



PARTICIPAÇÃO DOS ASSOCIADOS NAS ASSEMBLEIAS: UM ESTUDO DE CASO NO SICREDI REGIÃO CENTRO

PARTICIPATION OF MEMBERS IN MEETINGS: A CASE STUDY AT SICREDI CENTER REGION

VILMA A. A. HORN

Universidade Federal de Santa Maria
vilmaatarao@yahoo.com

MARÍNDIA BRACHAK DOS SANTOS

Universidade Federal de Santa Maria
marindia@ufsm.br

GABRIEL MURAD V. FERREIRA

Universidade Federal de Santa Maria
gabriel@ufsm.br

VAGNER NAYSINGER MACHADO

Universidade Federal de Santa Maria
vagner.naysinger@ufsm.br

Eixo temático: Governança e Gestão.

Resumo

O presente artigo tem como objetivo investigar os meios utilizados para viabilizar a efetiva participação dos associados em assembleias. Para tanto, o estudo trata-se de uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, tendo como base o estudo de caso. A coleta de dados foi realizada por meio da pesquisa documental e entrevista semiestruturada com os gestores de uma cooperativa de crédito. A análise dos dados utilizou-se de análise documental e análise descritiva. Os resultados indicam que, a cooperativa utiliza-se do formato presencial e *online* para que os associados tenham acesso às assembleias. No entanto, destaca-se que a baixa participação dos associados pode ser fruto da falta de conhecimento acerca da cooperativa. Por outro lado, tem-se que o uso das tecnologias torna-se um importante aliado afim de buscar um maior engajamento e participação dos associados.

Palavras-chave: Cooperativismo. Cooperativas de crédito. Governança cooperativa. Participação nas assembleias.

Abstract

This article aims to investigate the means used to enable the effective participation of members in assemblies. Therefore, the study is descriptive research with a qualitative approach, based on the case study. Data collection was carried out through documentary research and semi-structured interviews with managers of a credit union. Data analysis used document analysis and descriptive analysis. The results indicate that the cooperative uses the face-to-face and online format so that members have access to the assemblies. However, it is noteworthy that the low participation of members may be the result of lack of knowledge about the cooperative. On the other hand, the use of technologies becomes an important ally in order to seek greater engagement and participation of members.

Key words: Assemblies; Associates; Credit unions; Cooperative organizations.

1. INTRODUÇÃO



EBPC

7ª EDIÇÃO

7º Encontro Brasileiro
de Pesquisadores em
Cooperativismo



Caracterizadas como associações autônomas de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer necessidades econômicas com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados (OCB, 2020), as cooperativas classificam-se como “organizações sem fins lucrativos e possuem como funções sociais a distribuição de renda, prestação de serviços públicos e regulação de mercado” (OLIVEIRA, et al, 2008, p.53).

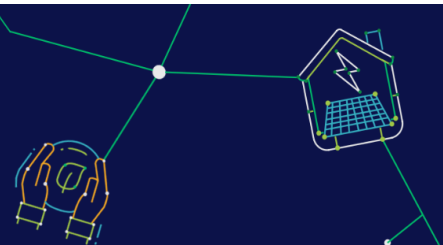
De acordo com a Lei nº 4.595/64, as cooperativas de crédito configuram-se como instituições financeiras e estas cresceram muito ao longo dos anos, representando um total de 847 em dezembro de 2020, ligadas aos principais sistemas de crédito cooperativo do Brasil (Cresol, Sicoob, Sicredi, Unicred e Sistemas Independentes), fato que demonstra a abrangência e importância deste tipo de instituição para o crescimento econômico do país (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2020). Ainda, desde 2009, com a sanção da Lei Complementar nº 130, criando o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC), consolidou-se um marco regulatório da matéria reconhecendo de fato e de direito que as cooperativas são instituições financeiras competentes, baseadas em princípios e valores próprios.

Nesse sentido, em virtude da relevância que as cooperativas de crédito possuem no país e o quanto a coletividade dos associados representa a própria essência do cooperativismo, a qual só ocorre se os interessados de fato atuarem nos espaços de discussão e deliberação disponíveis é que este estudo objetiva investigar os meios utilizados para viabilizar a efetiva participação dos associados em assembleias. Os objetivos específicos, por sua vez, propõem-se a: a) Identificar os meios utilizados pela cooperativa na realização das assembleias; b) Descrever como a cooperativa busca engajar seus associados a participarem das assembleias e; c) Evidenciar o nível de adesão e participação dos associados nas assembleias.

Tal questão requer reflexão, pois em uma cooperativa os associados possuem riscos financeiros menores e, portanto, se os benefícios ou riscos associados às decisões de participar, ou não, são pequenas, “as motivações para transferir a outro essa responsabilidade é ampliada, gerando espaço para uma postura pouco participativa” (OLIVEIRA, et al, 2008, p. 110).

Sobre isso, verifica-se que pesquisas já realizadas em diferentes cooperativas de crédito do país, como Sicredi União Metropolitana/RS (STÜRMER, 2021), além da pesquisa institucional realizada em 2008 pelo Banco Central, obteve respostas de 1.199 cooperativas e 420 associados (OLIVEIRA, et al, 2008), universo de pesquisa significativo e que ratifica a relevância de trabalhar essa temática nestas instituições.

A este respeito, observou-se que o segmento de cooperativas de crédito no Brasil é bastante variado, tal qual o perfil dos associados, situação que pode influenciar na maior ou menor participação nas assembleias. Fato é que na



pesquisa do Banco Central constatou-se que a maioria das cooperativas possui frequência menor que 10% na sua principal assembleia (OLIVEIRA, et al, 2008, p. 117). Já com relação à realidade do Sicredi União Metropolitana/RS, verificou-se que o percentual de participação está em torno de 7,5% (STÜRMER, 2021, p.55).

Dada a representação significativa das cooperativas para o Sistema Financeiro Nacional (SFN), pesquisas acerca de como viabilizar a participação efetiva dos associados nas assembleias torna-se questão relevante, à medida em que, as relações entre associado e cooperativa necessitam estar estreitadas tendo em vista o desenvolvimento de benefícios para ambos.

Para tanto, o referencial teórico discorre sobre questões que dizem respeito às organizações cooperativas e cooperativas de crédito, além do foco principal que é a participação dos associados nas assembleias e que está alinhada com as boas práticas de governança cooperativa.

