

EMERGÊNCIA DE NOVOS ARRANJOS ORGANIZACIONAIS NO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO RURAL – O CASO DO SULCREDI¹

Autores: Felipe Dagnese*, Fábio Luiz Búrigo^.

Filiação: *Mestre em Agroecossistemas, egresso da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC); ^Doutor em Sociologia Política, egresso e Professor Adjunto na UFSC.

E-mail: felipe.dagnese@gmail.com; fabio.burigo@ufsc.br

Eixo Temático: Governança, Gestão e Inovação

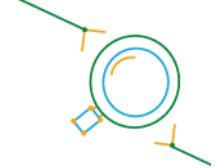
Resumo

O objetivo deste artigo é apresentar e analisar aspectos da história e características do SULCREDI e das cooperativas de crédito rural envolvidas com a organização. Este trabalho é resultado de um estudo de caso descritivo baseado em informações qualitativas primárias e secundárias. Os principais instrumentos de pesquisa utilizados consistiram em entrevistas semiestruturadas, pesquisas documentais e digitais. Ao todo foram realizadas treze entrevistas, envolvendo agentes cooperativistas vinculados ao SULCREDI e ao CRESOL, na região oeste de Santa Catarina. A organização do SULCREDI iniciou-se no ano de 2011, a partir da união de quatro cooperativas de crédito rural que se desfiliaram da cooperativa central CRESOL BASER, em grande medida devido à existência de diferentes entendimentos sobre o caminho a ser trilhado pelas cooperativas, pela central e pelo próprio CRESOL. A criação do SULCREDI como um sistema cooperativo acabou não se viabilizando. Embora estas cooperativas de crédito rural sejam juridicamente independentes, o acrônimo, SULCREDI, continua sendo utilizado por todas. Numa delas foi observada a existência de uma visão estratégica de ampliação da estrutura de gestão na sua área de ação e, em outra, a adoção de uma orientação pautada na manutenção de uma estrutura mais enxuta, o que demonstra a presença de diferentes visões sobre a forma de gestão dos empreendimentos. A ampliação e a diversificação do público atendido foram identificadas como de importante relevância para estas cooperativas. Como novidade no setor do cooperativismo de crédito, uma das cooperativas pesquisadas desenvolve ações na área da saúde, disponibilizando profissionais para a prestação de serviços médicos aos seus associados.

Palavras-chave: SULCREDI, Cooperativa de Crédito Rural, Cooperativa Independente, Práticas de Gestão, Novidade Cooperativa.

¹ Este artigo tem origem e inclui parte dos resultados do trabalho desenvolvido pelo primeiro autor na sua dissertação de mestrado intitulada “Ambiente Institucional e Governança em Cooperativas de Crédito: Estudo de Caso do Território Meio Oeste Contestado” e submetida ao Programa de Pós-graduação em Agroecossistemas da UFSC no ano de 2016. Os autores agradecem a FAPESC – Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina – pelo financiamento do Projeto de Pesquisa do LEMATE – Laboratório de Estudos da Multifuncionalidade Agrícola e do Território – intitulado “Estudo de Iniciativas de Descentralização de Políticas Públicas voltadas ao Desenvolvimento Rural em Santa Catarina” por meio do qual se pode realizar incursões para estudos na região oeste do Estado de Santa Catarina.





Abstract

The purpose of this article is to present and analyze aspects of the history and characteristics of SULCREDI and the rural credit cooperatives involved with the organization. This work is the result of a descriptive case study based on qualitative primary and secondary information. The main research instruments used consisted of semi-structured interviews, documentary and digital researches. In all, thirteen interviews were conducted, involving cooperative agents linked to SULCREDI and CRESOL, in the western region of Santa Catarina. The organizations of SULCREDI began in 2011, following the union of four rural credit cooperatives that have disbanded from the central cooperative CRESOL BASER, due in large part to the existence of different understandings about the path to be taken by cooperatives, and CRESOL itself. The creation of SULCREDI as a cooperative system was not possible. Although these rural credit cooperatives are legally independent, the acronym SULCREDI continues to be used by all. In one of them it was observed the existence of a strategic vision of expansion of the management structure in its area of action and, in another, the adoption of a guideline based on the maintenance of a leaner structure, which demonstrates the presence of different visions on the management of the enterprises. The expansion and diversification of the public attended were identified as of great relevance for these cooperatives. As a novelty in the credit cooperative sector, one of the researched cooperatives develops actions in the health area, making professionals available to provide medical services to its members.

Keywords: SULCREDI, Rural Credit Cooperative, Independent Cooperative, Management Practices, Cooperative Novelty.

1. Introdução

Uma cooperativa de crédito ou organização financeira cooperativa é uma sociedade de pessoas de proveito comum e sem o objetivo de lucro, que se destina a promover, por meio da mutualidade, a prestação de serviços financeiros a seus associados, assegurando-lhes o acesso aos instrumentos do mercado financeiro, de forma a satisfazer aspirações econômicas, sociais e também culturais de seus cooperados (ACI, 2016; BRASIL, 2009; BRASIL, 1971).

Tradicionalmente, as cooperativas de crédito rural são organizações que agem direcionadas para a prestação de serviços financeiros ao segmento produtivo da agropecuária, trabalhando com produtores rurais, profissionais e empresas que atuam nesse segmento, e demais pessoas que possuam vínculos com o meio rural. Apresentam assim, um perfil mais setorial, ou seja, especializado num tipo de público. Por estarem, em grande medida, localizadas em contextos tipicamente rurais, em que a economia é fortemente impactada pela atividade agropecuária, como em pequenos municípios interioranos, essas cooperativas possuem ampla capilaridade no tecido social, visto que boa parte das pessoas que vive na zona urbana desses locais possui algum tipo de vínculo com o setor agropecuário.

Com base na forma de organização e estruturação das cooperativas, o Banco Central do Brasil (BCB) classifica os sistemas de cooperativas de crédito como verticalizados, horizontalizados e independentes (cooperativas solteiras). Os sistemas verticalizados são aqueles que buscam a centralização das





decisões, ganhos de escala e que se caracterizam por apresentar uma estrutura composta de três níveis, com as cooperativas singulares na base, as centrais na zona intermediária e as confederações no topo, além dos bancos cooperativos (BANCOOB, do Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil – SICOOB; e BANSICREDI, do Sistema de Crédito Cooperativo – SICREDI), que conferem aos sistemas uma autonomia importante em relação aos demais entes bancários. Aqui se enquadra também, além dos sistemas SICOOB e SICREDI, o sistema UNICREDI, que atua no ramo da saúde, e que funciona sem um banco cooperativo próprio (SOARES & SOBRINHO, 2008).

Já os sistemas horizontalizados são aqueles que se organizam de forma a constituírem redes de cooperativas que atuam (comumente) de maneira radial, ou seja, cobrindo áreas adjacentes ou próximas a sua sede. São sistemas também compostos de três níveis, mas que não apresentam a estrutura de alto grau de padronização dos sistemas verticalizados. Constituem esse grupo as organizações cooperativas denominadas do tipo solidárias, que atendem os públicos do meio urbano e rural, com atuação importante junto aos públicos menos capitalizados, tendo como exemplo algumas centrais ligadas à Confederação CRESOL (*op cit.*). Atualmente, o Sistema de Cooperativas de Crédito Rural com Interação Solidária (CRESOL), representado, principalmente, pela Cooperativa Central de Crédito Rural com Interação Solidária (BASER, sediada no município de Francisco Beltrão, no Estado do Paraná, e a mais antiga do sistema), apresenta processos significativos de verticalização de sua estrutura organizacional.

