XIV – manifestar-se sobre o relatório da administração e prestação de contas do exercício;

XV – escolher e destituir os auditores externos, observadas as diretrizes sistêmicas;

XVI – deliberar sobre assuntos específicos de interesse da Cooperativa, bem como sobre os casos omissos e todas as demais atribuições previstas neste Estatuto Social e na legislação pertinente, até posterior deliberação da assembleia geral.

Parágrafo único. Na hipótese de o Conselho de Administração designar outros membros para funções de natureza auxiliar, definirá para cada qual, com registro em ata, as pertinentes incumbências.

Art. 30. Ao Presidente do Conselho cabem, dentre outras, as seguintes atribuições, observado o detalhamento previsto em normativos internos do Sicredi:

I – supervisionar as atividades da Cooperativa, inclusive quanto ao cumprimento das normas aplicáveis, coordenando a ação da Diretoria Executiva;

II – liderar a implantação dos programas de organização do quadro social, desenvolvimento e gestão do Sicredi, a fim de garantir a continuidade do negócio e a formação de novas lideranças cooperativistas;

III – acompanhar a execução dos planos de trabalho relativos, especificamente, ao desenvolvimento da Cooperativa;

IV – submeter ao Conselho de Administração propostas de normativos internos, observadas as diretrizes sistêmicas;

V – levar à apreciação do Conselho de Administração o plano de trabalho, anual ou plurianual, bem como propostas orçamentárias, acompanhando a sua execução;

VI – apresentar ao Conselho de Administração e, em nome deste, à assembleia geral, relatório anual das operações e atividades da Cooperativa, acompanhado do balanço, da demonstração de sobras e perdas e do parecer do Conselho Fiscal e da auditoria independente, além de outros documentos e informações que se fizerem exigir;

VII – selecionar os Diretores, dentro ou fora do quadro social, obedecida a competência especial do Conselho de Administração;

VIII – representar institucionalmente a Cooperativa, nas matérias estratégico corporativas perante o Sistema, e também nas assembleias gerais e reuniões das sociedades de cujo capital a Cooperativa participe;

IX – participar de congressos, seminários e outros eventos como representante institucional da Cooperativa, podendo ser substituído pelo Vice-Presidente ou por outro conselheiro;

X – atentar para o bom desempenho do Conselho de Administração, convocando e coordenando as suas reuniões;

XI – avaliar de forma sistematizada o atendimento prestado ao quadro social nas dependências da Cooperativa, visando garantir a satisfação e a qualidade dos serviços prestados aos associados;

XII – aplicar as penalidades que forem estipuladas pela assembleia geral ou pelo Conselho de Administração;

XIII – indicar um secretário para lavrar ou coordenar a lavratura da ata das assembleias gerais e das reuniões do Conselho de Administração.

Art. 31. O Vice-Presidente do Conselho substituirá o Presidente do Conselho nas suas licenças, ausências, suspensões ou impedimentos, inclusive nas assembleias gerais e reuniões das sociedades de cujo capital a Cooperativa participe.

## Seção II Diretoria Executiva

Art. 32. A Cooperativa será gerida por uma Diretoria Executiva, a quem compete a prática dos atos e operações relacionados aos fins de interesse da sociedade, composta por no mínimo 2 (dois) Diretores, sendo um Diretor Executivo e um Diretor de Operações, e no máximo 3 (três) Diretores, sendo um Diretor Executivo, um Diretor de Operações e um Diretor de Negócios.

§ 1º Os Diretores serão eleitos pelo Conselho de Administração em até 90 (noventa) dias após o término do mandato ou de vacância do cargo dos Diretores, e exercerão as funções previstas neste Estatuto.

§ 2º Ocorrendo a eleição de somente 2 (dois) Diretores, as funções do cargo não ocupado serão exercidas cumulativamente pelos Diretores, conforme deliberação do Conselho de Administração, observadas as restrições legais e normativas.