Desse modo, esta pesquisa visa gerar conhecimentos e sugestões propositivas, a fim de difundir a ideia cooperativista e demonstrar ao respectivo associado que a representação efetiva é marco fundamental dentro desse processo de colaboração mútua, que é característico desse tipo de instituição.

2. AS ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS

Considerado pela Organização de Cooperativas Brasileiras - OCB (2022) como uma “filosofia de vida que busca transformar o mundo em um lugar mais justo, equilibrado e com melhores oportunidades para todos”, o cooperativismo é mais que um modelo de negócio, é uma forma de desenvolvimento econômico e social, individual e coletivo.

Nesse sentido, conforme Ronkoski (2003, p. 21), cooperar é “agir de forma coletiva com os outros, trabalhando juntos em busca do mesmo objetivo”, questão que remete à ideia de cooperativismo a partir de um sistema de organização econômica e um conjunto de princípios que deve reger o homem integrado a esse sistema (FRANKE, 1973).

Dessa forma, Araújo (1982) vai ao encontro da proposição do cooperativismo como uma força social, sendo o espírito de cooperação característico da natureza humana. Ainda, Stürmer (2021) cita que a cooperação é intrínseca ao ser humano, pois ninguém é capaz de viver isolado por muito tempo, sem ajuda do outro.

Nesse contexto, conforme a Organização de Cooperativas Brasileiras (OCB, 2020, p. 8), os sete princípios que regem o cooperativismo são os pilares dos valores das cooperativas e foram estabelecidos desde a fundação da primeira cooperativa em *Rochdale*, sendo eles: Adesão voluntária e livre, Gestão democrática, Participação econômica dos membros, Autonomia e independência, Educação, formação e informação, Intercooperação e Interesse pela comunidade.



EBPC

7ª EDIÇÃO

7º Encontro Brasileiro
de Pesquisadores em
Cooperativismo



Para Schneider (1999), embora os objetivos econômicos sejam importantes, não podem ser o único propósito de uma cooperativa, haja vista que eles são o meio para viabilizar objetivos maiores como a melhoria da qualidade de vida do associado (STÜRMER, 2021, *apud* Schneider, 1999).

Preocupado com valores e ideais humanitários, o cooperativismo diferencia-se das demais iniciativas de caráter empresarial por ser um movimento socioeconômico que segue uma linha doutrinária que se direciona não apenas para os lucros, mas busca entre os participantes da sociedade uma convivência harmoniosa, dentro de seus interesses comuns (RONKOSKI, 2003).

Além dos princípios destacados, as cooperativas “são estruturadas em ramos com o objetivo de organizar internamente as ações e projetos de representação dessas” (OCB, 2019, p. 03). Nesse sentido, a Resolução OCB nº 56/2019 regulamenta a classificação dos ramos do cooperativismo em: Agropecuário, Consumo, Crédito, Infraestrutura, Saúde, Trabalho, Produção de Bens e Serviços e Transporte.

Ainda, segundo dados da Organização de Cooperativas Brasileiras (OCB, 2022), existem no Brasil mais de 4.880 mil cooperativas distribuídas em diversos setores de atividades, integrando 18,8 milhões de cooperados e empregam 493 mil pessoas. Conjuntura que demonstra a dimensão e importância que o cooperativismo possui para a sociedade, movimentando a economia com a geração de trabalho, emprego e renda, levando progresso e qualidade de vida para todo o país.

Em suma, pode-se destacar que o cooperativismo tem sido visto cada dia mais, como um modelo de negócio e um caminho interessante para a prática do empreendedorismo coletivo, contribuindo diretamente para a geração de renda de muitos brasileiros (OCB, 2021). Dada a importância das cooperativas para a sociedade, em diversos ramos, este estudo tem como objeto de estudo as cooperativas de crédito, tópico abordado a seguir.

2.1 COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Acesso a serviços financeiros básicos, a preço razoável são características de uma inclusão financeira de fato (FEBRABAN, 2011), questão que contribui para o desenvolvimento econômico sustentável e agrega qualidade de vida às pessoas (MATOS et al, 2022, p. 2), o que pode ser encontrado por meio das cooperativas de crédito que prestam serviços dessa natureza.

Para Bittencourt (2001, p. 23) as cooperativas podem ser definidas como “instituições financeiras e sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, sem fins lucrativos e não sujeitas à falência, constituídas com o objetivo de propiciar crédito e prestar serviços aos seus associados”.

Nesse sentido, após alterações legislativas com relação ao sistema cooperativo no Brasil, o cooperativismo de crédito ressurgiu no Brasil na metade



dos anos 1980 passando a ter mais representatividade no mercado financeiro, culminando com a autorização do Banco Central para criação de Centrais de Cooperativas de Crédito (MATOS et al, 2022).

Disciplinadas pela Lei nº 5.764/71 e integrantes do Sistema Financeiro Nacional, as cooperativas de crédito possuem funcionamento e regulamento definidos pelo Conselho Monetário Nacional (CMN), as quais são constituídas para captar depósitos, fornecer créditos e prestar serviços aos associados.

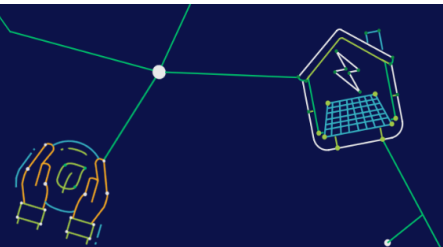
Enquanto classificação das cooperativas de crédito, de acordo com a Resolução BACEN Nº 4.434/2015, estas se dividem em: cooperativa de crédito plena; cooperativa de crédito clássica ou cooperativa de crédito de capital e empréstimo.

Ainda, cabe destacar que com a Lei da Livre Admissão (Lei nº 10.735/2003) e a partir da criação do Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito (FGCoop), em 2014, as cooperativas de crédito foram impulsionadas ao crescimento. Dessa maneira, as cooperativas de crédito fornecem os mesmos serviços de um banco tradicional, porém possuem diferenças legais e de ideologia e, em geral, os associados se beneficiam com maiores retornos nos seus investimentos ou menores taxas de empréstimo, procurando atender às necessidades de seus associados da forma mais justa e igualitária possível (LIMA, et al, 2013).

Enquanto características importantes das cooperativas de crédito, Matos et al (2022) citam a capilaridade, ou seja, capacidade de crescimento e alcance em regiões com poucos ou quase nenhuma gama de serviços financeiros, além da capacidade de equalização das taxas de juros do mercado. Tratam-se, pois, de “agentes cruciais na inclusão financeira” (GREATTI, 2017, p. 133).