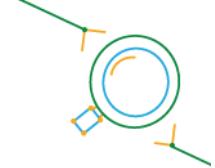
Existe ainda o grupo de cooperativas singulares e de centrais independentes. As cooperativas solteiras não estão articuladas por uma central (organização de segundo grau). No caso de uma central independente, a mesma não se encontra vinculada a uma confederação (terceiro grau). Nessa categorização se enquadram, por exemplo, as cooperativas singulares ligadas ao SULCREDI (*op cit.*).

As cooperativas independentes possuem maior autonomia administrativa e operacional que as cooperativas filiadas a um sistema cooperativo, visto que as organizações filiadas estão atreladas a uma rede de instâncias deliberativas que aumentam o grau burocrático das operações. O formato cooperativo de atuar de maneira independente tende a favorecer um controle maior dos recursos pelos atores da própria comunidade e também permitir um maior controle social da organização. Contudo, essas cooperativas independentes apresentam um maior risco de enfrentar dificuldades frente à concorrência presente no mercado financeiro e a oscilações e crises da economia territorial e nacional. Em tais situações a presença de uma estrutura sistêmica pode fornecer ou ampliar o suporte necessário para enfrentá-las e, assim, possibilitar a manutenção e sobrevivência da organização.

No Brasil há um viés indutor da organização do sistema cooperativista de crédito brasileiro em torno de processos de verticalização, evidenciadas nas normas do setor. Esta visão fica explícita, por exemplo, pela maior exigência de recursos para a criação de cooperativas solteiras (SOARES & SOBRINHO, 2008). Por exemplo, para a criação de uma cooperativa de crédito do tipo clássica² não filiada a uma central (seriam os casos, por exemplo, das

² As cooperativas de crédito são divididas nas seguintes categorias quanto ao perfil de risco das operações financeiras que realizam: Plenas, Clássicas e Capital e Empréstimo. As Plenas são as que apresentam maior risco visto serem as que utilizam a maior diversificação de





cooperativas de crédito rural da SULCREDI) seria necessária a integralização inicial de um capital de R\$ 20 mil. Se criada com filiação a uma central, este aporte inicial corresponderia à metade disto. Da mesma forma ocorre para a integralização de Patrimônio Líquido que, para o primeiro caso, seria de R\$ 500 mil e, para o segundo, R\$ 300 mil (BCB, 2015b).

Os processos de verticalização tem se materializado principalmente por meio de fusões e incorporações de cooperativas e pelo aumento da atuação via Postos de Atendimento Cooperativo (PAC), que são justificados pela diminuição nos custos de instalação e pelo maior controle sobre a gestão dos recursos (SOARES & SOBRINHO, 2008). Esta é uma das principais maneiras de expandir a estrutura da Organização Cooperativa para outros locais.

Além destes fatores, a criação de PAC permite uma aproximação maior dos associados aos produtos e serviços financeiros que a cooperativa disponibiliza e, ao mesmo tempo, possibilita identificar demandas específicas destes e de determinada comunidade. Isto significa trabalhar movido também pela demanda comunitária e não somente pela oferta estanque de produtos e serviços financeiros.

Segundo Lancelin (1996), a proximidade é um fator que estimula e fortalece relações de confiança. O autor a divide em três tipos: 1) espacial, por meio do estabelecimento de estruturas físicas próximas do local onde os beneficiários vivem; 2) social, estreitando os laços com as pessoas e suas comunidades, conhecendo-as e sendo conhecidos, pois tende a fortalecer a confiança entre as partes; e 3) temporal, trabalhando de forma a privilegiar operações de curto do que longo prazo, que apresentem objetivos claros e recursos coerentes em relação às demandas. A proximidade sugere uma atuação da cooperativa de forma descentralizada.

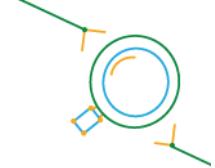
O estudo de experiências de grupos, redes ou sistemas de cooperativas de crédito é pertinente para se avançar na construção de modelos de organizações mais adequados para o efetivo atendimento das demandas financeiras dos associados e suas comunidades. Este trabalho vem para contribuir nesse sentido, trazendo à tona uma experiência que proporciona inúmeras reflexões sobre os diversos caminhos que o cooperativismo de crédito pode tomar.

Com base nisto, este trabalho pretende conhecer e analisar aspectos da sua história e de suas características de atuação junto ao meio rural, por meio de uma investigação que envolveu diversas cooperativas, tanto do SULCREDI quanto do CRESOL.

Este artigo apresentará, na sequência, a metodologia utilizada na pesquisa. Após tratará sobre as cooperativas de crédito rural envolvidas com o SULCREDI, apresentando informações e dados sobre a constituição das mesmas, números de PAC e áreas de ação. O item seguinte irá abordar sobre o surgimento do SULCREDI, aspectos de sua trajetória e situação atual. Em

operações financeiras permitidas ao setor no mercado financeiro, além de terem estruturas maiores e obrigações quanto à governança cooperativa como, por exemplo, a Diretoria Executiva. As de Capital e Empréstimo são as que apresentam o menor risco, visto estarem aptas a realizar um número menor de tipos de atividades financeiras, além de apresentarem uma estrutura mais enxuta e menores obrigações quanto à governança cooperativa. As Clássicas apresentam estrutura e possibilidade de realização de tipos de atividades financeiras num patamar intermediário, lhes sendo permitida um tipo de operação a mais que a de Capital e Empréstimo e cinco a menos que a Plena e que, dependendo do tamanho de seus ativos, é necessária a implementação de uma Diretoria Executiva (BCB, 2015b).





seguida duas das cooperativas de crédito rural são analisadas, tratando mais especificamente de questões relacionadas à gestão organizacional desses empreendimentos. No final o artigo conclui que o SULCREDI não é um sistema cooperativo, mas que as suas cooperativas apresentam interações variáveis de envolvimento, que apresentam relação com a proximidade geográfica e com a forma com que a gestão da organização é conduzida.

2. Metodologia da pesquisa

A pesquisa desenvolvida é um estudo de caso descritivo que, para Yin (2001, p. 32), citado por Godoy (2006, p. 120), corresponde a “uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real”.

Apresenta natureza qualitativa e as informações levantadas na pesquisa têm origem de fontes primárias, via entrevistas, e secundárias, via análise de documentos, como estatutos sociais, relatórios técnicos e endereços eletrônicos.

O principal instrumento de pesquisa utilizado para a coleta de informações foi a entrevista semiestruturada. Esse recurso representa uma técnica dinâmica e flexível, útil para apreensão de uma realidade e descrição de processos complexos no qual o entrevistado está ou esteve envolvido, caracterizando-se por uma pseudoconversa, realizada a partir de um quadro conceitual previamente caracterizado (DUARTE, 2005).

Para o desenvolvimento do estudo foram realizadas duas incursões na região Oeste de Santa Catarina, que totalizaram duas semanas de pesquisa *in loco*. A primeira, de caráter exploratório, foi realizada no mês de janeiro do ano de 2015 e, a segunda, com viés de coleta definitiva das informações por meio da aplicação das entrevistas semiestruturadas, em maio de 2016.

