

## Produção técnica de Cooperativismo

# Perspectivas e tendências de adaptação do cooperativismo aos desafios do tempo atual: exemplos de gestão no sistema Sicoob Central Norte

Perspectives and trends in the adaptation of cooperativism to the challenges of the current time: examples of management in the Sicoob Central Norte system

Fernanda Amaral Figueiredo <sup>1</sup> , Elizete Gonçalves Barbosa <sup>1</sup> 

<sup>1</sup>Instituto Federal de Rondônia , Porto Velho, RO, Brasil <sup>1</sup>

## RESUMO

Quais práticas de gestão possibilitam a sustentabilidade das cooperativas de crédito no Brasil? Dessa problemática, delineou-se o objetivo geral apresentar a consolidação dos instrumentos administrativos de gestão que viabilizem o crescimento deste ramo cooperativo no mercado. A pesquisa é classificada como qualitativa, quanto aos objetivos como descritiva e exploratória, os procedimentos técnicos utilizados foram pesquisa de campo, documental e bibliográfica. As coletas de dados utilizadas foram questionários, análise bibliográfica e documental. Participaram da pesquisa 06 (seis) gestores das singulares do Sicoob Central Norte. Os autores base foram Lima (2009), Gama e Silva (2010), Meinen e Port (2012, 2014), Oliveira (2015) e Schmidt et al (2020). Com base na percepção dos participantes da pesquisa são utilizadas várias ferramentas de gestão disponíveis no mercado, do próprio sistema SICOOB e instrumentos de gestão internos das cooperativas singulares. Todavia, percebe-se a necessidade de melhorias no processo de acompanhamento e avaliação dos indicadores do planejamento estratégico.

**Palavras-chave:** Gestão de cooperativas de crédito; Modelos de gestão de cooperativas de crédito; Sicoob Central Norte

## ABSTRACT

What management practices enable the sustainability of credit unions in Brazil? From this problem, the general objective was outlined to present the consolidation of administrative management instruments that enable the growth of this cooperative branch in the market. The research is classified as qualitative, in terms of objectives as descriptive and exploratory, the technical procedures used were field, documentary and bibliographical research. The data collection used were questionnaires, bibliographic,

and documentary analysis. Six (06) managers of the Sicoob Central Norte singles participated in the research. The base authors were Lima (2009), Gama and Silva (2010), Meinen and Port (2012, 2014), Oliveira (2015) and Schmidt et al (2020). Based on the perceptions of research participants, various management tools available on the market are used, from the SICOOB system itself and the internal management instruments of individual cooperatives. However, there is a need for improvements in the process of monitoring and evaluating strategic planning indicators.

**Keywords:** Management of credit unions; Credit union management models; North Central Sicoob

## 1 INTRODUÇÃO

O cenário econômico financeiro possibilitou a ampliação das instituições no fornecimento de crédito. Entre essas instituições, temos o cooperativismo de crédito, que está inserido em um ambiente de extrema complexidade e de alta mutação, em decorrência de muitas fusões, incorporações e aquisições no mercado bancário desde 1995 (Meinen; Port, 2012).

As cooperativas de crédito têm se destacado nos últimos anos. Dados do Banco Central, entre os anos de 2014 a 2018, demonstraram que o ativo do sistema cooperativo de crédito cresceu 18%, enquanto o sistema financeiro cresceu aproximadamente 7% (Banco Central do Brasil, 2018). Mesmo com o crescimento dos ativos do sistema cooperativista de crédito, a tecnologia e inovação trouxeram inúmeras novas empresas para o ramo de atuação das cooperativas de crédito, em consequência promoveu o aumento da concorrência em um ritmo muito acelerado. Assim, emergiu-se a necessidade de diferenciação da conquista de vantagem competitiva.

Dentre as inovações neste ramo de negócio, temos os pagamentos instantâneos no sistema financeiro nacional (PIX) instituído em 2020 pelo Banco Central do Brasil para alavancar a competitividade, a eficiência do mercado, diminuir o custo das transações e possibilitar maior inclusão financeira e novos modelos de negócios como as *fintechs*, bancos digitais, que são empresas digitais e inovadoras que buscam desenvolver soluções financeiras.

Para Meinen e Port (2014), o grande desafio das cooperativas de crédito é

melhorar a eficiência para ampliar seu mercado de atuação e fortalecer o setor. Uma das possibilidades para vencer este desafio, é através de modelos de gestão e governança de excelência. Assim, será possível eleger práticas para um desenvolvimento mais representativo do cooperativismo de crédito brasileiro, e compará-las à realidade do setor no país (*ibidem*, 2012). Além disso, conforme Oliveira (2015), as cooperativas de crédito precisam inovar os instrumentos administrativos de gestão para continuar o seu processo de fortalecimento e consolidação no mercado.

A fim de compartilhar modelos de gestão de cooperativas, estudos e pesquisas sobre esta temática é relevante, pois excelência, representatividade e sustentabilidade das organizações cooperativas não acontecem por processos intuitivos, ou por acaso (Schmidt *et al.*, 2020). Nesse sentido, os modelos gerenciais podem contribuir para gerar informações e indicadores sobre maturidade da gestão e apontar caminhos possíveis para continuidade em cenários cada vez mais complexos e competitivos.

O cenário econômico financeiro possibilitou a ampliação das instituições no fornecimento de crédito. Entre essas instituições, temos o cooperativismo de crédito, que está inserido em um ambiente de extrema complexidade e de alta mutação, em decorrência de muitas fusões, incorporações e aquisições no mercado bancário desde 1995 (Meinen; Port, 2012).

As cooperativas de crédito têm se destacado nos últimos anos. Dados do Banco Central, entre os anos de 2014 a 2018, demonstraram que o ativo do sistema cooperativo de crédito cresceu 18%, enquanto o sistema financeiro cresceu aproximadamente 7% (Banco Central do Brasil, 2018). Mesmo com o crescimento dos ativos do sistema cooperativista de crédito, a tecnologia e inovação trouxeram inúmeras novas empresas para o ramo de atuação das cooperativas de crédito, em consequência promoveu o aumento da concorrência em um ritmo muito acelerado. Assim, emergiu-se a necessidade de diferenciação da conquista de vantagem competitiva.

Dentre as inovações neste ramo de negócio, temos os pagamentos instantâneos no sistema financeiro nacional (PIX) instituído em 2020 pelo Banco Central do Brasil

para alavancar a competitividade, a eficiência do mercado, diminuir o custo das transações e possibilitar maior inclusão financeira e novos modelos de negócios como as *fintechs*, bancos digitais, que são empresas digitais e inovadoras que buscam desenvolver soluções financeiras.

Para Meinen e Port (2014), o grande desafio das cooperativas de crédito é melhorar a eficiência para ampliar seu mercado de atuação e fortalecer o setor. Uma das possibilidades para vencer este desafio, é através de modelos de gestão e governança de excelência. Assim, será possível eleger práticas para um desenvolvimento mais representativo do cooperativismo de crédito brasileiro, e compará-las à realidade do setor no país (*ibidem*, 2012). Além disso, conforme Oliveira (2015), as cooperativas de crédito precisam inovar os instrumentos administrativos de gestão para continuar o seu processo de fortalecimento e consolidação no mercado.

A fim de compartilhar modelos de gestão de cooperativas, estudos e pesquisas sobre esta temática é relevante, pois excelência, representatividade e sustentabilidade das organizações cooperativas não acontecem por processos intuitivos, ou por acaso (Schmidt *et al.*, 2020). Nesse sentido, os modelos gerenciais podem contribuir para gerar informações e indicadores sobre maturidade da gestão e apontar caminhos possíveis para continuidade em cenários cada vez mais complexos e competitivos.