Dessa forma, a instituição objeto de estudo desta pesquisa, a Sicredi Região Centro (Sistema de Crédito Cooperativo), foi criada com a missão de valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade, a qual, no ano de 2022 possui mais de 115 anos, 5,5 milhões de associados, com mais de 2,2 mil agências, distribuídas em mais de 100 cooperativas¹.

Por caracterizar-se como o primeiro banco cooperativo privado do país, o Sicredi possui o papel de permitir as cooperativas o acesso ao mercado financeiro e a programas especiais de financiamento, administrar em escalas os recursos, gerir o risco das operações do sistema, desenvolver produtos e serviços e políticas corporativas como comunicação, marketing e gestão de pessoas. Igualmente, o banco Sicredi conta com corretora de seguros, administradora de cartões, administradora de consórcios e a administradora de bens (SICREDI, 2022).²



Nesse sentido, enquanto umas das cooperativas de crédito mais reconhecidas do país, o Sicredi busca aproximar as pessoas e valorizar o coletivo, visando o desenvolvimento local e regional (SICREDI, 2022).³

Assim, tendo em vista a expressividade do sistema de crédito cooperativo, a próxima seção trata da participação dos associados nas assembleias.

2.2 PARTICIPAÇÃO DOS ASSOCIADOS NAS ASSEMBLEIAS

A participação democrática dos sócios constitui-se na característica mais conhecida do cooperativismo e é fator que distingue as cooperativas das empresas privadas. Todavia, ao mesmo tempo em que a participação é o principal diferencial, ela também é um desafio (AIC, 2013).

O Banco Central do Brasil (BACEN), por meio de um projeto sobre o tema, desenvolveu na segunda metade da década passada (2006-2009) um modelo amplo e completo de governança em cooperativas de crédito, com o objetivo de estimular e induzir as cooperativas de crédito brasileiras a adotarem boas práticas de governança (BACEN, 2009). Neste contexto, a governança cooperativa pode ser conceituada como:

Modelo de direção estratégica, fundamentado nos valores e princípios cooperativistas, que estabelece práticas éticas visando garantir a consecução dos objetivos sociais e assegurar a gestão cooperativa de modo sustentável em consonância com os interesses dos cooperados. (OCB, 2016, p. 13)

Trata-se, pois, de assegurar que a partir de determinadas práticas de gestão, a organização poderá entregar de fato retorno a seus associados (BACEN, 2009). Na mesma linha, a OCB, por meio do Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa (2016) também defende a adoção de boas práticas de governança, que possuem, dentre outras finalidades, o aprimoramento da participação do cooperado no processo decisório, o que demonstra que é um fator a ser buscado constantemente pela cooperativa, sobretudo pelo fato das cooperativas representarem ambientes de gestão democrática por força de lei⁴, o que demanda a busca por mecanismos que fortaleçam a atuação efetiva dos associados nas decisões e condução dos serviços que devem ser prestados aos associados (BCB, 2009).

Observa-se, a partir do modelo cooperativo que a participação do associado ocorre diariamente com a utilização de produtos e serviços da cooperativa, anualmente, quando os associados são convocados a participar das assembleias ordinárias que ocorrem nos primeiros meses após o exercício social, e ao longo do ano, se necessário, em assembleias extraordinárias (STÜRMEER, 2021). Nesse sentido, fundamentado nos valores e princípios cooperativistas, a adoção de boas práticas de governança na cooperativa



garante a aplicação da autogestão, tendo por base a articulação de seus agentes, conforme pode-se visualizar na Figura 1.

Figura 1 – Estrutura Básica da Governança Cooperativa



Fonte: Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa (2016).

Pode-se observar na estrutura básica de governança cooperativa (Figura 1) que os principais agentes estão envolvidos, como a diretoria, conselhos de administração, comitês e os próprios cooperados. Além dos agentes externos representados pelos conselhos consultivos, comitês e auditoria independente (SANTOS, 2019).

Ao considerar a importância da governança cooperativa, em especial da participação, nota-se que a prática da gestão democrática constitui-se em um dos desafios muitas vezes prejudicado pela “pouca participação dos cooperados nas assembleias e pelo distanciamento que ocorre em sociedades com democracia participativa” (STÜRMER, 2021, p. 15), sendo importante que essa participação seja entendida como uma estratégia institucional para assegurar a legitimidade das decisões (CASTRO; MAEHLER & WEGNER, 2018).

Sobre a legitimidade das decisões, faz-se importante compreender que o ato de participação do cooperado não se confunde com a representatividade, ou seja, a primeira diz respeito a participação individual de cada associado, já a segunda refere-se a uma coletividade. A representatividade assim, diz respeito aos diversos conjuntos ou grupos legítimos de interesse que compõem o quadro social (FILHO et al, 2008).



EBPC

7ª EDIÇÃO

7º Encontro Brasileiro
de Pesquisadores em
Cooperativismo



No cooperativismo brasileiro, até 2020, a participação dos associados nas instâncias decisórias ocorria predominantemente de forma presencial. Contudo, a partir da pandemia de COVID-19 que afetou o mundo inteiro e impediu aglomerações, as cooperativas tiveram que encontrar alternativas para possibilitar a participação dos associados, o que fora realizado tendo em vista a flexibilização prevista no Art. 43-A da Lei nº 5.764/71, a saber:

Art. 43-A. O associado poderá participar e votar a distância em reunião ou assembleia, nos termos do disposto na regulamentação do Departamento Nacional de Registro Empresarial e Integração da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia.

Nesse contexto, ao longo do ano de 2020 o modelo digital foi aprimorado, e em 2021 o Sicredi Região Centro construiu uma plataforma para esse fim. Desse modo, “pelo meio digital o associado pode escolher o melhor horário para acompanhar a assembleia, dentro do período determinado pela cooperativa, expresso em edital de convocação, para também ter acesso as votações” (STÜRMER, 2021, p. 17).

Para tanto, mais do que a ferramenta ou os meios que possibilitem a participação do associado, a questão central é o engajamento do mesmo em de fato contribuir nas assembleias com o intuito de atingir um cenário de representatividade. Em suma, ainda que a organização tenha o melhor cenário possível (horário flexível, forma remota ou presencial) a efetiva presença dos interessados apresenta-se como desafio enorme para as cooperativas (CASTRO, MAEHLER, WEGNER, 2018).