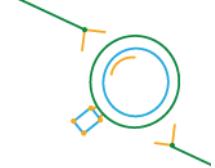
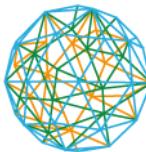
Na investigação em questão foram realizadas treze entrevistas semiestruturadas, com base em roteiros de perguntas abertas e fechadas, em duas das cooperativas de crédito rural do SULCREDI e duas cooperativas de crédito rural e um PAC do CRESOL, que abrangeu Diretores Presidentes, Gerentes, Agentes e produtores rurais cooperados. Todas as entrevistas foram gravadas em áudio e posteriormente transcritas manualmente para análise.

Com as entrevistas e suas transcrições prontas, passou-se para a tabulação e análise das informações, fazendo-se uso do recurso da planilha do programa de computador *Microsoft Office Excel* 2016, de maneira a tornar mais clara a visualização e identificação das sinergias entre as informações fornecidas pelos diferentes entrevistados, buscando, assim, identificar as informações para o atendimento do objetivo de pesquisa proposto.

3. Cooperativas e abrangência territorial

Existem quatro Cooperativas de Crédito Rural vinculadas ao SULCREDI, conforme se pode acompanhar no quadro 1. A cooperativa mais antiga, a CREDILUZ, foi criada no ano de 1995, na cidade de Abelardo Luz. Aproximadamente dez anos depois, em 2005, surgiu a cooperativa sediada em Ouro. As outras duas cooperativas, de Ibiam e São Miguel do Oeste, foram constituídas no ano de 2006.





Quadro 1 - Cooperativas de Crédito Rural envolvidas com o SULCREDI e sua data de constituição.

Nome da Instituição	Constituição
CCR* de Abelardo Luz – SULCREDI/CREDILUZ	30/09/1995
CCR de Ouro – SULCREDI/OURO	20/12/2005
CCR de Ibiamic – SULCREDI/IBIAM	31/05/2006
CCR de São Miguel do Oeste – SULCREDI/SÃO MIGUEL	31/05/2006

* CCR: Cooperativa de Crédito Rural.

Elaborado pelos autores, fontes: SULCREDI/CREDILUZ (2017); SULCREDI/IBIAM (2016); SULCREDI/OURO (2017); SULCREDI/SÃO MIGUEL (2019a).

Somando-se as sedes destas cooperativas com os Postos de Atendimento Cooperativo chega-se a trinta o número de unidades físicas de atendimento aos seus cooperados, distribuídas em trinta diferentes municípios da região Oeste do Estado de Santa Catarina. Isto mostra que não há cidades com mais de uma unidade física de atendimento de cooperativas do SULCREDI (tabela 2 e figura 1).

As cooperativas do SULCREDI abrangem ao todo 66 municípios, tendo a cooperativa SÃO MIGUEL a maior área de ação, com 22 municípios, e a cooperativa CREDILUZ o maior número de PAC, com doze. As áreas de ação das cooperativas apresentam pouca sobreposição, sendo possível verificar isto em apenas quatro municípios. Três destes casos (Campos Novos, Erval Velho e Ibicaré) envolvem as cooperativas OURO e IBIAM. O quarto caso corresponde ao município de Catanduvas, envolvendo as cooperativas OURO e CREDILUZ (tabela 2 e figura 1).

Tabela 2 – Cooperativas de Crédito Rural envolvidas com o SULCREDI, números de Postos de Atendimento Cooperativo (PAC) e de municípios de sua área de ação.

Cooperativa	PAC	Área de ação
SÃO MIGUEL	05	22
OURO	05	16
CREDILUZ	12	15
IBIAM	04	13
	4	66

Elaborado pelos autores, fontes: BACEN (2019a); SULCREDI/CREDILUZ (2017); SULCREDI/IBIAM (2016); SULCREDI/OURO (2017); SULCREDI/SÃO MIGUEL (2019a).

Em torno de um quarto (27,3%) da área de ação da cooperativa SÃO MIGUEL possui unidades físicas de atendimento. Nas áreas de ação das cooperativas OURO e IBIAM, este número representa em torno de um terço (37,5% e 38,5%, respectivamente). Já, a cooperativa CREDILUZ, se destaca nesse quesito, apresentando mais de três quartos (86,7%) da sua área de ação com a presença de unidades físicas de atendimento, que são ausentes apenas em Chapecó e Cordilheira Alta (tabela 2 e figura 1). Isto possibilita inferir que esta cooperativa busca aumentar sua capilaridade territorial e, consequentemente, sua proximidade social e, assim, expandir seu quadro associativo na sua área de ação e melhorar o atendimento e relacionamento com seus cooperados.



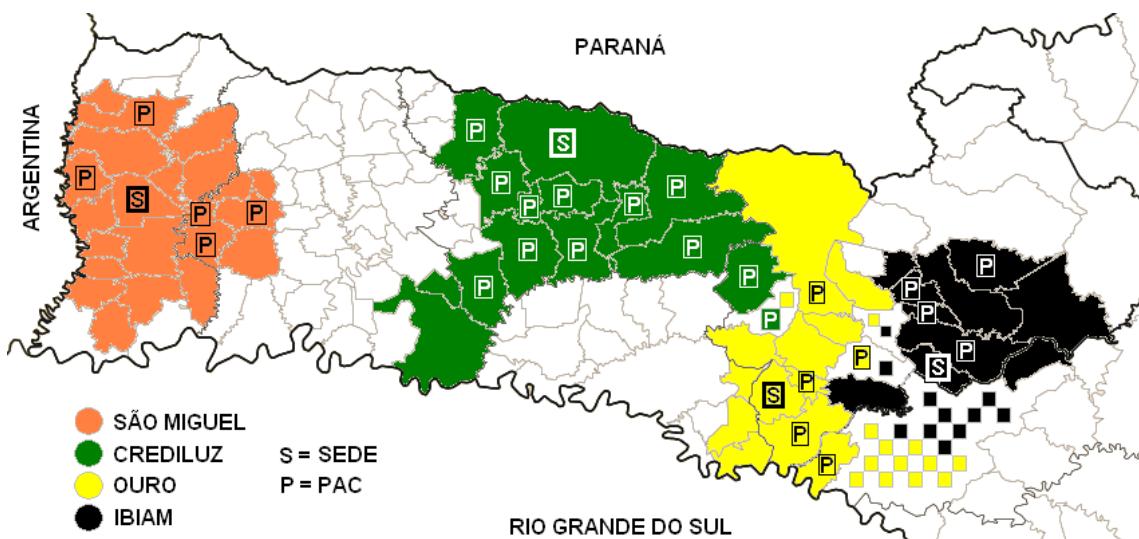


Figura 1 – Localização das Cooperativas de Crédito Rural (Sede) envolvidas com a SULCREDI, dos seus Postos de Atendimento Cooperativo (PAC) e área de ação.

Fontes: Mapa alterado e adaptado de ABREU (2006); BACEN (2019a); SULCREDI/CREDILUZ (2017); SULCREDI/IBIAM (2016); SULCREDI/OURO (2017); SULCREDI/SÃO MIGUEL (2019a); IBGE (2019).