§ 3º O mandato será de 4 (quatro) anos, sendo que os eleitos permanecerão em exercício até a posse dos sucessores. Poderão também ser reeleitos da mesma forma e prazo ou, a qualquer tempo, destituídos pelo Conselho de Administração.

§ 4º A Cooperativa será representada, em Juízo ou fora dele, ativa e passivamente, ressalvado o disposto no inciso VIII do art. 30, obrigatoriamente:

I – por 2 (dois) Diretores em conjunto;

II – por 1 (um) Diretor em conjunto com 1 (um) procurador com poderes específicos, devidamente constituído;

III – por 2 (dois) procuradores em conjunto, com poderes específicos.

§ 5º Excepcionalmente, a representação da Cooperativa será válida mediante a assinatura de apenas 1 (um) Diretor ou 1 (um) procurador, nos seguintes casos:

I – perante os órgãos públicos federais, estaduais e municipais, autarquias e sociedades de economia mista;

II – na outorga de documentos para representação da Sociedade em juízo, incluindo a nomeação de prepostos e advogados;

III – em casos de licença inferior a 120 (cento e vinte) dias que implique a ausência da pluralidade de Diretores e de vacância não suprida.

Art. 33. Para estarem aptos para o exercício do cargo de Diretor, os candidatos deverão possuir as condições descritas no art. 27, incisos I a VIII e XV, além do § 2º, assim como obedecer ao disposto nos §§ 7º e 8º do referido artigo. Devem possuir graduação em curso superior e, comprovadamente, no conjunto, deter pleno domínio sobre as atividades e conhecimento compatível com a complexidade das atividades inerentes, além de conhecer, cada qual, em profundidade, o funcionamento do sistema financeiro, sem prejuízo do atendimento dos requisitos sistêmicos complementares previstos nos normativos.

Art. 34. Cabe à Diretoria Executiva, sem prejuízo das incumbências previstas em legislação e em normativo interno:

I – administrar operacionalmente a Cooperativa, atendendo seu objeto, as orientações emanadas da Assembleia Geral, do Conselho de Administração e das diretrizes e estratégias corporativas do Sicredi;

II – contrair obrigações, transigir, firmar acordos em processos judiciais, acordos ou convenções coletivas, ceder e empenhar ou renunciar direitos, bem como acompanhar o estado econômico-financeiro da sociedade, observado o disposto neste Estatuto;

III – nomear procuradores, fixando-lhes, em instrumento de mandato hábil, atribuições, alçadas e responsabilidades e forma de representação, que poderá ser isolada ou em conjunto, nos limites deste Estatuto. Os instrumentos de mandato deverão ter poderes mínimos necessários para práticas de atos específicos e por prazo determinado, salvo os que contemplam os poderes da cláusula ad judicium, que poderão ser outorgados por prazo indeterminado de validade.

IV – firmar todos os documentos, inclusive contratos e escrituras públicas, e tomar quaisquer outras providências com vista à concretização e à execução da aquisição, alienação, doação ou oneração, conforme o caso, de bens móveis ou imóveis da Cooperativa, observado o disposto no presente Estatuto;

V – autorizar e formalizar a alienação ou oneração de bens imóveis classificados como circulantes da Cooperativa, e tomar quaisquer outras providências com vista à concretização de tais negócios;

VI – elaborar o planejamento estratégico e financeiro, em conformidade com a diretriz sistêmica e as definidas pelo Conselho de Administração, e responder por sua execução;

VII – implementar as normas de controles internos das operações e serviços, verificando rotineiramente o estado econômico-financeiro da Cooperativa e o desenvolvimento das operações e atividades em geral;

VIII – examinar os planos de trabalho e respectivos orçamentos, acompanhando mensalmente a sua execução, informando sobre o estado econômico e financeiro da Cooperativa e o desenvolvimento das operações e atividades em geral;

IX – responder, formalmente, pelas responsabilidades indicadas perante os órgãos reguladores e fiscalizadores;

X – decidir sobre a contratação e a demissão de empregados;

XI – cumprir e fazer cumprir os apontamentos e orientações técnicas de auditoria e controles internos, visando à segurança e ao respeito aos normativos internos e oficiais;

XII – decidir acerca da concessão de qualquer modalidade de doação de bens móveis, contribuição ou auxílio, independentemente de beneficiário e valor, de acordo com as diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração;

XIII – cumprir e fazer cumprir os normativos internos;

XIV – responder por todas as demais atividades próprias da administração ordinária da Cooperativa.