Dessa premissa, a questão que orienta este estudo está assim definida: Quais práticas de gestão possibilitam a sustentabilidade das cooperativas de crédito na região norte do Brasil? Nesse sentido, na busca por responder à indagação, foi delineado o seguinte objetivo geral: apresentar a consolidação de instrumentos administrativos de gestão que viabilizam o crescimento do ramo cooperativo de crédito na região norte do Brasil.

Para o alcance do objetivo geral, foram delineados os seguintes objetivos específicos: identificar quais ferramentas administrativas são utilizadas no processo de gestão do Sicoob Central Norte; e levantar a percepção dos gestores sobre as principais ferramentas de gestão que poderão ser implementadas para viabilizar o

crescimento e a consolidação do Sicoob Central Norte.

Nesta investigação, utilizou-se a pesquisa de campo, documental e bibliográfica, por meio de uma abordagem qualitativa, autorizada pelo Comitê de Ética e Pesquisa do Instituto Federal de Rondônia, conforme Parecer nº 4.668.810. Os instrumentos que nortearam a coleta de dados foram questionários, análise documental e bibliográfica, que se fundamentaram nas obras de Lima (2009), Gama e Silva (2010), Meinen e Port (2012, 2014), Oliveira (2015) e Schmidt *et al.* (2020).

O trabalho está organizado em três seções: na primeira, aponta os fundamentos históricos, o marco regulatório das cooperativas no Brasil, a estrutura do Sistema Sicoob e da Central Sicoob Norte e os modelos de gestão de cooperativas. Na segunda seção, é apresentada a metodologia, os resultados e a discussão da pesquisa. E na terceira seção, apresentam-se as considerações finais sobre a temática analisada.

## **2 AS COOPERATIVAS DE CRÉDITO NO BRASIL**

As cooperativas de crédito no Brasil integram o Sistema Financeiro Nacional - SFN, são reguladas pelo Conselho Monetário Nacional - CMN e fiscalizadas pelo Banco Central do Brasil - BACEN. "O SFN é fortemente controlado pela legislação, o que garante a segurança da economia e de seus participantes" (Paiva; Santos, 2017, p.599). Cooperativas de crédito são instituições financeiras formadas pela associação de pessoas para prestar serviços financeiros exclusivamente aos seus associados. Nessas instituições, os cooperados encontram os principais serviços financeiros disponíveis nos bancos, como conta corrente, aplicações financeiras, cartão de crédito, empréstimos e financiamentos. Os associados têm poder igual de voto independentemente da sua cota de participação no capital social da cooperativa (Banco Central do Brasil, 2021).

Com a revolução industrial na Europa, no século XVIII, muitos europeus imigrantes desembarcaram no Brasil, em sua grande maioria no Sul do país. Nesse cenário, entre os imigrantes estava o padre jesuíta *Theodor Amstad*, que tão logo chegou, percebeu as carências socioeconômicas da região. Foi então que, baseado nas suas experiências

advindas da Europa, lançou a sua plataforma cooperativista e associativa formada por fiéis locais, iniciando assim a ideia do cooperativismo financeiro no Brasil (Meinen; Port, 2014).

A ideia inicial do padre *Amstad* sofreu várias alterações, haja vista o modelo regulatório do país na época. Em 1906, depois de interrompida a primeira associação de agricultores formada pelo mesmo em 1899, o jesuíta patrocinava a ideia da constituição de uma cooperativa de crédito no município de Lajeado/RS – atual Sicredi Vale do Taquari RS -, sendo esta a mais antiga desse segmento no país nos dias de hoje (*ibidem*).

Conforme dados divulgados no ano de 2019 pela Organização das Cooperativas do Brasil (OCB), o segmento de crédito atendia 10.786.317 (dez milhões e setecentos e oitenta e seis mil trezentos e dezessete) associados, tendo em seu quadro mais de 71.740 (setenta e um mil setecentos e quarenta) empregados, somando mais de 827 (oitocentas e vinte e sete) cooperativas no sistema. Ressalta-se que informações de 2018 mostram que 34% da população nacional tem ou tiveram relacionamento com cooperativas de crédito (Ocb, 2020).

## **2.1 Marco Regulatório do Cooperativismo de Crédito no Brasil**

Conforme Almeida (2019), o marco regulatório inicial das cooperativas de crédito no Brasil foi o Decreto do Poder Legislativo nº 1.637, de 1907, que estabeleceu as estruturas das cooperativas de crédito até hoje vigente no regime jurídico brasileiro. Todavia, em 10 de novembro de 1958, através da Portaria nº 1079, do Ministério da Agricultura, que na época era responsável pela fiscalização das cooperativas, suspendeu a criação de novas cooperativas de crédito (*ibidem*).

Outrossim, com a criação do Conselho Monetário Nacional (CMN) e Banco Central do Brasil pela Lei nº 4.595 de 1964, o artigo 17 equiparou as cooperativas de crédito às demais instituições financeiras e por meio do seu art. 55, passou as competências para autorização de funcionamento e fiscalização das cooperativas

de créditos ao Bacen (*ibidem*, p. 19). Já em 1965, com a edição da Resolução nº 11, permitiu-se a constituição de novas cooperativas de crédito (*ibidem*). Outro fato que possibilitou maior representatividade nacional das cooperativas de crédito foi a criação da Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB, em 2 de dezembro de 1969.

Por outro lado, com a Lei nº 5.764, de 1971, que instituiu a Política Nacional do Cooperativismo e trouxe o regime jurídico das sociedades cooperativas com definição dos objetivos, formas de organização e a relação dos serviços econômicos e assistenciais de interesse das filiadas (Brasil, 1971). A promulgação da Constituição Federal de 1988 trouxe considerações sobre a criação de cooperativas como instituição de um regime jurídico próprio, com vedação da interferência do governo (RIOS, 2009). E a inclusão das cooperativas de crédito no Sistema Financeiro Nacional – STN, que só foi adotado com a Lei nº 130, de 2009 (*ibidem*).

A Medida Provisória nº 2.168-40/2001, que instituiu o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – SESCOOP, com regulamentação do seu regimento instituído pelo Decreto nº 3017/1999. O SESCOOP tem como missão institucional a promoção “do desenvolvimento do cooperativismo de forma integrada e sustentável, da promoção social”, com respeito à diversidade, “contribuindo para sua competitividade e melhoria da qualidade de vidas dos cooperados, empregados e familiares” (Sescoop/SC, 2021, *on-line*).

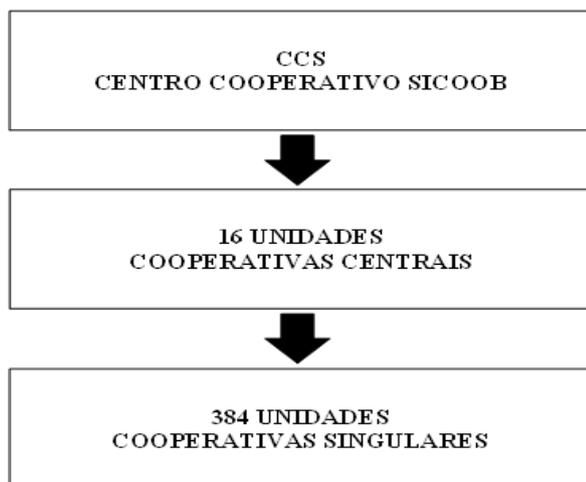
Com o intuito de regulamentar as práticas contábeis do sistema cooperativista, o Conselho Federal de Contabilidade por meio da resolução 920/2001 instituiu os aspectos contábeis de entidades cooperativas e aprova a Norma Brasileira de Contábil das entidades cooperativas (Nbc T 10.8). Em 2002 aprovou a resolução CFC 944/2002 com normas contábeis para as cooperativas do ramo da saúde (NBCT 10.21), ambas as resoluções substituídas em 2017 pela ITG 2004, que regulamenta aspectos específicos da contabilidade em cooperativas. o Código Civil Brasileiro traz no capítulo VII, artigos 1093 a 1096 dedicado ao cooperativismo, onde apresenta as características da sociedade cooperativista e as responsabilidades de cada cooperado (Brasil, 2002).