Tendo em vista a importância da participação nas assembleias, o estudo de Castro, Maehler, Wegner (2018) investigou uma cooperativa de crédito que realizou entrevistas entre diferentes segmentos, desde o presidente até os associados. Os achados inferem que a participação dos associados está aumentando, embora dependa de um grande esforço institucional para que isso ocorra, o que resulta em legitimidade perante o mercado e seus associados.

Assim, cabe à cooperativa conhecer o perfil dos seus associados e buscar meios que amplie as conexões e estimulem a participação nas assembleias, a fim de desenvolver um sentimento de pertencimento e comprometimento, no qual o associado perceba-se alinhado aos valores da organização cooperativa. Dada a exposição das principais linhas teóricas que conduzem este trabalho, a próxima seção trata do método de estudo utilizado.

3 MÉTODO DE ESTUDO

Ao delinear um caminho a ser percorrido para se atingir os objetivos traçados, o método de estudo, segundo Severino (2007), é um instrumento utilizado pela ciência na sondagem da realidade, formado por um conjunto de



procedimentos. Dessa forma, este estudo foi realizado por meio da pesquisa descritiva com abordagem qualitativa e utilizou-se do método de estudo de caso.

A pesquisa descritiva visa descrever as características detalhadas acerca de como a cooperativa de crédito viabiliza a efetiva participação dos associados em assembleias. Segundo Gil (2008), pesquisas descritivas apresentam determinado fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis, procurando ilustrar a complexidade da situação e aspectos envolvidos.

Conforme a proposta dessa pesquisa, a abordagem qualitativa na concepção de Minayo (2011) diz respeito a uma gama de significados, motivos e atitudes que fazem parte do fenômeno humano.

Já o estudo de caso é um método de pesquisa que se utiliza de dados coletados a partir de eventos reais, aplicada para avaliar ou descrever situações dinâmicas. Na abordagem de Yin (2001) este método é usado para compreender situações problemáticas e situações bem-sucedidas.

Para tanto, a coleta de dados foi realizada em duas etapas: a primeira delas, constitui-se em uma análise documental que busca conhecer a cooperativa de crédito objeto de estudo (histórico, número de associados, participação nas assembleias, entre outros). A segunda etapa, por sua vez, utilizou-se de entrevista semiestruturada com o Presidente e Vice-presidente do Conselho de Administração, bem como o Assessor Jurídico e de Governança do Sicredi Região Centro RS/MG, de maneira conjunta e simultânea. A coleta de dados contou com um instrumento de pesquisa (Apêndice A) que foi desenvolvido com base na literatura e estudos anteriores sobre o tema. As entrevistas foram realizadas no mês de dezembro de 2022, sendo gravadas e, posteriormente transcritas para a análise dos resultados.

Por fim, os dados coletados foram organizados e analisados a partir da análise descritiva. Para isso, utilizou-se de quadros e tabelas tendo em vista o alcance dos objetivos propostos para este estudo.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A fim de atender aos objetivos propostos, realizou-se uma entrevista semiestruturada que ocorreu de maneira conjunta e simultânea com os três representantes da Cooperativa de Crédito Sicredi, a partir dos seguintes blocos de abordagem: perfil dos entrevistados e da cooperativa; organização e participação nas assembleias e engajamento e nível de participação. Os resultados desse estudo são descritos a seguir.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA COOPERATIVA ESTUDADA E DOS ENTREVISTADOS

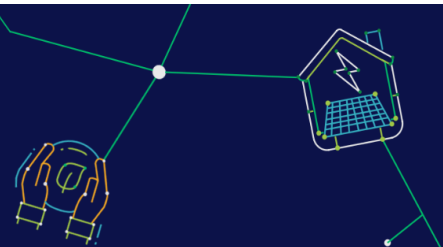
A cooperativa estudada neste trabalho é o Sicredi Região Centro a qual caracteriza-se como uma instituição centenária e a 4ª maior cooperativa da



EBPC

7º Encontro Brasileiro
de Pesquisadores em
Cooperativismo

7ª EDIÇÃO



América Latina e, em 2022 conta com mais de 72 mil de associados, os quais exercem papel de donos do negócio. Com presença em dois estados a Sicredi Região Centro RS/MG possui 29 agências e mais de 400 colaboradores, oferecendo mais de 300 produtos e serviços financeiros⁵.

Dentro do Estado do Rio Grande do Sul, o Sicredi Região Centro possui abrangência nas seguintes cidades: Santa Maria, Itaara, Dilermando de Aguiar, São Martinho da Serra, Toropi, São Pedro do Sul, São João do Polêsine, Dona Francisca, Nova Palma, Faxinal do Soturno, Restinga Seca, Formigueiro, São Sepé, Vila Nova do Sul, Caçapava do Sul, Lavras do Sul e Santana da Boa Vista e Piratini.

Nesse sentido, o Sicredi Região Centro, assim como tantas outras agências no Estado do Rio Grande do Sul integram o Sistema de Crédito Cooperativo (Sicredi), o qual, pode-se verificar o tamanho e abrangência do mesmo, demonstrando sua importância no cenário nacional e internacional em termos de cooperativa de crédito, a qual possui agências em todos os Estados e no Distrito Federal e conquistou mais de 1 milhão de associados somente no ano de 2022, representando um aumento de 15% na base de associados em comparação ao fechamento de 2021⁶.

Identificada como uma cooperativa que preconiza a força do coletivo, o Sistema Sicredi possui diversos projetos de atuação junto aos associados e à comunidade, sendo um dos compromissos o reforço à sustentabilidade como tema transversal de suas ações (SICREDI, 2019). A partir dos objetivos de desenvolvimento sustentável da ONU, questão que demonstra a preocupação da cooperativa com assuntos de interesse global e que repercutem diretamente em toda a população. No que diz respeito ao perfil dos entrevistados, o Quadro 1 traz uma síntese das características:

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados

Gênero	Cargo	Tempo de Sicredi
Masculino	Presidente do Conselho de Administração	36 anos
Masculino	Vice-Presidente do Conselho de Administração	30 anos
Masculino	Assessor Jurídico e de Governança	15 anos

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Nesse sentido, verifica-se que os entrevistados possuem vasta experiência de atuação no Sicredi e em 2022 estes compõem o Conselho de Administração

⁵ Dados obtidos no website: <https://www.sicredi.com.br/coop/regiaoocentro/noticias/sicredi-regiao-centro-rsmg-celebra-seus-107-conheca-um-pouco-da-historia/>. Acesso em: 26 jun. 2022.