Art. 35. Aos membros da Diretoria Executiva cabem as seguintes atribuições, dentre outras, observados o § 2º do art. 32 deste Estatuto e o detalhamento previsto em normativos internos do Sicredi:

I – Ao Diretor Executivo:

- a) fomentar e apoiar o relacionamento das áreas executivas com os Conselhos de Administração e Fiscal da Cooperativa, subsidiando e apoiando os trabalhos;
- b) prover recursos e garantir a implantação e acompanhamento dos programas sociais do Sicredi na área de atuação da Cooperativa;
- c) responder pelos planos de expansão e atividades da Cooperativa, de acordo com o potencial de mercado, sempre primando pelo desenvolvimento sustentável e sólido;
- d) coordenar e acompanhar a execução do orçamento da Cooperativa a partir das deliberações do Conselho de Administração;
- e) responder pela gestão do desempenho e acompanhamento dos resultados da Cooperativa, primando pelo atingimento pleno das metas acordadas no planejamento anual da Cooperativa, além de monitorar e intervir em unidades de atendimento, conforme o planejamento econômico e financeiro da Cooperativa.
- f) responder, formalmente, pelas responsabilidades indicadas perante os órgãos reguladores e fiscalizadores;
- g) elaborar e encaminhar ao Conselho de Administração, por meio do Presidente, para apreciação, o plano de trabalho, anual ou plurianual, bem como propostas orçamentárias, implementando a sua execução;

II – Ao Diretor de Operações:

- a) responder pelas análises gerenciais sobre as demonstrações financeiras, pelos controles contábeis e tributários e os indicadores de desempenho da Cooperativa;

- b) responder pelas atividades de controles internos, compliance e riscos, bem como encaminhar as providências no processo de supervisão e assegurar o respeito às normas internas e à legislação;
- c) responder, formalmente, pelas responsabilidades indicadas perante os órgãos reguladores e fiscalizadores.

### III – Ao Diretor de Negócios:

- a) elaborar e responder pela implementação do planejamento tático para as carteiras de produtos e serviços a partir das diretrizes do planejamento estratégico sistêmico e aqueles definidos pelo Conselho de Administração;
- b) responder pela gestão do desempenho e acompanhamento dos resultados das unidades de atendimento, primando pelo atingimento pleno das metas acordadas no planejamento anual da Cooperativa;
- c) responder e acompanhar a execução do orçamento do crédito rural, bem como das suas exigibilidades;
- d) responder pela execução dos planos de expansão da Cooperativa em consonância às deliberações da Diretoria Executiva e do Conselho de Administração;
- e) responder, formalmente, pelas responsabilidades indicadas perante os órgãos reguladores e fiscalizadores.

§ 1º É vedada a qualquer dos membros da Diretoria Executiva a prática de atos de liberalidade às custas da Cooperativa, permitida a concessão de avais, fianças e outras garantias, em nome da Cooperativa, desde que pertinentes ao seu objeto social e conforme previsto neste Estatuto Social.

§ 2º A Diretoria Executiva não é um órgão colegiado, podendo, entretanto, reunir-se sempre que convocada pelo Diretor Executivo, para decidir sobre matérias de sua competência, especialmente aquelas definidas no art. 34 deste Estatuto Social, quando a natureza do ato requerer decisão conjunta dos Diretores ou quando estes entenderem necessária a formalização de reunião.