Por outro lado, a esfera de governo estadual também se manifestou em vários estados com políticas de apoio e incentivo ao movimento cooperativista (Ocb, 2020).

### 2.1.1 Sicoob – Sistema Cooperativo do Brasil

O SICOOB está organizado em três níveis (Figura 1), que vinculam hierarquicamente cooperativas singulares, centrais e o Centro Cooperativo SICOOB (CCS). Essa estrutura atende mais de 5 milhões de associados, em 1.972 municípios, sendo o 47º maior grupo empresarial do país (Sicoob, 2021). Conforme Almeida (2019), o sistema SICOOB está presente em 51 municípios e 4 distritos no estado de Rondônia, e é o maior sistema cooperativo de crédito no estado.

Figura 1 – Organograma do sistema SICOOB



Fonte: Elaboração própria a partir de dados disponíveis no site do SICOOB (2021).

O Centro Cooperativo SICOOB – CCS tem por finalidade representar institucionalmente o sistema SICOOB e é responsável pelas normas, políticas, condutas, processos, tecnologias, produtos, serviços e marcas de todo o sistema (SICOOB, 2021). Integram o CCS uma confederação, um banco cooperativo, um instituto de investimentos sociais estratégicos, uma distribuidora de títulos e valores mobiliários, uma processadora e bandeira de cartões, uma administradora de consórcios, uma entidade fechada de previdência complementar e uma seguradora (*ibidem*).

Já as cooperativas centrais são as entidades regionais, formadas pela união de três ou mais desses singulares, que promovem a integração sistêmica das cooperativas singulares filiadas, ou seja, coordenam processos de padronização, supervisão e oferecem suporte estratégico e apoio operacional nas operações financeiras e administrativas (Lima, 2009). As cooperativas centrais reduzem custos e promovem a ampliação da capacidade de atendimento aos cooperados (*ibidem*). Ou seja, “formam a base para os empreendimentos cooperativos, que buscam encontrar soluções dos problemas comuns e desejos coletivos” (Fiorini; Zampar, 2015, p. 63). O sistema SICOOB contava com 16 centrais em 2020 (Sicoob, 2021).

Por outro lado, as cooperativas singulares “são cooperativas formadas por no mínimo 20 pessoas físicas, que têm o mesmo objetivo e pertencem à mesma categoria de trabalhadores” (Lima, 2009, p. 11). As cooperativas singulares são as entidades que prestam atendimento direto aos associados. O sistema SICOOB contava com 384 singulares até ao final de 2020 (Sicoob, 2021).

Os principais produtos e serviços financeiros oferecidos pelo sistema, são conta corrente, empréstimos, investimentos, cartões, previdência, poupança, consórcios, seguros, cobrança, adquirência (maquininha de pagamento), além de transferências entre contas, débito automático e transferências. (Sicoob, 2021).

#### 2.1.1.1 Sicoob Central Norte

A Sicoob Central Norte é denominada cooperativa de crédito do Norte do Brasil. Ela foi constituída em 17 de outubro de 1988, sendo classificada como uma instituição financeira não bancária, regida pela legislação vigente, pelos atos normativos editados pelo conselho monetário nacional e por estatuto, pelas normas publicadas pelo SICOOB confederação, pelas normas internas próprias e pelas diretrizes de atuação sistêmica estabelecida pelo SICOOB confederação. E tem por objetivo a organização em comum e em maior escala dos serviços econômicos financeiros e assistenciais de interesse das cooperativas singulares associadas. Ou seja, integra e orienta atividades, bem

como facilita a utilização recíproca dos serviços financeiros das singulares associadas (Sicoob Norte, 2018). A Sicoob Central Norte é constituída por 09 (nove) cooperativas singulares e possuem filiados nos estados de Rondônia, Acre e Amazonas. Assim, distribuídas no Quadro 1:

Quadro 1 – Cooperativas singulares filiadas ao Sicoob Central Norte

<b>Estados</b>	<b>Cooperativas</b>
Acre	Coop. de Crédito e Investimento do Acre – Sicoob Acre
Amazonas	Coop. de Crédito dos Empresários de Manaus – Sicoob Credeempresas – AM
Rondônia	Coop. de Crédito Clássica dos Funcionários e Prestadores de Serviços das Empresas Ligadas ao Grupo Eucatur – Sicoob Eucred Coop. de Crédito da Amazônia – Sicoob Amazônia Coop. de Crédito de Livre Admissão da Região Central de Rondônia – Sicoob Ourocredi Coop. de Crédito de Livre Admissão do Sul Rondoniense – Sicoob Credip Coop. de Crédito de Livre Admissão do Sudoeste da Amazônia Ltda. Sicoob Credisul Coop. de Crédito do Centro do Estado de Rondônia – Sicoob Centro Coop. de Crédito e Investimentos de Rondônia – Sicoob Credijurd

Fonte: Elaboração própria a partir de dados disponíveis no site da Confabras (2020).

Disponível em: <https://confabras.coop.br/bureau/powerbi/>

A estrutura de governança da Central é definida no estatuto social, e está alinhada à lei 5.764 de 1971, composta pelos órgãos sociais da assembleia geral, conselho de administração, diretoria executiva e conselho fiscal.

## 2.2 Gestão de Cooperativas

Para Gama e Silva (2010), no atual cenário, as organizações têm muitas oportunidades e também muitos desafios. Nesse sentido, o sucesso das organizações, em especial das cooperativas, depende de um acompanhamento contínuo de suas ações, da tendência do mercado e de uma avaliação do atual estágio de gestão e “suas condições de sustentabilidade” (*ibidem*, p. 2).

Para Oliveira (2015), a gestão de uma cooperativa envolve o desempenho de diversas ações interativas de planejamento, controle, direção e avaliação do

desempenho. Já para Dias (2002, p. 11), a gestão desenvolve-se através de “funções e conhecimentos necessários” para atingir os objetivos “de forma eficiente e eficaz”, que possibilitem a sustentabilidade do negócio. Dentre os modelos de gestão desenvolvidos para aplicação em cooperativas, temos o modelo proposto por Oliveira (2015) e o modelo de Excelência de Gestão elaborado pelo Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – SESCOOP, em parceria com Fundação Nacional da Qualidade (Sescoop, 2020).

### 2.2.1 Modelo de gestão de cooperativas desenvolvido por Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira

O modelo orientativo de gestão de cooperativas elaborado por Oliveira (2015) contempla planejamento, organização, direção e avaliação dos indicadores. Ele apresenta alguns direcionamentos administrativos para os executivos e profissionais das cooperativas (*ibidem*). Os direcionamentos compreendem componentes estratégicos, diretivos, estruturais, tecnológicos, de mudança, comportamentais e de avaliação.

Nos componentes estratégicos, agrupam-se o planejamento estratégico, a qualidade total e o marketing total (*ibidem*). No planejamento estratégico, a cooperativa deve identificar as oportunidades e ameaças do ambiente externo; já no ambiente interno, a cooperativa deve identificar seus pontos fortes, fracos e neutros, em sua área de atuação atual e futura; quantificar os colaboradores responsáveis, prazo para execução das ações planejadas; e atribuir quais as ações prioritárias, urgentes (Gama; Silva; 2010). Além disso, é relevante desenvolver uma cultura negocial diferenciada com concorrentes (*ibidem*).