Como se verá adiante, antes do ano de 2011, as quatro cooperativas eram filiadas ao CRESOL. Portanto, naquela época, estas cooperativas usavam tal denominação e a área de atuação desse sistema era presente em praticamente toda a região oeste de Santa Catarina. Mas, com a saída das quatro cooperativas, o CRESOL diminuiu significativamente e abruptamente, quase pela metade, sua área de abrangência nessa região.

Esta breve contextualização serve para compreender a distribuição territorial destas quatro cooperativas e os “vazios” em torno de duas áreas de ação, visualizados na figura 1. Nestes locais atuam, desde antes daquele ano, diversas cooperativas de crédito rural do CRESOL, que gradativamente vem retomando sua atuação nos espaços “perdidos” devido à saída daquelas quatro cooperativas de crédito rural do sistema CRESOL.

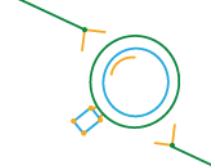
4. Surgimento e momento atual

O SULCREDI surgiu no oeste do Estado de Santa Catarina no ano de 2011 a partir da junção das quatro cooperativas de crédito mencionadas na Tabela 1, que se desfilaram da BASER.

Estas cooperativas de crédito rural, como são os casos da CREDILUZ e OURO, nasceram diante das dificuldades de acesso ao crédito por parte principalmente dos pequenos estabelecimentos rurais junto aos bancos tradicionais, como o Banco do Brasil (BB). Atualmente o cenário se apresenta de maneira diferente, existindo inclusive parcerias entre essas cooperativas e o banco.

O rompimento dessas cooperativas com a BASER deu-se por vários motivos, mas o principal fator apresentou relação à existência de diferentes visões sobre o cooperativismo no CRESOL, como se verá mais adiante. Mas conforme relatos de entrevistados, com o crescimento da competitividade do Sistema CRESOL, foram surgindo muitos controles internos e um aumento na





centralização do poder e das decisões nas Cooperativas Centrais, limitando, de certa maneira, a liberdade de ação das cooperativas de crédito singulares. Assim, este grupo de quatro cooperativas de crédito se desfilaram da BASER buscando com isto manter sua autonomia e a manutenção das ações que vinham desenvolvendo junto ao seu quadro social.

Antes de dar sequência sobre o SULCREDI, cabe trazer algumas informações específicas sobre o CRESOL, a fim de contextualizar melhor o cenário do surgimento do SULCREDI.

O CRESOL possui três cooperativas centrais, a mencionar: CRESOL BASER, CRESOL CENTRAL (localizada na cidade de Chapecó, Estado de Santa Catarina) e CRESOL SICOPER (sediada na cidade de Passo Fundo, Estado do Rio Grande do Sul). A BASER possui cooperativas filiadas do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. A CENTRAL e a SICOPER possuem cooperativas filiadas em Santa Catarina e no Rio Grande do Sul. As duas primeiras possuem também cooperativas filiadas em outros Estados do país.

Embora estas centrais do CRESOL constituam um mesmo sistema cooperativo, observou-se na pesquisa que existem divergências quanto à maneira de trabalhar e pensar o cooperativismo. “O que existe são vários entendimentos do que é o cooperativismo” (Relato de entrevistado). Tudo indica que um dos principais fatores relacionados à primeira divisão, que culminou com a criação da CENTRAL em 2004, tenha, em parte, relação com essas diferentes visões sobre a gestão nas cooperativas filiadas.

Pôde-se inferir que a BASER apresenta um direcionamento para a implantação de uma gestão mais profissionalizada. Que a SICOPER, central criada mais recentemente, mas precisamente em 2014, tem um entendimento semelhante. E que a CENTRAL, uma visão mais voltada para a manutenção do controle social, o que não significa realizar uma gestão menos qualificada.

Isto, de certa maneira, contribui para explicar o fato da CENTRAL possuir cooperativas filiadas no Nordeste do Rio Grande do Sul e SICOPER no Oeste de Santa Catarina. Também, da existência de mais de um PAC em Abelardo Luz, por exemplo, um município com menos de 20 mil habitantes, onde se têm um PAC de uma cooperativa vinculada a CENTRAL e outro de uma cooperativa vinculada a BASER.

Um dos entrevistados do CRESOL relatou que se as centrais estivessem atuando mais em conjunto, o sistema como um todo estaria mais fortalecido, seu crescimento seria mais expressivo – em termos de representação e atuação principalmente – e que isso poderia gerar vantagens administrativas e contábeis. Este entendimento do cooperativismo remete aos processos de verticalização das estruturas organizacionais. O crescimento e expansão das organizações acabam por exigir contrapartidas institucionais para dar conta das expectativas e demandas que surgem com o aumento do empreendimento, induzindo a uma coordenação que busque ganhos de escala por meio da centralização e padronização de procedimentos e serviços comuns.

O outro entendimento é o de fortalecer um cooperativismo que gere uma aproximação dos serviços e uma horizontalização das estruturas organizacionais. Isto sugere proporcionar uma descentralização das decisões e dos recursos para os municípios e as comunidades atendidas, de modo que a circulação dos recursos financeiros possa ganhar um caráter mais localizado para reinvestimento e ciclagem local. Isso, em tese, corresponderia a um





processo de ampliação da territorialização do cooperativismo, com a construção de laços de confiança mais fortes entre os agentes (conselho) e proprietários (associados) da cooperativa.

Contudo, estes entendimentos não são isolados um do outro. Apresentam-se interdependentes. O CRESOL caminha para um processo de expansão vertical de suas estruturas organizacionais ao mesmo tempo em que demonstra intenções de um projeto de ampliação de sua base com cooperativas singulares e estas por PAC, procurando manter a proximidade das instâncias deliberativas com o quadro de associados. Esse processo de crescimento vertical responde pelo crescimento do sistema, que culmina também em maiores exigências legais.

No seu início as quatro cooperativas do SULCREDI criaram uma base de serviços, numa estrutura semelhante ao que o CRESOL utilizava. Essa estrutura organizacional atendia às quatro cooperativas nas áreas de contabilidade, convênios, políticas sociais, estratégia, dentre outras. Um de seus objetivos era enxugar os custos administrativos das cooperativas. Atualmente, esta base de serviços não mais existe.

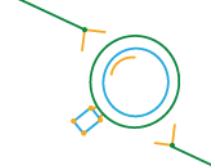
Posteriormente, o grupo de quatro cooperativas pensou em criar uma cooperativa central de crédito, que não foi criada, pois mesmo dentre essas cooperativas havia interpretações diferentes sobre a forma de 'fazer' ou gerir as organizações. A criação de uma central exigiria alinhamento de interesses e corresponsabilidades entre as cooperativas, o que não ocorreu devido às divergências existentes. Assim, as cooperativas de crédito do SULCREDI passaram a atuar de uma maneira cada vez mais independente entre si. Como solteiras elas têm um modelo de gestão mais autônomo, com contato direto com o BCB, pois não existem entidades em nível intermediário (cooperativas centrais) às quais devam se reportar.

O SULCREDI não é um sistema cooperativo, pois não apresenta estrutura em níveis, como é o caso, por exemplo, do próprio CRESOL, do SICREDI e do SICOOB. Conforme o BCB, um sistema cooperativo é o conjunto de cooperativas de crédito organizadas em três ou em dois níveis, constituído por confederação de centrais (no caso de três níveis), pelas cooperativas centrais de crédito, pelas cooperativas singulares de crédito filiadas a essas centrais e por outras organizações de apoio (BCB, 2015a).