⁶ Dados obtidos no website: <https://www.sicredi.com.br/site/sobre-nos/noticias/sicredi-conquista-mais-um-milhao-novos-associados-2022/>. Acesso em: 05 jan 2023.



da Sicredi Região Centro (gestão 2019-2023), instância que possui como competência deliberar e aprovar, de forma colegiada, as políticas e metas para o desempenho da Cooperativa, bem como acompanhar e monitorar a sua execução pela Diretoria Executiva. Ainda, o Assessor Jurídico possui papel importante nas questões que envolvem governança, por isso também participou da entrevista.

4.2 ORGANIZAÇÃO E PARTICIPAÇÃO NAS ASSEMBLEIAS

Com relação a organização das assembleias, os entrevistados citam que de acordo com o Estatuto do Sicredi, há previsão de uma assembleia ordinária anual, até o final do 4º mês do ano e pode ocorrer assembleia extraordinária, caso haja necessidade, sendo que os meios de divulgação e/ou convocação para elas ocorrem via aplicativo da cooperativa e/ou envio de SMS, ou seja, a tecnologia revolucionou também essa área e hoje praticamente 100% dos associados tem conhecimento das ações por meio digital. Por outro lado, destaca-se que o uso de avisos via rádio ainda é muito utilizado, especialmente, pelos associados residentes nas comunidades do interior dos municípios.

Quanto ao formato das assembleias, referem que após o período da pandemia de Covid-19 as instituições como um todo precisaram se adaptar às restrições sanitárias e o formato *online* de assembleia foi uma situação que trouxe benefícios e, conforme o Presidente, “veio para ficar”. Por outro lado, o formato presencial também segue existindo, todavia se observa que a participação é menor, seja por questões de logística, de tempo ou próprio interesse.

Sobre isso, vale destacar que a legislação foi dinâmica e adaptou-se a essa realidade do digital, permitindo que o associado possa participar e votar à distância em reunião ou assembleia (Art. 43-A, Lei 5.764/71), fato que se expandiu em diferentes ramos e segmentos da economia, dos serviços, da educação, enfim, o mundo inseriu as ferramentas digitais como instrumento válido e rápido para atendimento as diferentes demandas.

Por meio de um estudo recente, a Fundação Getúlio Vargas (FGV, 2022), em sua 33ª edição da Pesquisa Anual sobre o Mercado Brasileiro de TI e Uso nas Empresas, divulgada em maio de 2022, pelo Centro de Tecnologia da Informação Aplicada (FGVCia) da Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV EAESP) demonstra que a pandemia acelerou processo de transformação digital das empresas no Brasil e essa antecipação foi o equivalente ao esperado para o período de um a quatro anos.

De acordo com a pesquisa da FGV (2022, p. 26), “os bancos estão definindo um novo espaço de atuação por meio da internet e da digitalização, pois a informação é ao mesmo tempo insumo e produto”, o que se aplica também para as cooperativas que embora possuam características diferentes, almejam desenvolvimento e atingir ao maior número de pessoas. Já Meirelles (2012),



refere que o futuro passa, cada vez mais, pela realização de negócios na Era Digital e o novo cenário competitivo está centrado na visão de futuro desse tipo de ambiente.

Observa-se que, diferentes ramos da economia brasileira estão gastando e investindo em tecnologia, seja pelo ímpeto do novo ambiente digital, por força dos concorrentes ou devido às exigências dos clientes (MEIRELLES, 2012), fato é que o uso do digital por meio de aplicativos, plataformas e outras ferramentas representa a evolução e futuro das Instituições como um todo, não sendo diferente no setor cooperativas, os quais também se adaptaram a essa conjuntura e necessitam investir cada vez mais em tecnologia e acompanhar a evolução do mercado.

Já ao que diz respeito a participação dos associados nas assembleias, o Vice-Presidente do Conselho de Administração (CA) explica que pode ocorrer de duas maneiras: em nível individual e por representatividade. A representatividade dá-se a partir dos chamados “delegados de núcleo” que são eleitos pelo grupo de associados. A título de exemplo, no Sicredi Região Centro há 53 núcleos (em média a cada 3 mil associados forma-se um núcleo), o qual contabiliza os votos do respectivo grupo e o representa na assembleia geral.

Com relação ao percentual médio de participação dos associados, em relação ao número total de associados, o presidente do Conselho de Administração (CA) cita que “representa cerca de 5% do total de associados e a partir do planejamento estratégico da cooperativa a meta é chegar a 10%”, ou seja, no mínimo 8 mil pessoas participando das assembleias.

Além disso, no Quadro 2 pode-se visualizar as informações disponibilizadas pelo Assessor Jurídico e de Governança sobre um levantamento realizado na cooperativa estudada.

Quadro 2 – Informações sobre os processos assembleares na Sicredi Região Centro

Ano	Mês	Ato	Modalidade	Nº associados	Núcleos
2019	Março	AN	Presencial	2.547	Todos
	Abril	AGO	Online	75	Delegados
2020	Março	AN	Pandemia	-	-
	Abril	AGOE	Online	77	Delegados
2021	Março	AN	Digital + agência	3.099	Todos
	Abril	AGO	Online	76	Delegados
	Janeiro	AN	Online	195	Núcleos
	Fevereiro	AGE	Online	116	Delegados



2022	Março	AN	Online	3.221	Todos
	Abril	AGO	Online	103	Delegados
	Dezembro	AGE	Online	42	Delegados

Nota: AN – Assembleia de Núcleo; AGO – Assembleia Geral Ordinária; AGOE - Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária; AGE – Assembleia Geral Extraordinária.

Fonte: Sicredi Região Centro (2022).

Nesse sentido, verifica-se que a participação dos associados de fato é baixa, sobretudo considerando o quantitativo total de associados existentes na cooperativa (cerca de 72 mil), aliado a isso, destaca-se a importância que a opinião de todos os associados seja contabilizada. Nessa linha, o Banco Central do Brasil (BACEN), por meio do projeto de Governança Cooperativa (2009), buscou reforçar junto às Instituições que a administração deve realizar esforços para assegurar a efetiva representatividade e participação dos associados nas deliberações da Assembleia Geral, uma vez que este é o órgão supremo da cooperativa.

Nessa linha, destaca-se a pesquisa realizada por Filho, Marucci e Oliveira (2008, p. 117), por meio de entrevistas semiestruturadas, com dirigentes de 34 cooperativas singulares e 11 cooperativas centrais de crédito, selecionadas de forma a construir amostra, não aleatória, representativa das regiões do país, dos tipos, sistemas e portes diversos também. Nesta pesquisa, constatou-se que a participação dos associados em assembleias nas cooperativas de crédito no Brasil é baixa: “31% das respostas das cooperativas indicaram que menos de 5% dos associados assinaram a lista de presença na última assembleia; e 23% indicaram participação entre 5% e 10% dos associados”, indicativo também constatado nos resultados deste estudo.