Por outro lado, a Qualidade total segundo Oliveira (2015, p.45) está relacionada “às necessidades, exigência e expectativas dos clientes da cooperativa, representada pelos cooperados e pelo mercado em geral”. Já o Marketing total está relacionado com o processo de sustentabilidade da organização, quais produtos, mercados, cooperados

podem auxiliar na expansão do objetivo da cooperativa (*ibidem*).

Os componentes estruturais envolvem a estrutura organizacional, com definição de responsabilidades, tarefas, funções, comunicação e também o sistema de informações gerenciais (*ibidem*). O sistema de informações gerenciais compreende o processo de coleta e registro de dados no processo produtivo com o intuito de gerar informações para avaliar e implementar melhorias no desempenho da cooperativa (*ibidem*).

Já os componentes diretivos estão relacionados com a liderança, os processos de comunicação, decisão e ação entre os gestores e cooperados (*ibidem*). Neste componente, definem-se os objetivos da cooperativa, as responsabilidades, o canal de comunicação e os níveis hierárquicos. Em especial, os recursos humanos têm papel fundamental na construção de uma gestão colaborativa, pois é responsável por direcionar “as ações para alcançar os objetivos” (Gama; Silva, 2010, p. 7).

Ademais, nos componentes tecnológicos, o foco são os produtos e serviços oferecidos aos clientes (cooperados e mercado). Por outro lado, os componentes comportamentais são direcionados para os processos de capacitação, desempenho, potencial, comprometimento, dentre outros. E os componentes avaliativos relacionam-se com o processo de acompanhamento dos indicadores de desempenho e o processo de aprimoramento da gestão (*ibidem*). Estes componentes permitem acompanhar a evolução da gestão, identificar as falhas e construir as possíveis soluções (*ibidem*).

Salienta-se, ainda, que os componentes do modelo de gestão de Oliveira (2015) atuam de forma conjunta em alguns momentos com outros componentes, ou seja, auxiliam e recebem auxílio de outros componentes da gestão para excelência no processo.

### 2.2.2 Modelo de gestão desenvolvido pelo Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo - SESCOOP

O Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – SESCOOP, baseado no

Modelo de Excelência de Gestão da Fundação Nacional de Qualidade – FNQ, implantou o Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas (PDGC) com o objetivo principal de adoção de boas práticas de gestão e governanças nas cooperativas (Vilela *et al.*, 2020).

O modelo de Gestão da SESCOOP, construído em parceria com a FNQ, fundamenta-se nos valores e princípios do cooperativismo e apresenta-se como referência para aperfeiçoamento das práticas de gestão das cooperativas (*ibidem*). O Modelo de Excelência de Gestão – MEG é organizado em autoavaliações periódicas, em uma construção de melhorias contínuas da gestão, tendo como característica principal a integração entre os vários ciclos da gestão (planejar, realizar, verificar e aprender) (*ibidem*).

Por meio de autoavaliação dos processos gerenciais, a cooperativa gera o índice SESCOOP de Gestão (ISG), que apresenta o desempenho dos critérios: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados. Dessa forma, é gerado um relatório com os pontos fortes e oportunidades de melhoria (*ibidem*). Além de conhecer o “grau de maturidade das práticas de gestão”, a autoavaliação do programa possibilita a construção “de planos de ação para o aumento da competitividade” (*ibidem*, p. 8).

No Modelo de Excelência em Gestão, a excelência é alcançada com “resultados harmonizados para todas as partes interessadas, criando valor sustentável, de forma proativa e com constância de propósitos” (*ibidem*, p. 11).

Conforme Schmidt *et al.* (2020, p. 104), o programa de Excelência da Gestão é desenvolvido em 4 etapas: “Estruturar, desenvolver, verificar e transformar”. Na etapa de estruturar, são selecionados os responsáveis pelo programa, e é essencial o apoio da alta administração (*ibidem*). O responsável pelo programa na cooperativa deve ocupar cargo estratégico, pois ele será responsável pela divulgação e sensibilização dos colaboradores e cooperados sobre a importância do programa para a sustentabilidade da gestão (*ibidem*).

“O Patrocinador”, como é chamado o responsável pelo programa de MEG, deverá ainda realizar reuniões com o Comitê de Excelência para acompanhar o processo, “definir as prioridades, metas para o ciclo e próximos desafios de gestão” (*ibidem*, p. 104). O Comitê de Excelência do programa será formado por líderes (mínimo 5 e máximo 20 pessoas) da cooperativa, que serão responsáveis por executar as atividades do programa (*ibidem*). Destaca-se que os participantes do programa (patrocinador, membros do Comitê de Excelência e líderes) recebem capacitação para atuarem no PDGC (*ibidem*).

Já a etapa “desenvolver” compreende a autoavaliação da gestão, a elaboração e execução de um plano de ação de melhorias na gestão com base nos indicadores iniciais (*ibidem*). Na etapa “Verificar”, é realizada uma nova autoavaliação após a conclusão das ações do plano elaborado. Nesta etapa, os participantes do programa avaliam e comparam os índices de gestão, e eles “decidem sobre a continuidade do Programa” (*ibidem*, p. 105).

Nos estudos de Schmidt *et al.* (2020), na Frísia Cooperativa Agroindustrial, com sede no estado do Paraná, ficou demonstrado que, com o plano de ano traçado com base na autoavaliação do PDGC do ano de 2017, os índices de gestão de 2018 tiveram um salto de 19,1 pontos no bloco de gestão, o que demonstrou a importância da implantação do programa para sustentabilidade da cooperativa.

### **3 METODOLOGIA**

Quanto à abordagem do problema, esta pesquisa caracteriza-se como pesquisa qualitativa. Na pesquisa qualitativa, procura-se convencer pela experimentação empírica, “a partir de análise feita de forma detalhada, abrangente, consistente e coerente, assim como na argumentação lógica das ideias” (Michel, 2005, p.33).

Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva. Já quanto aos procedimentos técnicos, caracteriza-se como uma pesquisa de campo. Neste trabalho, optou-se pelas seguintes técnicas de coletas de dados: aplicação de

questionários com gestores, análise bibliográfica e documental. Na pesquisa descritiva, busca-se conhecer e comparar as situações que envolvem o comportamento humano, individual ou em grupos sociais ou organizacionais, no aspecto social, econômico, cultural etc. (*ibidem*).

Participaram da pesquisa 06 gestores das cooperativas de crédito do SICOOB Central Norte, que possui 08 singulares (agências). A abordagem aos participantes foi encaminhada em forma de convite, via e-mail institucional aos gestores das singulares associadas do Sicoob Central Norte. O questionário foi aplicado nos meses de abril a junho/2021, após assinatura do Termo de Consentimento e Livre Esclarecido dos participantes.

Após o consentimento dos participantes, foi enviado o questionário, construído no google documentos com questões abertas e semiabertas, aos gestores das cooperativas para posterior análise das pesquisadoras. A análise documental e estudos bibliográficos foram realizados durante a construção do projeto de pesquisa até a validação dos dados da pesquisa.

O questionário foi estruturado em oito categorias com um total de 20 perguntas sobre instrumentos de gestão, modelos de gestão de cooperativas, planejamento estratégico, sistema de informações gerenciais, sistema de avaliação e aprimoramento de indicadores, instrumentos regulatórios, adaptações a mudanças, política de capacitação de dirigentes e cooperados. As questões foram elaboradas a partir do modelo de gestão de cooperativas sugerido por Oliveira (2015).