As cooperativas independentes são auditadas e fiscalizadas diretamente pelo BCB. Nas cooperativas de crédito dos outros sistemas o BCB fiscaliza as cooperativas centrais e estas as suas cooperativas filiadas. Esse contato direto do BCB com as cooperativas independentes é visto como positivo pelos entrevistados da pesquisa. Induz as cooperativas a aperfeiçoamentos constantes em sua gestão, estimulando a qualificação das pessoas que nela trabalham e a melhorias nas operações e processos da cooperativa e a uma maior transparência. Sem o vínculo a um sistema cooperativo, a uma central, por exemplo, as cooperativas solteiras têm maior liberdade para tomar decisões, pois não existe o fluxo de informações entre níveis que pode gerar resistências e conflitos.

Pelo fato de administrarmos e conhecermos a região, nós conhecemos o nosso público, as pessoas e, com certeza, temos mais facilidade para a análise de créditos. Com uma central, por exemplo, as normas e outras decisões vinham de cima para baixo, dizendo para onde tínhamos que seguir. Muitas vezes não conseguíamos





atender o nosso cooperado da forma que ele precisava, porque tínhamos toda uma norma. Agora, por exemplo, atuando de forma independente, temos um pouco mais de autonomia para trabalhar (Relato de entrevistado).

As cooperativas de OURO e IBIAM demonstram ter uma intercooperação³ mais explícita, visto ambas usufruírem de um mesmo diretório digital na internet, de um mesmo leiaute e concepção gráfica e de um mesmo conteúdo, oferecendo, por exemplo, os mesmos produtos e serviços financeiros (SULCREDI, 2019). É possível que esta relação de cooperação esteja presente muito em função da proximidade territorial entre ambas, mas, também, da existência de uma afinidade quanto à forma de gerir as cooperativas.

Atualmente o acrônimo SULCREDI permanece sendo usado por todas as quatro cooperativas de crédito, embora apresentada com leiautes gráficos diferentes. O bordão “Força de quem coopera” continua sendo utilizado pelas cooperativas CREDILUZ, OURO e IBIAM. A cooperativa SÃO MIGUEL mudou essa frase, passando a adotar o bordão “Eu escolho cooperar” (SULCREDI/CREDILUZ, 2019; SULCREDI/IBIAM, 2019; SULCREDI/OURO, 2019; SULCREDI/SÃO MIGUEL, 2019b).

5. CREDILUZ e OURO: breve descrição e análise de algumas de suas características de funcionamento

A visão de cooperativa manifestada pela CREDILUZ busca trabalhar a essência do cooperativismo, por meio da prática dos princípios cooperativistas, desenvolvendo um trabalho em que o foco é o desenvolvimento dos associados e da comunidade. Assim, procura manter-se próxima da realidade comunitária para conhecer as necessidades locais e para fortalecer sua atuação nessa visão, que se manifesta nas ações que desenvolve na área social, trabalhando uma assistência técnica orientadora, programas de incentivo a permanência do agricultor no meio rural e a produção leiteira, a criação das sedes sociais, à melhoria das moradias dos agricultores e a disponibilidade de acesso a serviços médicos gratuitos.

Esta cooperativa também busca participar das Organizações dos associados, fomentando suas atividades, pois é uma forma de fortalecer a atuação local e os laços entre os associados e suas Organizações com a cooperativa, permitindo que se possa gerar o crescimento e a sustentabilidade destas Organizações.

Atualmente, a agricultura na região oeste de Santa Catarina se apresenta muito mais competitiva e tecnificada. O crédito aos pequenos e médios produtores rurais, que era um problema no passado, hoje é substituído pelo desafio de sua manutenção na atividade, diante do aumento da competitividade e concentração dos mercados. O cooperativismo de produção agropecuária e a atuação de grandes empresas agroindustriais contribuíram

³ Corresponde a um dos sete princípios do cooperativismo, que são: 1) adesão livre e voluntária; 2) gestão democrática; 3) participação econômica dos membros; 4) autonomia e independência; 5) educação, formação e informação; 6) intercooperação; e 7) interesse pela comunidade. Este princípio traduz a necessidade de estimular e fortalecer a cooperação da organização cooperativa com seus associados e entre cooperativas, por meio de estruturas físicas e de gestão que promovam uma corrente de cooperação e ajuda mútua (ACI, 2016).





muito para esta situação, ao trabalhar numa perspectiva de fortalecer a escala de produção convencional. Muitas atividades que eram desenvolvidas pelos agricultores familiares passaram a ser concebidas nessa ótica, como é o caso da produção de suínos. A busca por escala de produção destas organizações gerou a concentração da produção e do mercado, excluindo muitos agricultores com produções menores, das cadeias produtivas destes produtos. A produção de leite é uma atividade que ainda não se apresenta concentrada como estas outras produções citadas, e é uma importante, senão a principal, fonte de renda na maioria das propriedades rurais de agricultura familiar desta região.

Neste contexto, a CREDILUZ criou um setor de Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER) constituído por dois Agrônomos e dois Técnicos Agropecuários contratados, que são responsáveis pela orientação do crédito rural, envolvendo a elaboração de projetos, de laudos, visitas às propriedades rurais e ao acompanhando das atividades produtivas dos agricultores. Os dados dos agricultores são armazenados em um banco de dados que contém todo o histórico dos mesmos. O trabalho é fortemente pautado na orientação, de forma a contribuir para que o agricultor possa acompanhar o mercado, melhorar sua produtividade, competitividade e renda, de forma a estimular também a permanência do jovem no meio rural. O que a cooperativa constatou é de que não se trata mais apenas de disponibilidade de crédito para o agricultor, mas de conhecimento e domínio da gestão da propriedade rural.

Não conseguimos com a nossa estrutura atender todas as demandas. Tem comunidades que é visível a transformação que obteve, mas ainda há muito que fazer, porque a assistência técnica do Brasil é muito frágil, seja a pública estadual ou federal. Ela não contempla a necessidade lá na ponta. Nós temos experiência aqui de valores significativos de aplicação onde a cooperativa, com dois agrônomos, conseguiu fazer um trabalho muito mais eficaz, com muito mais performance, porque a gente cuida do recurso. O recurso é da cooperativa e do cooperado. Então o resultado lá na ponta se traduz num outro tipo de serviço. Ainda tem muita gente saindo da agricultura, vendendo os lotes ou terra no interior, porque não conseguiram ter um apoio de assistência técnica. Esse seria um trabalho emergencial porque vamos estar nos transformando em uma agricultura velha. Em muitos lotes os pais permaneceram sozinhos em casa, porque os filhos saíram da propriedade, não conseguiram evoluir sem assistência técnica e apoio. A cooperativa se preocupa com isso, mas suas forças são limitadas. São realizados dias de campo, reuniões, informativos de rádio, publicações, expondo essas tendências para os agricultores. Mas têm alguns que estão ficando e conseguindo gerar uma qualidade de vida boa no campo. É um grande desafio para a cooperativa continuar com isso. O município é grande, tem muitas dificuldades, tem uma demanda forte e os recursos públicos para isso são escassos. Ele acaba saindo do próprio cooperado, pela sua movimentação com a cooperativa, para bancar essa estrutura de orientação. Talvez com esse trabalho a cooperativa possa minimizar um pouco esse problema da sucessão familiar na região, mas o desafio é muito grande porque o êxodo rural é visível e as políticas públicas de assistência técnica e conhecimento não tem chegado na ponta (Relato de entrevistado).