Igualmente, pesquisa mais recente do BACEN (2014) abordou a questão da governança e um dos aspectos avaliados foi a participação observada em assembleias gerais, constatando-se que o percentual também ficou igual ou inferior a 10%.

Assim, embora o universo das cooperativas de crédito no Brasil é variado, pois existem diferentes modalidades dessas organizações em relação à origem de seus membros (rurais, empregados de empresa pública, de empresa privada, empresários, classe de profissionais, dentre outros), a efetiva participação especialmente em assembleias é um “gargalo” a ser trabalhado e que possui o uso da tecnologia como um forte aliado para reverter essa baixa adesão.

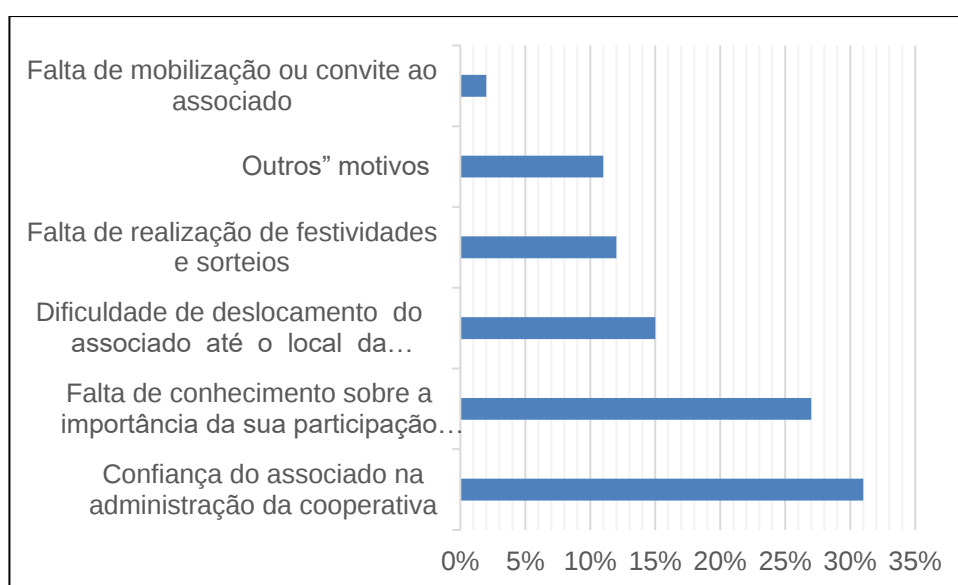
4.3 ENGAJAMENTO E NÍVEL DE PARTICIPAÇÃO DOS ASSOCIADOS



Tendo em vista os resultados apresentados anteriormente, os quais constataam a baixa participação dos associados nas assembleias da cooperativa, os entrevistados foram questionados sobre a que fator (es) eles imputam tal questão. Ambos foram unânimes em referir-se que o fator principal que influencia diretamente na participação dos associados nas assembleias é o conhecimento acerca da cooperativa, ou seja, “a adesão ainda é baixa pois o associado ainda não compreendeu seu papel de protagonista, enquanto “dono” da cooperativa”.

A respeito disso, o ressalta-se que o estudo de Filho, Marucci e Oliveira (2008, p. 118) também abordou esse ponto e constatou que a maior parte das respostas dos dirigentes das cooperativas (73%) apontou aspectos relacionados ao próprio associado, como questões ou motivações individuais, conforme pode-se observar no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Motivos para a baixa participação dos associados nas assembleias, na visão dos dirigentes



Fonte: Elaborado pela autora a partir de FILHO, MARUCCI e OLIVEIRA (2008)

Nessa mesma linha concluiu a pesquisa do BACEN (2014, p. 15), em que a baixa participação dos associados – segundo a administração das cooperativas – relaciona-se primordialmente a dois fenômenos: a “confiança do associado na administração” e a “falta de consciência dos associados/delegados sobre a importância da Assembleia Geral”.

Dessa forma, nota-se que tanto pelo relato dos entrevistados quanto pelas pesquisas citadas, a cooperativa percebe a falta de participação como fator atribuído a motivações do próprio associado e não devido suas próprias ações,



fator que demonstra que o desafio pode ser maior, pois se fosse fator interno talvez a resolução fosse mais simples ou palpável, haja vista que o papel de motivador, ainda que bem realizado, não assegura o resultado esperado.

Nesse sentido, ao constatar a causa do “problema”, foi questionado aos entrevistados qual (ais) a (s) estratégia (s) o Sicredi Região Centro realiza para aumentar o engajamento dos associados em participar das assembleias. Os entrevistados destacam que é importante “qualificar o entendimento dos associados por meio de programas de formação cooperativa, como o Programa Crescer e Programa Pertencer, para que a partir do entendimento dos propósitos e diferencias do Sicredi o associado se sinta valorizado e participe das decisões”.

O Programa Crescer visa ampliar a compreensão sobre o funcionamento de uma sociedade cooperativa e o papel do associado na governança do negócio, ajudando a formar as futuras lideranças da cooperativa, focando no pronome “Nós” para motivar o associado a integrar-se à cooperativa, inclusive, destacando na cartilha produzida para tal fim “Nossos espaços de participação e decisão” referindo que “O nosso verdadeiro papel de associados e donos se demonstra na participação em reuniões, no acompanhamento das atividades da cooperativa e no voto em Assembleia” (SICREDI, 2019).

A partir do propósito do Programa Crescer, o qual já formou dentro do Sistema Sicredi mais de 82 mil associados em 2021 e possui como meta chegar ao final do citado ano com mais de 331 mil capacitados⁷, a educação cooperativa se fortalece e a Instituição se mobiliza em prol de aproximar cada vez mais os associados.

Ainda, outra ação é o Programa Pertencer que foca justamente na participação democrática que ocorre pela participação nas assembleias, destacando que “cada associado conta!” na garantia da transparência da administração, sendo que nos últimos 4 anos mais de 1 milhão de associados esteve nas assembleias⁸.

Observa-se que ações de educação e formação são estratégias importantes e que fomentam não apenas o conhecimento a respeito da cooperativa, mas a busca por aproximar o associado na busca dos serviços oferecidos e na compreensão sobre seu papel de protagonista nas decisões e deliberações da cooperativa.