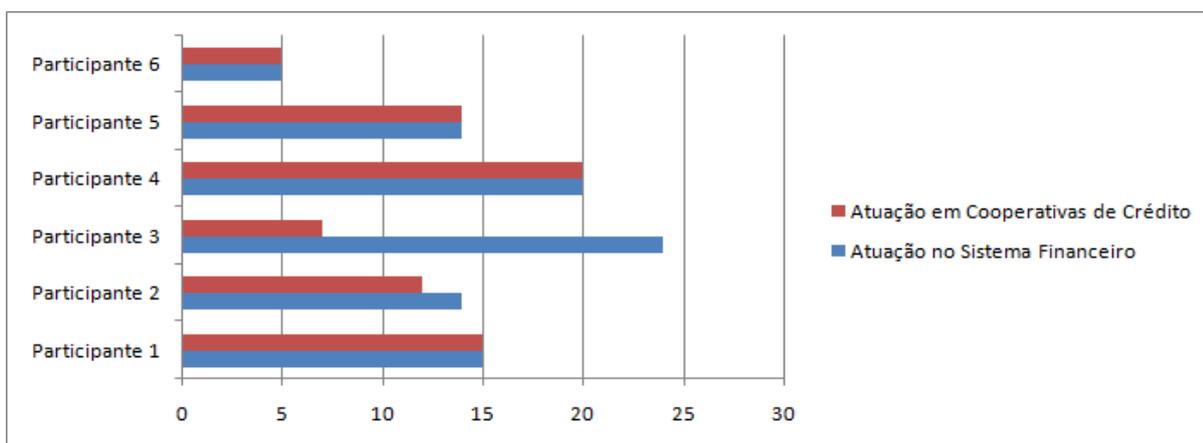
## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Nesta seção, serão apresentados os resultados da pesquisa, os dados dos questionários e as considerações dos participantes. Os dados dos participantes foram preservados e utilizados para fins exclusivamente científicos. A seguir, apresentamos os resultados referentes às ferramentas de gestão utilizadas nas cooperativas singulares da Sicoob Central Norte.

#### 4.1 Análise do perfil dos participantes

A Figura 2 apresenta o tempo de atuação no mercado financeiro e no ramo do cooperativismo de crédito. Os dirigentes das cooperativas singulares que participaram da pesquisa possuem pelo menos de 5 anos de experiência em atuação no mercado financeiro e no ramo do cooperativismo de crédito. Observa-se que 2 participantes da pesquisa atuaram inicialmente em outras instituições financeiras que não fazem parte do sistema cooperativista de crédito. O participante 2 atuou dois anos, e o participante 3, dezessete anos. Os demais participantes da pesquisa somente atuaram em cooperativas de crédito.

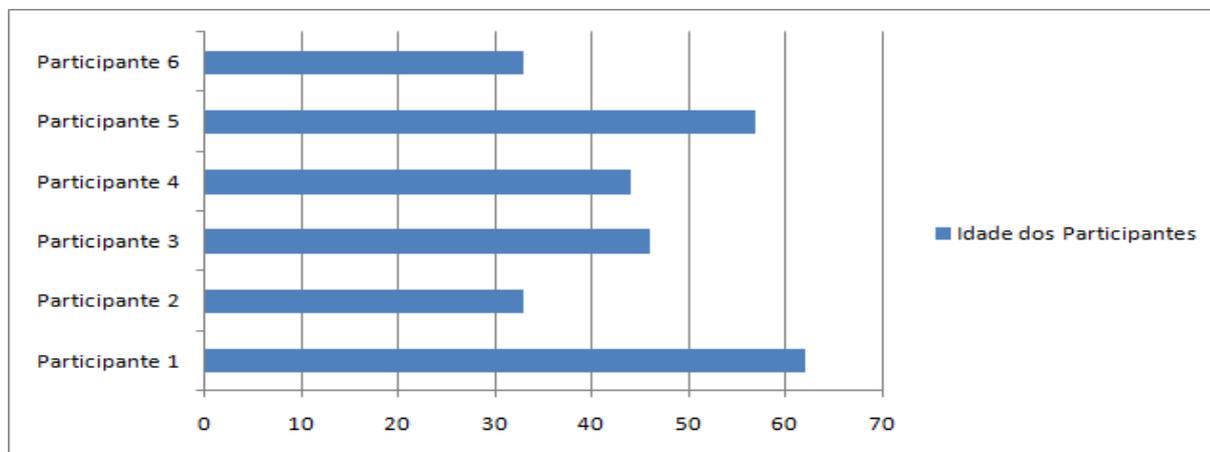
Figura 2 – Experiência dos dirigentes na área de atuação – Tempo em Anos



Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

Dos dirigentes participantes da pesquisa, 66,7% são homens e 33,3% são mulheres. Uma das dirigentes participantes já atua no sistema cooperativista de crédito há 12 anos e outra há 15 anos. A idade dos participantes da pesquisa (Figura 3) variam entre 33 anos e 62 anos.

Figura 3 – Idade dos Dirigentes



Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

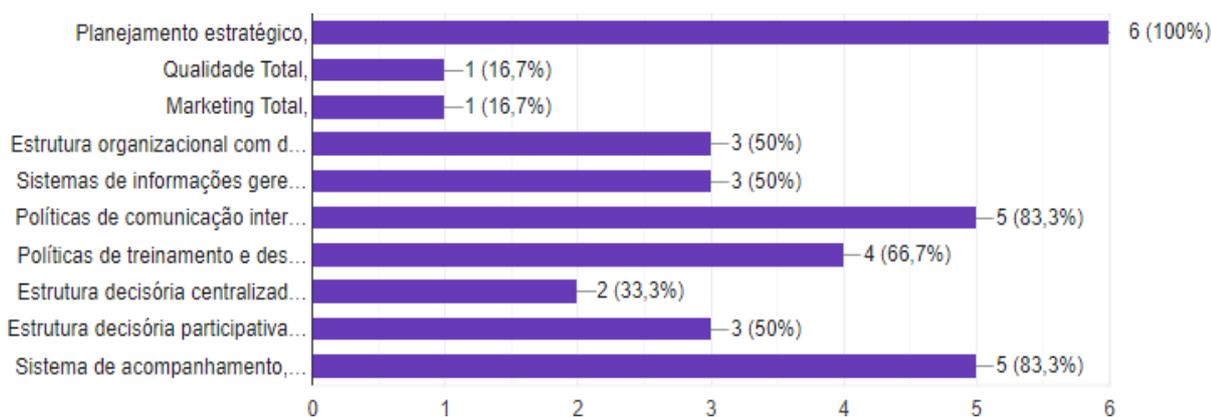
## 4.2 Instrumentos de gestão implementados nas singulares do Sicoob Central Norte

Sobre os instrumentos de gestão adotados nas singulares do Sicoob Central Norte (Figura 4), todos os dirigentes participantes da pesquisa informaram que as singulares possuem planejamento estratégico (100%). Porém, somente 83% utilizam sistema de acompanhamento, controles e aprimoramento de indicadores e possuem políticas de comunicação interna de funcionários e cooperados. Além disso, 50% das singulares do Sicoob Central Norte possuem estrutura decisória participativa, e 33% possuem estrutura decisória centralizada. Observa-se que 17% dos participantes da pesquisa não informaram se a singular adota uma estrutura decisória participativa ou centralizada.

Os participantes da pesquisa quando questionados sobre a estrutura organizacional com delegação de tarefas, funções e responsabilidades em todos os níveis da administração e sistema de informações gerenciais, 50% responderam que as singulares do Sicoob Central Norte possuem esta estrutura implementada. Já sobre políticas de treinamento e desenvolvimento de funcionários e cooperados,

67% dos participantes informaram que possuem políticas definidas de treinamento e capacitação e 17% das singulares possuem programas de gestão de qualidade e marketing total. Os dados coletados demonstram que o planejamento estratégico é a única ferramenta de gestão utilizada por todas as singulares do Sicoob Central Norte.

Figura 4 – Instrumentos de gestão do Sicoob Central Norte



Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

Já na pergunta se existe algum outro instrumento de gestão que considera relevante e deverá ser implementado nas singulares do Sicoob Central Norte, 67 % dos participantes considera necessário implementar outros instrumentos de gestão, tais como: recursos humanos estratégicos, evolução na política de governança, processo que permita evolução na relação com delegados, através de reuniões de núcleos e a implantação do Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas – PDGC.