O programa de ATER surgiu por vários motivos. A falta de assistência técnica foi um deles. Outro motivo foi o fato de que a agricultura familiar não estava acompanhando as mudanças do setor como, por exemplo, de ordem





tecnológica e produtiva. Surgiu também para cuidar do crédito, do seu uso adequado, acompanhar a aplicação, procurando evitar endividamentos e inadimplência, mas também para garantir que o recurso concedido retorne para a cooperativa no futuro.

A CREDILUZ também atua com o financiamento de habitação rural por meio do Programa Minha Casa Minha Vida (PMCMV), do Ministério das Cidades do Governo Federal, estabelecendo convênios com a Caixa Econômica Federal e o BB para o acesso aos recursos. As cooperativas de crédito são importantes instrumentos para operacionalizar esta política pública, da mesma forma como ocorreu com o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF). Este trabalho contribui para aumentar a autoestima do agricultor e também para a sua manutenção no meio rural. Isto faz com que o agricultor crie mais 'raízes' para continuar no campo produzindo. O processo de financiamento de habitação rural envolve a elaboração de um projeto por um Engenheiro Civil e um trabalho prospectivo de diagnóstico nas comunidades. Neste segmento de atuação da cooperativa, o eixo mais forte é o de habitação rural, sendo o eixo de reformas de moradias menos explorado.

O trabalho da CREDILUZ na área da saúde se apresenta como uma novidade no setor do cooperativismo de crédito. A iniciativa surgiu com a criação de um gabinete dentário, em meados de 2009, com funcionamento nos três turnos do dia para atender todos os associados conforme suas disponibilidades de horários. O bordão da época era: "Pobre também tem o direito de sorrir bonito".

Depois deste primeiro projeto com Odontologia, a cooperativa partiu também para a área de Oftalmologia. A razão para oferecer serviços nesta área foi muito simples, pois muitos agricultores não conseguiam ou tinham muita dificuldade de enxergar o que estava escrito nos documentos e papéis emitidos pela Cooperativa, ao mesmo tempo que o acesso a tal consulta médica no serviço público era precário. Em 2016 existiam dois médicos Oftalmologistas contratados pela Cooperativa para prestar serviços aos seus associados em dois municípios de sua área de ação.

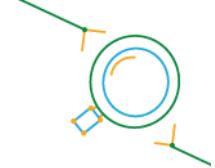
Depois da Oftalmologia, a CREDILUZ contratou também dois profissionais da área de Ginecologia, diante do fato de que as mulheres associadas ou as esposas dos associados dificilmente realizavam exames preventivos.

Somando-se aos demais serviços na área da saúde, a cooperativa passou a oferecer também consultas com Dermatologista, haja vista que os agricultores passam a maior parte do tempo trabalhando sob o sol. Inúmeros foram os casos de câncer detectados após a implantação deste serviço pela cooperativa, que tem focado na prevenção e nos cuidados que os agricultores devem tomar para se proteger do sol e evitar o aparecimento de doenças.

Um dos projetos mais recentes na área da saúde implementado pela CREDILUZ foi a disponibilização de consultas na área da Cardiologia. A razão para isto se deu pelo fato de terem ocorrido casos de infarto de associados da Organização. Para tal, a cooperativa contratou um profissional cardiologista.

Para a prestação de todos estes serviços médicos na área da saúde, a cooperativa possui uma área com consultórios em parceria com o Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Abelardo Luz, aonde são realizadas a maioria das consultas. Nos demais municípios os associados são atendidos no consultório dos médicos.





Os profissionais que realizam as consultas aos associados da cooperativa são contratados pela CREDILUZ para a prestação destes serviços, e recebem um valor mensal para a realização de um determinado número de consultas por mês. A consulta é gratuita para o associado, mas o mesmo deve realizar todas as suas operações financeiras com a cooperativa, desde pagamentos de contas de luz, água e telefone até a contratação de empréstimos e aplicações. Assim, os cooperados devem realizar o empréstimo, a poupança e o investimento na cooperativa, para poderem usufruir da gratuidade nas consultas médicas. Com o retorno financeiro que a cooperativa obtém destas movimentações realizadas pelos associados é que os serviços de assistência médica são pagos.

A CREDILUZ possui também os projetos de sedes sociais, que são espaços dotados de estrutura para a realização de diversas atividades como, por exemplo, assembleias, reuniões, debates, bailes e campeonatos esportivos. Até o início do ano de 2016 eram dois espaços, um no município sede da cooperativa, Abelardo Luz, e outro em Passos Maia.

O projeto das sedes sociais foi implementado diante de demandas dos associados por atividades de lazer, haja vista serem poucos os locais onde as famílias podem frequentar nos finais de semana que apresentem estrutura, por exemplo, de piscinas e camping, na região.

A atuação da cooperativa na área da saúde proporcionou crescimento para a Organização. Esta área, somada as sedes sociais – que aproximam os associados e suas famílias da cooperativa –, se constituem em projetos estratégicos que contribuem para a fidelização do quadro social e atração de novos candidatos.

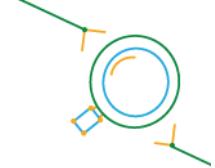
A CREDILUZ considera a Livre Admissão⁴ de Associados como um avanço importante. Este critério de associação permite que a cooperativa amplie o seu público e possilita, por exemplo, que pessoas de municípios pequenos, que não apresentam outras organizações financeiras, possam estar sendo atendidas pela cooperativa. O desafio da Organização nesta nova condição seria adaptar-se mantendo a visão e a base de atendimento que é a produção rural. Esta possível abertura na admissão de associados exigiria qualificação do quadro direutivo e funcional da Cooperativa para a atuação com o segmento urbano, como novos conhecimentos específicos e habilidades técnicas.

De 2014 até o primeiro semestre de 2019, a CREDILUZ manteve sua área de ação correspondente a quinze municípios (SULCREDI/CREDILUZ, 2014, 2017). Pelo trabalho que desenvolve, a cooperativa começou a ser demandada para outros locais. Em 2014, eram oito os PAC e, até meados de 2019, doze. Esta expansão tem ocorrido no sentido de também acompanhar o crescimento da agricultura familiar e para gerar abertura para novas oportunidades de parcerias com outras instituições da região, permitindo ampliar sua atuação com as políticas públicas como o PRONAF e o PMCMV.

A CREDILUZ tem crescido em torno de 20% ao ano com essa expansão e forma de atuar. Isto permite que a cooperativa aumente sua movimentação financeira de serviços, produtos e recursos, viabilizando ainda mais sua visão de como gerir a cooperativa.

⁴ Permite que as cooperativas de crédito atuem no atendimento da população em geral (BCB, 2003).





A governança corporativa, no que tange à Diretoria Executiva (DE), é vista pela CREDILUZ como um instrumento importante para distribuir as responsabilidades, descentralizar o poder e, juntamente com o Conselho de Administração (CA), executar e manter a visão da cooperativa. É comum nas cooperativas brasileiras (não apenas do ramo crédito) que as decisões recaiam sobre poucas pessoas, centralizando o poder. A DE tem a incumbência de cuidar da adequada operacionalização dos serviços e procedimentos da cooperativa, observando os parâmetros legais, e também da organização e execução das atividades demandadas pelo CA para atender aos propósitos de existência da cooperativa.