Outra estratégia, especialmente intensificada no pós-pandemia de Covid-19, é o uso das ferramentas tecnológicas, na qual o associado toma conhecimento das pautas, apropria-se do assunto e após tomar a decisão está apto para votar, de maneira digital. Essa estratégia de engajamento dos associados, pode ser vista na Figura 2.

Figura 2 – Acesso *online* nas assembleias

⁷ Dados obtidos no *website*: <https://www.sicredi.com.br/site/fundacao/programa-crescer/>. Acesso em: 16 jan. 2023.

⁸ Dados obtidos no *website*: <https://www.sicredi.com.br/site/fundacao/programa-pertencer/>. Acesso em: 16 jan. 2023.



EBPC
7ª EDIÇÃO

7º Encontro Brasileiro
de Pesquisadores em
Cooperativismo



Fonte: Website: <https://www.sicredi.com.br/site/fundacao/programa-crescer/>. Acesso em: 16 jan. 2023.

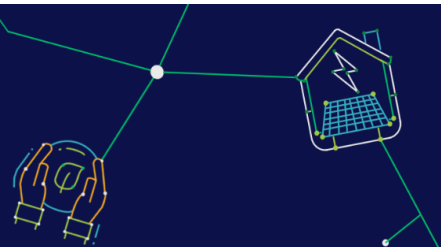
Dessa forma, ante o desafio de mobilizar e engajar os associados a participarem das assembleias, ações de formação para melhor entendimento do processo e o investimento em tecnologia da informação, a partir de variadas ferramentas (aplicativos, plataforma *online* e outras), são instrumentos capazes de sensibilizar e motivar os envolvidos em colaborar com o desenvolvimento da cooperativa e, a partir de próprias sugestões, qualificar as ações e ampliar as possibilidades de atuação e alcance da empresa.

5 CONCLUSÃO

Este artigo teve como propósito investigar os meios utilizados para viabilizar a efetiva participação dos associados em assembleias. Foi possível notar que a Cooperativa de Crédito Sicredi se utiliza da realização destas no formato presencial e *online*, possibilitando que todos os associados possam participar, independentemente do local que estejam.

Ainda, sobre a participação dos associados nas assembleias, objeto de estudo deste artigo, foi explorado o Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa (2016) que preconiza como um dos pilares o aprimoramento da participação do cooperado no processo decisório, reconhecendo esse papel de protagonista que o associado precisa ter.

Nesse sentido, citando os resultados obtidos, a partir da constatação da baixa adesão dos associados em participar das decisões da cooperativa, observou-se que esta preocupa-se com os associados e busca engajá-los por meio de um trabalho de formação educativa, justamente para que os sujeitos



tenham conhecimento acerca dos propósitos da cooperativa e do relevante papel que cada um possui.

Isso porque, a “baixa participação contribui para fragilizar os sistemas internos de controle e monitoramento da cooperativa favorecendo assimetria de informações” (FILHO, MARUCCI e OLIVEIRA, 2008, p. 124), sendo a busca pela causa dessa situação relevante para o planejamento estratégico de ações.

Por outro lado, a partir dos resultados encontrados neste trabalho, uma outra estratégia que poderia ser objeto de atenção é qualificar os coordenadores de núcleo (delegados) para que aprofundem os conhecimentos acerca da cooperativa e então sejam um elo motivacional na participação nas assembleias. Crê-se que, se esse grupo estiver preparado poderá ser “o fio condutor” dos demais, formando uma rede mais bem articulada com os associados.

Dessa forma, o investimento em tecnologias e a inserção constante no mundo digital facilita a participação dos associados, enquanto ferramenta de solução fácil e rápida, combinada com mobilização em busca do despertar no associado o espírito do pertencimento e relevância de seu papel como dono da cooperativa.

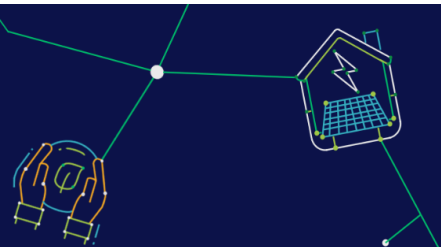
Dentre as limitações deste estudo, pode-se destacar a análise da temática pelo viés qualitativo, haja vista a dificuldade em obter agenda com os gestores do Sicredi para entrevista, o que acarretou em realização de entrevista conjunta e simultânea para otimizar o tempo e o espaço.

Isso posto, recomenda-se para estudos futuros a retomada de pesquisas sobre o tema, especialmente porque o pós pandemia possibilitou novos horizontes e possibilidades por meio do digital, buscando a visão de outras cooperativas de crédito a partir da análise temporal de dados, bem como ouvir o próprio associado, sua percepção a respeito da questão, para então enriquecer a discussão e compreender se a visão da cooperativa é divergente ou convergente com a do associado, possibilitando alinhamento mais próximo da realidade sobre ações e atitudes que tragam o impacto esperado.

Assim, pode-se concluir que um dos princípios mais marcantes do cooperativismo, a participação, ainda é um desafio nas cooperativas e necessita de mobilização constante para que de fato as decisões sejam reflexo da maioria. Aliado a isso, o uso da tecnologia constitui-se em instrumento capaz de potencializar a participação, seja por meio de dispositivos móveis ou monitor, aliado a formação constante do associado para que este perceba seu papel como essencial para a sustentabilidade e desenvolvimento da cooperativa.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, S.M.P. **Eles: a cooperativa: um estudo de caso sobre a ideologia da participação**. Curitiba, Projeto, 1982.



BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito.** Brasília: BCB. 2009.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **Fortalecimento da governança cooperativa no Brasil.** Pesquisa governança em cooperativas de crédito 2013/2014. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/pec/appron/apres/pesquisa_governanca_2013_2014_internet.pdf. Acesso em: 16 jan. 2023.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **Panorama do sistema nacional de crédito cooperativismo.** Data Base: dezembro/2020. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/coopcredpanorama/PANORAMA%20SNCC%202020.pdf>. Acesso em 05 jul. 2022.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **Resolução BACEN Nº 4.434, de 05 de agosto de 2015.** Disponível em: <http://www.normaslegais.com.br/legislacao/resolucao-bacen-4434-2015.htm>. Acesso em: 06 jul. 2022.

BITTENCOURT, Gilson Alceu. Cooperativas de crédito solidário: constituição e funcionamento. Estudos NEAD 4. 2ª Edição –Revisada, 2001.