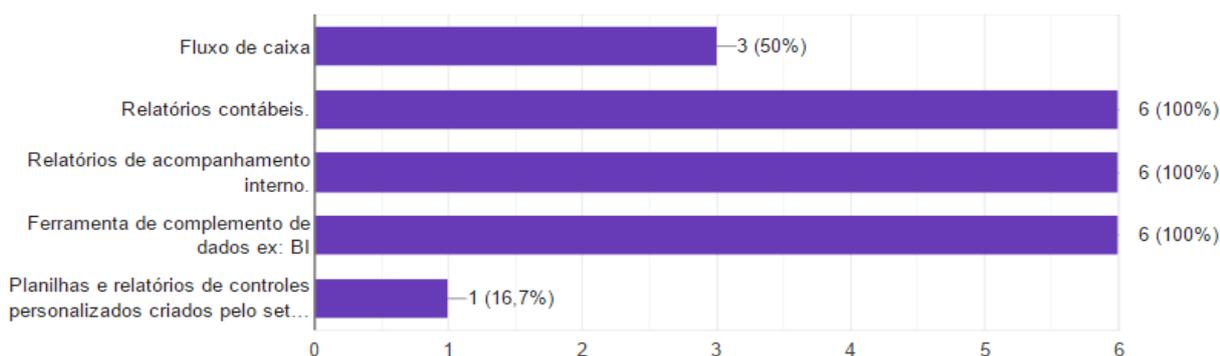
No questionamento se os participantes conhecem o modelo de gestão de cooperativas proposto por Oliveira (2015), 17% dos participantes relataram que conhecem este modelo de gestão. O Participante 5 relatou que a vantagem de adotar o modelo de proposto por Oliveira é “tornar a gestão mais equilibrada, mais ajustada, evita erros, retrabalho, torna resultados mais mensuráveis”, já sobre a desvantagem deste modelo é a “hierarquia, deixa o processo mais lento, às vezes mais caro, verticaliza as decisões se não houver treinamento adequado da equipe” (Participante 5).

### 4.3 Planejamento estratégico, sistemas de informações gerenciais e de avaliação e aprimoramento dos indicadores

Os dados coletados demonstraram que, embora todos os singulares tenham planejamento estratégico elaborado, 33% dos participantes descreveram que não foram delimitadas as ações com identificação dos responsáveis pela execução e que não possuem uma estrutura de orientação e supervisão para acompanhamento das metas e objetivos estabelecidos no processo de planejamento estratégico.

Já sobre os sistemas de informações gerenciais (Figura 5) utilizados, temos os relatórios contábeis, relatório de acompanhamento interno e ferramentas de complementos de dados, como o BI (*Business Intelligence*) – são as ferramentas utilizadas em todas as singulares. O Fluxo de Caixa é utilizado em 50% das cooperativas singulares, e 17% utilizam planilhas e relatórios de controles personalizados criados pelo setor de BI da Cooperativa.

Figura 5 – Sistema de Informações Gerenciais



Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

Na categoria de perguntas sobre os sistemas de informações gerenciais, foi solicitado aos participantes qual a periodicidade e acompanhamento desses sistemas, sendo que: 50% descreveram que realizam esses acompanhamentos diários; 17% realizam o acompanhamento semanalmente; e 33% informaram que acompanham

mensalmente os sistemas de informação gerenciais. Foi solicitado aos participantes que apontassem outros sistemas de informações gerenciais relevantes que poderão ser implantados na Cooperativa. Neste quesito, nenhum outro sistema sobre esta temática foi apresentado.

Na questão 5 sobre o sistema de avaliação e aprimoramento dos indicadores das singulares, observa-se que 83% deste sistema é realizado por consultoria interna, e em 17% das singulares, este sistema é realizado por consultoria interna e externa. Quando os participantes são questionados sobre as vantagens e desvantagens (Quadro 2) de se utilizar consultoria interna e externa para avaliação e aprimoramento dos indicadores, observa-se que tanto a consultoria interna quanto a externa são possibilidades viáveis e necessárias nos sistemas de avaliação e aprimoramento de indicadores. Assim, cabe aos dirigentes com base na análise do ambiente interno e externo adotar a consultoria que melhor atende às necessidades – sempre com foco no fortalecimento e crescimento do sistema cooperativista de crédito.

Quadro 2 – Resposta da questão sobre sistema de avaliação e aprimoramento de indicadores

<p><b>Vantagens da consultoria externa:</b></p> <p><b>Participante 06:</b> é justamente o olhar externo para algo que talvez não estejamos vendo.</p> <p><b>Participante 05:</b> é importante porque nos trará uma experiência e visão diferente que contribuiria para o enriquecimento do processo.</p> <p><b>Desvantagens da consultoria externa:</b></p> <p><b>Participante 06:</b> é a distância da consultoria sobre o real entendimento do que é o negócio cooperativo.</p>
<p><b>Vantagem da consultoria interna:</b></p> <p><b>Participante 01:</b> agilidade na correção de possíveis distorções e conhecimento mais aprofundados dos processos.</p> <p><b>Desvantagem da consultoria interna:</b></p> <p><b>Participante 01:</b> possíveis desvios passaram despercebidos devido à rotina diária e desconhecimento de novos indicadores exigidos pelo mercado.</p>

Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

Ainda na questão 5, foi questionado aos participantes como são a estrutura e a

operacionalização do sistema de avaliação dos indicadores nas singulares do Sicoob Central Norte. Nesse sentido, o Participante 05 escreveu que é elaborado:

“um plano de metas próprio, baseado na expectativa de crescimento dos indicadores e entrega de resultados. Nossas metas não foram no desempenho individual, mas da equipe como um todo, de forma a democratizar a premiação por seu alcance. Entendo que esse modelo tem se mostrado eficiente do ponto de vista de manter as equipes unidas em um objetivo comum. Os indicadores da cooperativa nos mostram que essa decisão não foi errada, mas entendemos que devemos evoluir para um modelo híbrido, valorizando o desempenho das equipes e sua união, mas incentivando os valores individuais que se destacarem no processo de alcance de metas (Participante 05).

Percebe-se que o sistema de avaliação dos indicadores é elaborado com base em metas por equipes, mas, conforme o Participante 05 poderá ser melhorado com um modelo híbrido, ou seja, a premiação pelo cumprimento das metas não deve ser exclusiva por equipes, e, também por meio de um processo individual dos colaboradores. Ademais, os participantes foram questionados na questão 5, letra c, sobre quais instrumentos administrativos de avaliação e aprimoramento da gestão que poderão ser implementados nos singulares para melhoria da questão. O Participante 02 descreveu que “maior tempestividade no acompanhamento dos indicadores” poderia melhorar a gestão dos singulares do Sicoob Central Norte.