Todos os projetos e programas desenvolvidos pela CREDILUZ de ATER, de saúde, habitação, de sedes sociais e também de crédito rural são realizados no sentido de manter a visão de ‘fazer’ cooperativa para o associado, ou seja, de praticar uma governança que possibilite ao quadro social gerir a cooperativa para atender as suas necessidades, buscando atuar forte no acesso as políticas públicas e numa gestão estratégica organizada e liderada pelos agricultores, de maneira a fortalecer a visão de cooperativa de servir como meio para o desenvolvimento das pessoas e suas comunidades.

Passando a descrever e analisar algumas das características de funcionamento da cooperativa OURO, inicia-se tratando sobre o seu público-alvo. Em 2005, esta Organização passou a atuar num viés de associação misto, deixando de atuar apenas com o segmento rural. Passou a trabalhar também com o público urbano, buscando manter o atendimento ao setor rural, mas ampliar o urbano. A cooperativa não possui uma DE implementada. Atualmente ela atua com a Diretoria Executiva Liberada. Mas, devido ao seu crescimento e ampliação de público, a cooperativa analisa como pertinente a implantação de uma DE.

A OURO não desenvolve os mesmos projetos que a CREDILUZ, como aqueles relacionados à saúde, a ATER e sedes sociais. É uma cooperativa que do ano de 2015 até meados de 2019 manteve sua área de ação, que abrange 16 municípios, tendo criado neste período apenas mais um PAC (BCB, 2019a; SULCREDI/OURO, 2015, 2017). A cooperativa considera que já expandiu significativamente em sua área de ação e que planeja manter sua estrutura atual. Seus objetivos são: ser enxuta, manter o foco em atender bem o associado e preservar a gestão da cooperativa. Estas motivações apresentam relação ao fato de que à medida que se aumenta o tamanho da Organização a administração dessa estrutura tende a ser mais complexa; isto viria a afetar os objetivos da cooperativa.

Quando a OURO iniciou suas atividades, em torno do ano de 2005, existia apenas o Banco Estadual de Santa Catarina (BESC) no município. No ano de 2016, já eram ao todo sete Organizações Financeiras diferentes na cidade de Ouro, município com aproximadamente oito mil habitantes, conforme relatos. Assim, deve-se refletir sobre isto no planejamento de uma expansão por meio de PAC, além de também pensar sobre os tipos de necessidade das pessoas e do local, do interesse da comunidade e do retorno futuro.

Os principais motivos relacionados à abertura para o público urbano responde pela manutenção da cooperativa e pela maior rentabilidade. A atuação com o segmento rural depende muito de recursos oficiais, o que não acontece ou ocorre de maneira pouco significativa com o segmento urbano. Esse público movimenta mais tipos de produtos e serviços e gera mais capital





de giro em comparação com o rural. A operacionalização do crédito rural oficial gera muita despesa para a cooperativa. O retorno em termos de rentabilidade (*spread*) é pequeno, ao mesmo tempo em que demanda a alocação dos melhores profissionais da cooperativa para cuidar dessa carteira de negócios, que exige muito conhecimento. Contudo, o crédito rural é um instrumento importante para viabilizar a atividade do agricultor e incentivar a sua permanência no meio rural, da mesma maneira que o programa de Habitação Rural, que também é trabalhado na cooperativa.

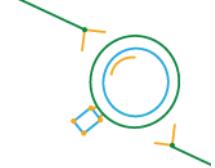
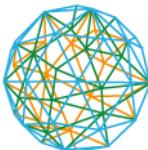
A livre admissão, se não perder o foco da agricultura, ela é interessante, porque hoje, por exemplo, o comércio ele paga mais juro que o interior. Tem muitas linhas de crédito para o interior. O PRONAF, por exemplo, para a cooperativa, demanda todos os melhores funcionários, pois envolve muita documentação, mas ele não gera receita nenhuma para a cooperativa. Ele fideliza o associado, mas não gera receita. Mas o comércio precisa de capital de giro, recurso próprio, é daí que vem o recurso para a cooperativa, a sobrevivência nossa (Relato de entrevistado).

Para a aprovação de um empréstimo rural pelo Comitê de Crédito se observa o endividamento do agricultor, a capacidade de pagamento (que o valor contratado não ultrapasse 30% da sua renda), a viabilidade econômica do projeto (desenvolvido por técnico de escolha do agricultor), o risco do empreendimento a ser financiado e também o histórico do agricultor (sua saúde financeira). Para minimizar o risco do crédito rural, a cooperativa procura pulverizar o crédito, uma prática difundida entre a maioria das cooperativas de crédito. Isto visa coibir ou evitar atitudes de favorecimento por meio de concessão de empréstimos para pessoas ou grupos que gozam de informações privilegiadas ou do poder de tomar decisões nas cooperativas.

A orientação dada pela OURO ao agricultor é principalmente voltada para a educação financeira e pautada na adequada escolha do crédito rural, de sua real necessidade e viabilidade. O associado com histórico de adimplência e correto uso dos recursos, por exemplo, demonstra apresentar uma maior segurança para a cooperativa na concessão do crédito. Da mesma maneira, a apresentação de um projeto técnico adequado e com qualidade, que demonstre a viabilidade e rentabilidade futura do empreendimento, apresenta-se como características que oferecem maior credibilidade e segurança para a realização da operação financeira. Quanto maior o risco maior a exigência de garantias por parte da cooperativa, estando o risco associado, principalmente, ao histórico do associado, a qualidade do projeto e adequação do empreendimento financiado.

As cooperativas do SULCREDI mantêm o programa dos Agentes de Desenvolvimento e Crédito, originário do sistema CRESOL. A proposta desse programa praticamente continua a mesma nessas cooperativas. O nome passou a se chamar Líderes de Desenvolvimento e Crédito. Esta mudança indica a necessidade pela formação de novos líderes. Para se tornarem Líderes de Desenvolvimento e Crédito, os associados realizam um curso de formação que trata de diversos temas como o próprio cooperativismo, sobre organização social, controle social, autogestão, desenvolvimento local sustentável, crédito rural, dentre outros. Esses Líderes vão atuar em suas comunidades promovendo esses debates e poderão vir a compor os Conselhos das cooperativas.





6. Conclusões

O SULCREDI surgiu no ano de 2011 por meio da união de quatro cooperativas de crédito rural que deixaram de participar do CRESOL. A saída destas cooperativas deveu-se especialmente em razão da existência de entendimentos diferentes sobre o caminho a ser trilhado pelas cooperativas e pela BASER e, consequentemente, pelo CRESOL.

O SULCREDI não é um sistema cooperativo. As quatro cooperativas, CREDILUZ, IBIAM, OURO E SÃO MIGUEL, são independentes, ou seja, não pertencem a um sistema cooperativo com estrutura verticalizada. Mas, o acrônimo SULCREDI continua sendo utilizado pelas quatro cooperativas envolvidas, mas com variações na apresentação de seu leiaute ou *design* gráfico. Ainda, as cooperativas IBIAM e OURO, por dotarem de diretórios digitais em comum na internet e inclusive quanto aos conteúdos apresentados, demonstram possuir processos de intercooperação significativos.