BRASIL. Lei nº 5.764/71. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências.

BRASIL. Lei nº 10.735/2003. Dispõe sobre o direcionamento de depósitos à vista captados pelas instituições financeiras para operações de crédito destinadas à população de baixa renda e a microempreendedores, autoriza o Poder Executivo a instituir o Programa de Incentivo à Implementação de Projetos de Interesse Social – PIPS.

BRASIL. Lei Complementar nº 130/2009. Dispõe sobre o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo.

CASTRO, A. J.; MAEHLER, A. E.; WEGNER, D. **Governança cooperativa e o dilema de legitimidade: um estudo de caso em uma cooperativa de crédito.** Revista Ibero Americana de Estratégia, vol. 17, n. 3, 2018, Jul/Set, pp. 61-80. Universidade Nove de Julho. São Paulo.

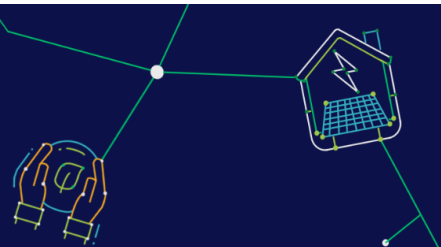
FEBRABAN. **Bancarização e inclusão financeira no Brasil.** Congresso Latino-Americano de Inclusão Financeira. Julho, 2011.

FILHO, J. R. F.; MARUCCI, J. C.; OLIVEIRA, M. J. de. **Governança cooperativa: participação e representatividade em cooperativas de crédito no Brasil.** RCO. Revista de Contabilidade e Organizações. FEARP/USP, v. 2, n. 4, p. 107-125, set/dez 2008.

FRANKE, W. **Direito das Sociedades Cooperativas: Direto cooperativo.** São Paulo. Saraiva, 1973.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. FGV. **Pesquisa do Uso da TI - Tecnologia de Informação nas Empresas, FGVcia.** Fernando S. Meirelles. 33ª Edição Anual. 2022. Disponível em: <https://eaesp.fgv.br/producao-intelectual/pesquisa-anual-uso-ti>. Acesso em: 16 jan 2023.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 2008.



GREATTI, L. **As Cooperativas de Crédito e a Implementação da Política de Inclusão Financeira no Brasil**. 2017. 263 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração Pública e Governo, Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2017.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. São Paulo/SP. 5ª Edição, 2015. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21138>. Acesso em: 31 out 2022.

LIMA, M.S.M. C et al. **A importância do cooperativismo de crédito no desenvolvimento regional**. Revista Opera, v 3, nº 1, 2013.

MATOS, A. G.; GREATTI, L.; ZAMPIERI, J. V. M. **A atuação das cooperativas de crédito em prol da inclusão financeira: estudo de caso comparado**. Revista de Gestão e Organizações Cooperativas, Santa Maria, v.9, e 12, 2022. DOI 10.5902/2359043263608. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/2359043263608>. Acesso em: 19 out 2022.

MEIRELLES, F.S. **Evolução do uso de TI nos bancos**. Tecnologia Bancária no Brasil, FGV, 2010. Panorama do setor bancário e visão de futuro. CIAB Febraban, FGV, 2011; Visão revisitada. Edição HP. 2012.

MINAYO, M. C. de S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 29. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

OCB. **Entendendo a Sociedade Cooperativa**. 2020. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/publicacao/81/entendendo-a-sociedade-cooperativa>. Acesso em: 06 ago 2022.

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/o-que-e-cooperativismo>. Acesso em: 06 ago 2022.

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. **Cartilha Ramos do Cooperativismo**. 2019. Disponível em: <https://somoscooperativismo.coop.br/publicacao/57/ramos-do-cooperativismo>. Acesso em: 21 out 2022.

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. Resolução nº 56/2019.

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. **Anuário do Cooperativismo Brasileiro 2022**. Disponível em: <https://www.anuario.coop.br/anuario#apresentacao>. Acesso em 26 jun 2022.

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. **Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa**. OCB. 2016. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/publicacao/16/manual-de-governanca-cooperativa>. Acesso em 26 jun 2022.

OLIVEIRA, M. J. VENTURA, E. C. F. FILHO, J. R. F. **Governança e participação no contexto das cooperativas de crédito**. Faces Revista Administração. Belo Horizonte, v 7, nº 3, p. 48-63. 2008.



EBPC

7º Encontro Brasileiro
de Pesquisadores em
Cooperativismo

7ª EDIÇÃO



OLIVEIRA, M. J. VENTURA, E. C. F. FILHO, J. R. F. **Governança cooperativa: participação e representatividade em cooperativas de crédito no Brasil.** RCO. Revista de Contabilidade e Organizações. FEARP/Universidade de São Paulo, v 2, nº 4, p. 107-125. 2008.

PORTAL DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO. COOP. Disponível em: <https://cooperativismodecredito.coop.br/cenario-mundial/cenario-brasileiro/dados-consolidados-dos-sistemas-cooperativos/sistema-sicredi>. Acesso em 26 jun 2022.

RONKOSKI, J. **Avaliação do processo de capacitação profissional nas cooperativas agropecuárias do Paraná.** Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2003.

SANTOS, M. B. dos. **Governança e desempenho em cooperativas de crédito.** Tese (doutorado). Universidade Federal de Santa Maria. Centro de ciências sociais e humanas, Programa de Pós-graduação em Administração. 196 p. RS. 2019.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico.** 23 eds. São Paulo: Cortez, 2007.

SCHNEIDER, J. O. **Democracia, participação e autonomia cooperativa.** Unisinos. 1999.

SICREDI. Disponível em: <https://www.sicredi.com.br>. Acesso em 26 jun 2022.

SICREDI. **A força de fazer juntos: o desenvolvimento econômico de comunidades por meio de um modelo de negócios cooperativo** / Daniela Haetinger; Max Günther Haetinger (organizadores). -- Porto Alegre: Fundação Sicredi, 2019. Disponível em: https://www.sicredi.com.br/media/livro_crescer.pdf. Acesso em: 15 jan 2023.

STÜRMER, D. B. **Engajamento e participação nas assembleias: uma análise das relações entre uma cooperativa de crédito e seus associados.** Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-graduação em Gestão e Negócios. Unisinos. Porto Alegre. 2021.

YIN, R. K. **Estudo de Caso, planejamento e métodos.** 2.ed. São Paulo: Bookman, 2001