§ 3º As deliberações e as demais ocorrências substanciais nas reuniões constarão de atas, aprovadas e assinadas pelos membros presentes.

Art. 36. Em caso de vacância do cargo de qualquer dos Diretores, nos termos do art. 27,

§ 6º, incisos III a VI deste Estatuto Social, o Conselho de Administração indicará o respectivo substituto, cujo mandato coincidirá com os mandatos dos demais Diretores. A vaga, todavia, se cabível e a critério do Conselho de Administração poderá deixar de ser preenchida, sendo certo que, nesse caso, as respectivas funções serão exercidas por outros Diretores.

Parágrafo único. Em caso de vacância de todos os cargos da Diretoria Executiva, o Conselho de Administração indicará dentre seus membros, com exceção do Presidente, gestor executivo interino para o exercício das atribuições pelo período máximo de 90 (noventa) dias.

Art. 37. Os Conselheiros de Administração e os Diretores, com o seu patrimônio pessoal, respondem solidariamente pelas obrigações assumidas pela Cooperativa 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 grave de deveres, determinarem prejuízo à Sociedade, responderão, diretamente, com seu próprio patrimônio pelo ressarcimento dos danos;

§ 2º A Cooperativa, por meio 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 de Administração e Diretores cujas ações ou omissões, na forma do parágrafo anterior, tenham como consequência quaisquer dos resultados nele referidos.

## CAPÍTULO VIII DO CONSELHO FISCAL

Art. 38. A administração da Cooperativa será fiscalizada assídua e minuciosamente por um Conselho Fiscal, constituído de 3 (três) membros efetivos e igual número de suplentes, todos associados, eleitos pela assembleia geral, observando-se, quanto às condições e aos requisitos para a candidatura e o exercício das funções, o disposto no art. 27, incisos I a XIV, deste Estatuto.

§ 1º A eleição dos membros do Conselho Fiscal requer chapa(s) completa(s), independente(s) e desvinculada(s) da eleição do Conselho de Administração, com indicação da ordem de suplência, observadas as demais condições de que trata o § 1º do art. 27 deste Estatuto;

§ 2º Os membros do Conselho Fiscal não devem ser empregados, administradores ou ter participação em entidade ou empresa externa ao Sicredi que esteja oferecendo algum serviço ou produto à Cooperativa, e também não devem ser cônjuges, companheiros (as) ou parentes até segundo grau, em linha reta ou colateral, dos titulares dessa entidade ou empresa.

§ 3º O mandato será de 03 (três) anos, com renovação de, ao menos, 2 (dois) membros a cada eleição, sendo 1 (um) efetivo e 1 (um) suplente.

§ 4º Os conselheiros eleitos permanecerão em exercício até a posse dos sucessores.

Art. 39. O Conselho Fiscal reúne-se, mensalmente de forma ordinária e, extraordinariamente, sempre que necessário, decidindo por maioria. Suas deliberações e demais ocorrências substanciais nas reuniões constarão de ata, 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.

§ 2º As reuniões poderão, ainda, ser convocadas por qualquer de seus membros e por solicitação da assembleia ou do Conselho de Administração.

§ 3º Ausentes o coordenador e/ou o secretário, serão escolhidos substitutos na ocasião.

Art. 40. Quando da ausência temporária, ou em caso de vacância, os conselheiros efetivos serão substituídos pelos suplentes, obedecida a ordem estabelecida na ata de eleição.

§ 1º Ocorrendo 4 (quatro) ou mais vagas no Colegiado, o Presidente do Conselho de Administração convocará a assembleia geral para o devido preenchimento, no prazo de 30 (trinta) dias.

§ 2º Aplicam-se ao Conselho Fiscal as hipóteses de vacância previstas no art. 27, § 6º, deste Estatuto, cabendo ao próprio Colegiado apreciar as justificativas sobre faltas de seus membros.