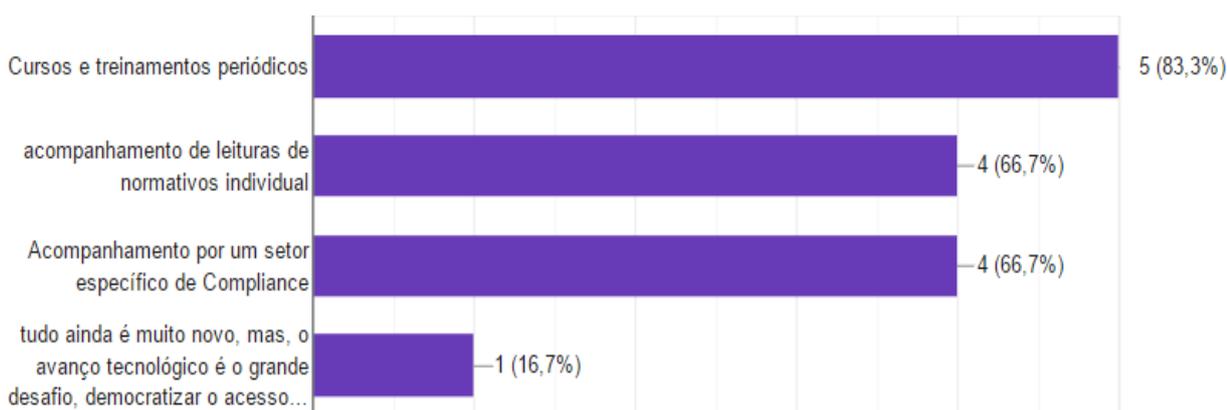
#### **4.4 Percepções finais dos dirigentes sobre as políticas regulatórias, de capacitação e adaptações a mudanças das singulares do Sicoob Central Norte**

Na questão 6, os participantes foram questionados se os instrumentos regulatórios são favoráveis para a consolidação das cooperativas de Crédito no atual cenário econômico (política, pressões externas, pandemia, crescimento na abertura de *fintechs* com capital estrangeiro). Quanto a isso, 83% considera o cenário favorável e para 27%, o cenário econômico atual é desfavorável. Dentre as situações desfavoráveis, está a questão relacionada à concorrência “desigual do ponto de vista com os bancos digitais, *fintechs*, o arcabouço regulatório por vezes parece não contemplar o cooperativismo como um modelo de grande alcance” (Participante 05). Para 67% dos participantes da pesquisa, a concorrência entre as *fintechs* financeiras e

as cooperativas de crédito não é saudável. Para o Participante 01, as *fintechs* financeiras têm normas mais flexíveis e tecnologias mais avançadas.

Os dirigentes das cooperativas singulares que participaram da pesquisa, quando questionados sobre quais ações desenvolvidas pelas singulares do Sicoob Central Norte para acompanhar as mudanças normativas para o setor de crédito (Figura 6), assim se expressaram: 83% dos participantes se atualizam através de cursos e treinamentos periódicos; 67% realizam acompanhamento de normativos de forma individual e possuem acompanhamento por um setor específico de *Compliance*; e 17% utilizam ferramentas tecnológicas para esses conhecimentos e atualizações.

Figura 6 – Ações para acompanhamento das mudanças normativas



Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

A questão 7, letra b, questionou os participantes acerca da percepção dos dirigentes a respeito do crescimento das cooperativas em meio à crise pandêmica viral. Nesse sentido, 67% dos participantes afirmaram que a pandemia da Covid-19 favoreceu o crescimento das cooperativas. Já quando questionados sobre os fatores que influenciaram o crescimento das cooperativas de crédito em tempos de pandemia, observa-se na percepção dos dirigentes um crescimento considerável do cooperativismo de crédito. Dentre os principais fatores (Quadro 3) que influenciaram tal crescimento, destacados pelos participantes da pesquisa foram: a proximidade com os cooperados e comunidade local, quanto o modelo de negócio humanizado.

### Quadro 3 – Consolidação das percepções sobre o crescimento das cooperativas de crédito em tempos de pandemia

1. Maior proximidade do cooperado com a cooperativa, onde foram trabalhadas prorrogações de prazos nas operações;
2. Doação de equipamentos e materiais para prevenção e combate a Pandemia da Covid-19;
3. O mercado com diversos receios de forma momentânea reduziu investimentos, produzindo excesso de liquidez. Pela proximidade e envolvimento nas comunidades permitiu às cooperativas exercer de forma proativa sua função de intermediação financeira;
4. As cooperativas cresceram por ter um modelo de negócio mais humano.

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Por outro lado, na percepção dos dirigentes sobre a política da capacitação de colaboradores e cooperados, todos relataram que esta política é efetiva com realização de capacitação presencial e *on-line* por meio de parcerias e, também, pelo SICOOB Universidade. Todavia, eles relataram a necessidade de melhoria na comunicação entre os cooperados, com foco na capacitação dos cooperados para assumir cargos para a sucessão dos dirigentes.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste estudo foi apresentar a consolidação dos instrumentos administrativos de gestão que viabilizam o crescimento do ramo cooperativo de crédito na região Norte do Brasil. Primeiramente, buscou-se conhecer o perfil dos dirigentes das cooperativas singulares e o tempo de atuação no mercado financeiro. Os participantes da pesquisa possuem mais de 5 anos na área de atuação, sendo que 66,7% são homens e 33,3% são mulheres.

Ademais, sobre as questões sobre práticas de gestão das cooperativas singulares do Sicoob Central Norte, 100% dos respondentes da pesquisa afirmaram que as singulares associadas do Sicoob Central Norte possuem planejamento estratégico. No entanto, somente 83% utilizam sistema de acompanhamento, controles e aprimoramento de indicadores. Ainda sobre questões relacionadas ao planejamento

estratégico, 33% dos participantes descreveram que não foram identificados os responsáveis pelo acompanhamento e execução de cada ação do planejamento estratégico. Além disso, este mesmo percentual declarou que não possui estrutura de orientação e supervisão para acompanhamento das metas e objetivos estabelecidos no processo de planejamento estratégico.

Outrossim, sobre os sistemas de informações gerenciais, foi informado pelos dirigentes que todos utilizam relatórios contábeis, relatório de acompanhamento interno e ferramentas de complementos de dados como o BI (*Business Intelligence*) na tomada de decisão no processo de gestão, e que o acompanhamento do Fluxo de Caixa é utilizado em 50% das cooperativas singulares.

Com base nos dados da pesquisa, embora as singulares do Sicoob Central Norte utilizem várias ferramentas disponíveis no mercado, contam com o suporte de muitas ferramentas internas do próprio sistema SICOOB. Os participantes da pesquisa consideram relevante implantar nas singulares associadas os seguintes instrumentos de gestão: recursos humanos estratégicos, evolução na política de governança, processo que permita evolução na relação com delegados, através de reuniões de núcleos e a implantação do Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas – PDGC, desenvolvido pelo Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – SESCOOP.

Já sobre a percepção dos dirigentes sobre os instrumentos regulatórios do sistema cooperativista, para 27%, o cenário econômico atual é desfavorável, e para 67% dos participantes da pesquisa, a concorrência entre as *fintechs* financeiras e as cooperativas de crédito não é saudável, pois possuem normas mais flexíveis e tecnologias mais avançadas. Percebe-se que o sistema financeiro brasileiro privilegia o capital e políticas neoliberais, uma realidade que se perpetua em nosso país desde a época da política do café com leite.

Em contraposição aos instrumentos regulatórios do sistema financeiro brasileiro atual, políticas de estado e de incentivo ao sistema cooperativista de crédito deveriam

ser implementadas e incentivadas, pois o cooperativismo é uma das possibilidades de desenvolvimento regional, melhoria da qualidade de vida da grande massa da população brasileira e redução da desigualdade social.

Por outro lado, mediante as percepções dos participantes da pesquisa a respeito do crescimento das cooperativas em meio à crise pandêmica viral, observou-se que um dos fatores que influencia o crescimento é a proximidade com os cooperados e a comunidade local, através de um modelo de negócio humanizado.

Pode-se dizer que o objetivo da pesquisa foi alcançado, uma vez que a problemática sugerida na introdução do artigo foi respondida. A principal dificuldade para a construção da pesquisa foi a localização de dados atuais do Sicoob Central Norte, com informações pontuais sobre relação das cooperativas singulares associadas ao Sicoob Central Norte, pois os sítios eletrônicos com estas informações não são atualizados periodicamente. Desse modo, dificultou a localização de telefones, endereços e e-mails das cooperativas singulares para disponibilização do questionário de pesquisa aos dirigentes.