A CREDILUZ apresenta uma prática de ampliação de sua estrutura por meio da criação de PAC nos municípios de sua área de ação, descentralizando a gestão e buscando uma maior proximidade da cooperativa com seus associados. O trabalho desta cooperativa na área da saúde se apresenta como uma novidade no setor do cooperativismo de crédito. Já, a cooperativa OURO demonstra ter uma visão de manutenção de uma estrutura de gestão mais enxuta, preservando suas unidades de atendimento atuais e área de atuação.

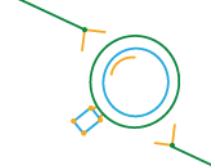
A ampliação do público atendido pelas cooperativas de crédito rural para além do meio rural é importante para o seu crescimento, desenvolvimento e sua sustentabilidade num mercado financeiro que se mostra cada vez mais competitivo.

As cooperativas de crédito apresentam-se como importantes ferramentas organizacionais para a promoção do desenvolvimento da economia local e da vida das pessoas, por meio de uma maior dinamização dos recursos financeiros gerados localmente. Pesquisar as características dessas organizações como a forma que se relacionam com a sociedade, como desenvolvem suas atividades e prestam os serviços financeiros aos associados, devem ser assuntos permanentes nas investigações envolvendo o cooperativismo de crédito. Estas pesquisas permitem trazer à tona experiências de organizações cooperativas que permitirão gerar reflexão para o aperfeiçoamento da gestão de outras entidades e, quem sabe, até do próprio ordenamento jurídico nacional.

Este artigo buscou explorar e conhecer um pouco da história e características do SULCREDI e das organizações cooperativas envolvidas. É um caso interessante muito em função da trajetória de desencontros de visões e compreensões sobre os caminhos a serem seguidos na gestão das cooperativas de crédito. Detalhes como estes devem vir à tona, pois engrandecem o conhecimento sobre o cooperativismo de crédito. Novas pesquisas poderiam dar conta de aprofundar a investigação destes tipos de detalhes nos sistemas cooperativos e nas cooperativas de crédito brasileiras.

Por fim, as diferenças de pensamento e entendimento sobre a forma de se fazer cooperativa podem representar gatilhos de criatividade que poderão somar ao setor do cooperativismo de crédito inovações na gestão dos empreendimentos.





7. Bibliografia

ABREU, Raphael Lorenzeto de. **Map of Santa Catarina state.** Dimensões: 1.481 x 990 px. 2 de junho de 2006. Licença: [CC BY-AS 3.0](https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/). Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:SantaCatarina_MesoMicroMunicip.svg>. Acesso em: 25 de maio de 2019.

ACI – Aliança Cooperativa Internacional. **O que é uma cooperativa?** Disponível em: <<https://ica.coop/en/whats-co-op/>>. Acesso em: 10 de out. de 2016.

BCB - Banco Central do Brasil. **Circular Nº 3.771, de 04 de novembro de 2015.** Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/50101/Circ_3771_v1_O.pdf>. Acesso em: 10 de out. 2015a.

_____. **Postos de atendimento de instituições sob a supervisão do BACEN, em funcionamento no País.** Posição: 30/04/2019. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/acessoinformacao/legado?url=https%2F%2Fwww.bcb.gov.br%2Ffis%2Finfo%2Fagencias.asp>>. Acesso em: 30 de abr. de 2019a.

_____. **Relação de instituições em funcionamento no país.** Posição: 30/04/2019. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/relacao_instituicoes_funcionamento>. Acesso em: 30 de abril de 2019b.

_____. **Resolução Nº 3.106, de 25 de junho de 2003.** Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 06 de jun. de 2019. 2003.

_____. **Resolução Nº 4.434, de 05 de agosto de 2015.** Diário Oficial [da] União, Brasília, 06 de agosto de 2015, Seção 1, p. 15-19. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/48507/Res_4434_v2_L.pdf>. Acesso em: 10 out. 2016. p. 26. 2015b.

BRASIL. **Lei Complementar Nº 130, de 17 de abril de 2009.** Diário Oficial [da] União, Brasília, 17 abr. 2009. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp130.htm>. Acesso em: 10 de out. 2014. 2009.

_____. **Lei N° 5.764, de 16 de dezembro de 1971.** Diário Oficial [da] União, Brasília, 16 dez. 1971. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm>. Acesso em: 10 de out. 2014. 1971.

DUARTE, Jorge. **Entrevista em profundidade.** In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio (org.). Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. São Paulo: Atlas, 2005.





GODOY, Arilda Schmidt. **Estudo de caso qualitativo.** In: GODOI, Christiane Kleinübing; MELO, Rodrigo Bandeira de; SILVA, Barbosa da (Org). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 115-146.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Mapa Escolar do Estado de Santa Catarina.** Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Disponível em: <<https://www.infoescola.com/wp-content/uploads/2009/12/mapa-sc-municios.jpg>>. Acesso em: 01 de jun. de 2019.

SOARES, Marden Marques; SOBRINHO, Abelardo Duarte de Melo. **Microfinanças: o papel do Banco Central do Brasil e a importância do cooperativismo de crédito.** Brasília: BCB, 2008.

SULCREDI. **Site institucional.** Disponível em: <<https://www.sulcredi.com.br>>. Acesso em: 04 de jun. de 2019.

SULCREDI/CREDILUZ. **Estatuto Social.** Abelardo Luz: 14 de fev. de 2014.

_____. **Estatuto Social.** Abelardo Luz: 19 de maio de 2017. Disponível em: <<http://sulcrediab.com.br/website/wp-content/uploads/2017/10/ESTATUTO-SOCIAL-HOMOLOGADO-BACEN-REGISTRADO-JUNTA-COMERCIAL.pdf>>. Acesso em: 26 de maio de 2019. 2017.

_____. **Site institucional.** Disponível em: <<http://www.sulcrediab.com.br>>. Acesso em: 04 de jun. de 2019.

SULCREDI/IBIAM. **Estatuto Social.** Ibiam: 11 de março de 2016. Disponível em: <<http://www.sulcredi.com.br/ibiam/sistema/arquivos/arquivos/78e39e6fa12ec86919948c643cc04b97f6e3d3f4.pdf>>. Acesso em: 26 de maio de 2019. 2016.

_____. **Site institucional.** Disponível em: <<https://www.sulcredi.com.br/ibiam/>>. Acesso em: 04 de jun. de 2019.

SULCREDI/OURO. **Estatuto Social.** Ouro: 06 de março de 2015.

_____. **Estatuto Social.** Ouro: 28 de março de 2017. Disponível em: <<http://sulcredi.com.br/ouro/sistema/arquivos/arquivos/584235bb65e8925ae8222cd301f0a9dd30f5b91b.pdf>>. Acesso em: 26 de maio de 2019. 2017.

_____. **Site institucional.** Disponível em: <<https://www.sulcredi.com.br/ouro>>. Acesso em: 04 de jun. de 2019.

SULCREDI/SÃO MIGUEL. **Institucional: História.** Disponível em: <<https://www.sulcredi.coop.br/institucional/historia>>. Acesso em: 26 de maio de 2019a.

_____. **Site institucional.** Disponível em: <<https://www.sulcredi.coop.br/>>. Acesso em: 04 de jun. de 2019b.