§ 3º Na hipótese de o conselheiro ser indicado como candidato a cargo político-partidário, deverá apresentar pedido de renúncia ao cargo eletivo na Cooperativa em até 48 (quarenta e oito) horas após a data da convenção do partido em que for confirmada a indicação, sob pena de vacância do cargo.

Art. 41. Entre outras atribuições decorrentes da legislação, deste Estatuto e dos normativos internos, compete ao Conselho Fiscal:

I – exercer assídua fiscalização sobre o patrimônio, as operações com associados, os serviços e os atos dos administradores;

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 – analisar as demonstrações contábeis elaboradas periodicamente pela Cooperativa e opinar sobre a regularidade das contas da administração e as demonstrações contábeis do exercício social, elaborando o respectivo parecer, que conterà, se for o caso, os votos dissidentes, bem como o cumprimento das normas sobre as atividades sociais e interesses da Cooperativa, apresentando parecer à assembleia geral, podendo assessorar-se de auditores internos e externos para prestar informações necessárias ao desempenho de suas funções;

V – tomar conhecimento dos relatórios de auditoria interna produzidos pelos auditores da Central e pela auditoria independente, contribuindo com o trabalho desses profissionais e cobrando firmemente, da administração, as correções cuja necessidade for indicada nos documentos;

VI – averiguar o cumprimento, pela administração da Cooperativa, das disposições deste Estatuto, da legislação e dos normativos internos, bem como das deliberações da assembleia geral, do Conselho de Administração e de outros colegiados deliberativos sistêmicos, formalmente instituídos, relativamente a matérias estratégico-corporativas de interesse do conjunto das cooperativas singulares e respectivas centrais integrantes do Sicredi;

VII – relatar ao Conselho de Administração as conclusões de seus trabalhos, alertando sobre as irregularidades constatadas e, na ausência de providências por parte deste, denunciar o fato, oportunamente, à assembleia geral;

VIII – examinar os relatórios de risco gerados pelas entidades centralizadoras a respeito do cenário de risco da instituição, averiguando o cumprimento pela administração da Cooperativa dos postulados de cada relatório;

IX – opinar sobre as propostas dos órgãos de administração, a serem submetidas à assembleia geral, relativas à incorporação, à fusão ou ao desmembramento da cooperativa;

X – convocar assembleia geral, por deliberação da maioria de seus membros, sempre que ocorrerem motivos graves ou urgentes.

§ 1º Os membros efetivos do Conselho Fiscal são solidariamente responsáveis, inclusive em relação aos prejuízos decorrentes, pelos atos e fatos irregulares da administração da Cooperativa, cuja prática decorra de sua comprovada omissão, displicência, falta de acuidade, de pronta advertência ao Conselho de Administração e, na inércia ou renitência deste, de oportuna denúncia à assembleia geral.

§ 2º A Cooperativa, por meio 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 e diretores pelos prejuízos causados na forma do parágrafo anterior.

## CAPÍTULO IX DA FIXAÇÃO DO EXERCÍCIO SOCIAL, BALANÇO, RESULTADOS E FUNDOS SOCIAIS

Art. 42. O exercício social coincide com o ano civil.

Art. 43. Levantar-se-ão dois balanços no exercício, sendo um no último dia de junho e outro no último dia de dezembro.

Art. 44. As sobras apuradas ao final de cada exercício (resultado consolidado) serão destinadas da seguinte forma:

I – 60% (sessenta por cento), no mínimo, para o Fundo de Reserva, destinado a reparar perdas e a atender ao desenvolvimento da Cooperativa;

II – 5% (cinco por cento), no mínimo, para o Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social (FATES), destinado à prestação de assistência aos associados, seus familiares e aos empregados da Cooperativa;

III – 2% (dois por cento), no mínimo, para o Fundo Social, destinado a atender ações sociais de interesse coletivo, contribuindo para o desenvolvimento social das comunidades na área de ação da Cooperativa;

IV – O saldo que restar ficará à disposição da assembleia geral, para destinações que entender convenientes, obedecido o disposto no § 1º deste artigo.