Por fim, em pesquisas futuras, seriam relevantes estudos sobre a operacionalização do modelo de gestão, com descrição e relato do efetivo uso dos instrumentos de gestão. Outra possibilidade de estudo seria replicar a pesquisa com cooperativas singulares vinculadas às outras 15 centrais do Sistema SICOOB devido à grande diversidade regional, perfis distintos de modelo de negócio, diversos perfis dos associados o que possibilitará compartilhar a utilização de novas abordagens de gestão para a continuidade e fortalecimento do Sistema Cooperativista de Crédito.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, V. F. R. **Maturidade em governança cooperativa:** estudo nas cooperativas de crédito singulares de Rondônia. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração), Fundação Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho, 2019. Disponível em: Repositório Institucional da Universidade Federal de Rondônia: Maturidade em governança cooperativa: estudo nas cooperativas de crédito singulares de Rondônia (unir.br). Acesso em: 10 ago. 2021.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **ITG 2004: Entidade Cooperativa.** Brasília (DF). 2017. Disponível em: <https://cfc.org.br/noticias/plenario-do-cfc-aprova-a-norma-itg-2004->

entidade-cooperativa/. 29 ago. 2021.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **O que é cooperativa de crédito?** Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/cooperativacredito>. Acesso em: 22 jan. 2021.

CONFEBRAS. **Bureaucoop**. Disponível em: <https://confebras.coop.br/bureau/powerbi/>. Acesso em: 27 ago. 2021.

CONFEBRAS. **Relatório de Panorama do Sistema Financeiro de 2018**. Disponível em: [https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/coopcredpanorama/9\\_panorama\\_sncc\\_2018.pdf](https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/coopcredpanorama/9_panorama_sncc_2018.pdf). Acesso em: 22 jan. 2021.

BRASIL. **Lei Complementar 130**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp130.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp130.htm). Acesso em: 22 jan. 2021.

BRASIL. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 139, n.8, p. 1-74. Disponível em: [www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/l10406compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406compilada.htm). Acesso em: 10 ago. 2021.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 22 jan. 2021.

BRASIL. **Lei 5.764, de 1971. Política Nacional de Cooperativismo**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l5764.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%205.764%2C%20DE%2016,cooperativas%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%A2ncias](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%205.764%2C%20DE%2016,cooperativas%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%A2ncias). Acesso em: 22 jan. 2021.

DIAS, E. P. Conceitos de gestão e administração: uma revisão crítica. **Revista Eletrônica de Administração**. 2002. Disponível em: [http://legacy.unifacef.com.br/rea/edicao01/ed01\\_art01.pdf](http://legacy.unifacef.com.br/rea/edicao01/ed01_art01.pdf). Acesso em: 02 mar. 2021.

FIORINI, C. G.; ZAMPAR, A. C. **Cooperativismo e Empreendedorismo**. Carapicuíba, SP. Pandorga Editora e Produtora, 2015.

GAMA, A. R.; SILVA, C. E.; Modelo estratégico de gestão de cooperativas rurais: o caso da beneficiadora de castanha Cooperacaju, Cícero Dantas, Bahia. 2010. **Scientia Plena**, v. 6, n. 10. Disponível em: [www.scientiaplenu.org.br/sp/article/view/56](http://www.scientiaplenu.org.br/sp/article/view/56). Acesso em: 10 jan. 2021.

LIMA, F. M. O. **Sociedades cooperativas de crédito e a divulgação do balanço social e demonstração do valor adicionado no estado de Rondônia**. 2009. Universidade Federal de Rondônia. Disponível em: <https://ri.unir.br/jspui/handle/123456789/681>. Acesso em: 10 ago. 2021.

MEINEN, Ê.; PORT, M. **Cooperativismo Financeiro: Percurso Histórico, Perspectivas e Desafios**. 1 ed. Brasília: Confebrás, 2014.

MEINEN, Ê.; PORT, M. **O Cooperativismo de Crédito: Ontem, Hoje e Amanhã**. 1 ed. Brasília: Confebrás, 2012.

MICHEL, M. H. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de Gestão das Cooperativas: Uma Abordagem Prática**, 7ª edição. Grupo GEN, 2015.

PAIVA, B. G. M.; SANTOS, N. M. B. F. Um estudo do cooperativismo de crédito no Brasil. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde, Três Corações**, v. 15, n. 2 p. 596-619, ago./dez. 2017. Disponível em: [periodicos.unincor.br/index.php/revistaunincor/](http://periodicos.unincor.br/index.php/revistaunincor/)

article/view/4277. DOI: <http://dx.doi.org/10.5892/ruvrd.v15i2.4277>

SCHMIDT, S. S.; DONINI, R.G.; SOUZA, A. B.K.; SILVA, M. F. S.; GONÇALVES, A. L.S. Programa de Excelência em Gestão: o caso da Frísia cooperativa agroindustrial. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas – RGC**. Santa Maria, RS, v.7, Edição Especial, 2020. Disponível em: [https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/41182/pdf\\_1](https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/41182/pdf_1). Acesso em: 20 ago. 2021. DOI: 10.5902/2359043241182.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO/RS. **Programa de Desenvolvimento da Gestão de Cooperativas**. Disponível em: <https://www.sescoopr.scoop.br/programas/pdgc/>. Acesso em: 22 jan. 2021.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO/RS. **O que é o SESCOOP?** Disponível em: <http://www.sescoopsc.org.br/secao/institucional>. Acesso em: 25 ago. 2021.

SISTEMA DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO DO BRASIL. **Números**. Disponível em:

<https://www.sicoob.com.br/web/sicoobcredisul/sistema-sicoob>. Acesso em: 22 jan. 2021.

SICOOB NORTE. **Estatuto da Central Sicoob Norte**. Disponível em: <http://www.sicoobnorte.com.br/arquivos/estatuto/2c51ec19f02246dca4e9acf4a61aebd8.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2021.

VILELA, S. M.; FASSINI, A. T.; RODRIGUES, A. P. R.; MAFFIA, C. P.; LAUERMANN, G. J.; FARDINI, G.; PEREIRA, J.; BOESCHE, L.; CONTO, M. de; MELO, R. **Cadernos de Critérios: Manual de Autoavaliação e implementação de Melhorias**. 2. ed. Brasília: Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo, 2020. Disponível em: [www.ocesc.org.br/documentos/manual\\_boas\\_praticas.pdf](http://www.ocesc.org.br/documentos/manual_boas_praticas.pdf). Acesso em: 20 ago. 2021.

## Contribuições de autoria

### 1 - Fernanda Figueiredo

Doutoranda em Educação, Mestre em Educação Profissional e Tecnológica, Professor EBTT- área do IFRO – Campus Porto Velho Zona Norte

orcid - [fernandaamafigueiredo@gmail.com](mailto:fernandaamafigueiredo@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0002-8758-0639> - [fernandaamafigueiredo@gmail.com](mailto:fernandaamafigueiredo@gmail.com)

Contribuição: Conceituação, Escrita – revisão e edição.

### 2- Elizete Gonçalves Barbosa

Especialista em MBA em Gestão de Cooperativas pelo IFRO- Campus Porto Velho Zona Norte.

<https://orcid.org/0000-0001-8297-1975> - [elizetebarbosa3909@gmail.com](mailto:elizetebarbosa3909@gmail.com)

Contribuição: Conceituação, Escrita – revisão e edição.

## **Como citar este artigo**

Como citar este artigo: Figueiredo F. A.; Barbosa E. G. Perspectivas e tendências de adaptação do cooperativismo aos desafios do tempo atual: Exemplos de gestão no sistema Sicoob Central Norte .Revista de Gestão e Organizações Cooperativas, Santa Maria, v.10, n.20, e73360, 2023. DOI 10.5902/2359043273360. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/2359043273360>