§ 1º Sempre que a Cooperativa não atingir a estrutura patrimonial exigida/estipulada, pela autoridade monetária e por normas internas do Sicredi, para suportar as operações necessárias ao cumprimento de seus objetivos, as sobras disponíveis, obedecida a sistemática de rateio prevista neste Estatuto, deverão ser transformadas, até o limite necessário, em novas quotas-partes de capital dos associados ou destinadas adicionalmente ao próprio fundo de reserva.

§ 2º Serão destinadas ao fundo de reserva antes da apuração das destinações obrigatórias as doações sem destinação específica; e, a critério do Conselho de Administração, os valores em prejuízo recuperados de exercícios anteriores e outros valores recuperados, inclusive em decorrência da regulamentação aplicável.

§ 3º O Fundo Social previsto no inciso III deste artigo tem por prazo de duração indeterminado. Caso ocorra a sua extinção, eventuais valores remanescentes serão incorporados ao Fundo de Reserva.

Art. 45. A destinação das sobras e o rateio das perdas dar-se-ão proporcionalmente às operações realizadas pelos associados, conforme fórmula de cálculo estabelecida pela assembleia geral.

Parágrafo único. É facultada, mediante decisão da assembleia geral, compensar, por meio de sobras dos exercícios seguintes, o saldo remanescente das perdas verificadas no exercício findo.

Art. 46. Os fundos obrigatórios são indivisíveis entre os associados.

## CAPÍTULO X DA DISSOLUÇÃO E LIQUIDAÇÃO

Art. 47. Além de outras hipóteses previstas em lei, a Cooperativa dissolve-se de pleno direito:

I – quando assim deliberar a assembleia geral, desde que 20 (vinte) associados, no mínimo, não se disponham a assegurar a sua continuidade;

II – pela alteração de sua forma jurídica;

III – pela redução do número de associados, para menos de 20 (vinte), ou de seu capital social mínimo se, até a assembleia 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. 48. A liquidação da Sociedade obedecerá às normas legais e regulamentares próprias.

## CAPÍTULO XI DA OUVIDORIA – OUVIDORIA COMPARTILHADA

Art. 49. A Cooperativa manterá convênio para execução das atividades de ouvidoria com entidade integrante do Sistema, na forma da legislação vigente.

## CAPÍTULO XII DAS DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS E FINAIS

Art. 50. Os prazos previstos neste Estatuto serão contados em dias corridos, excluindo-se o dia de início e incluindo-se o dia final.

Art. 51. As correspondências, notificações e comunicações encaminhadas pela Cooperativa ao associado com base no endereço informado por este presumir-se-ão recebidas no prazo de 5 (cinco) dias, contados da sua expedição.

Art. 52. Os casos omissos serão resolvidos de acordo com a legislação e os princípios cooperativistas, ouvidos, quando for a hipótese, os órgãos sociais.

Art. 53. Transitoriamente, até o final do mandato do Conselho de Administração da Cooperativa, que se encerrará a partir da posse dos eleitos na Assembleia Geral Ordinária de 2019, a Cooperativa permanecerá sendo administrada por um Conselho de Administração, órgão de deliberação colegiada, mantendo sua composição conforme eleito na Assembleia Geral Ordinária de 25 de Abril de 2015.

Carlos Barbosa/RS, 29 de abril de 2019.  
Marcos André Balbinot Maria Sirlei John  
Presidente Conselheira de Administração e Secretária dos Trabalhos

Fonte: SICREDI. **Estatuto social da cooperativa de crédito, poupança e investimento de Carlos Barbosa – Sicredi Serrana RS.** Disponível em:

<http://www.sicrediserranars.com.br/anexos/gestao/50-sicredi.gestao.estatuto-social-da-cooperativa-de-cradito-de-cradito-poupanaa-e-investimento-de-carlos-barbosa.pdf>. Acesso em: 30 out. 2019.