



Jornada Cooperativa

20 anos do Sicoob
Cred Executivo

Petronio A. da Fonseca



Jornada Cooperativa

20 anos do Sicoob
Cred Executivo

Petronio Alberto da Fonseca

Copyright © 2020 por Petronio Alberto da Fonseca

Realização

Sicoob Cred Executivo/Sescoop-BA

Projeto Gráfico

Triunit

Autor

Petronio Alberto da Fonseca

Gestão do projeto e Atendimento

Paula Vianna

Revisão

Isabela Sena

Capa e Diagramação

Alan Martins

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

Fonseca, Petronio Alberto da

Jornada cooperativa: 20 anos do Sicoob Cred
Executivo / Petronio Alberto da Fonseca.
Salvador, BA: Ed. do Autor, 2020.

ISBN 978-65-00-08195-4

1. Cooperativas de crédito 2. Cooperativas de
crédito - Bahia (Estado) - História 3. Sicoob Cred
Executivo (Organização) - História I. Título.

20-42947

CDD-334.2098142

Índices para catálogo sistemático:

1. Sicoob Cred Executivo: Cooperativa de crédito:
História

334.2098142

Cibele Maria Dias - Bibliotecária - CRB-8/9427

A minha família, principalmente a minha mãe, D. Ivone, também uma das sócias-fundadoras, a minha mulher e companheira Rosa Virginia e meus filhos, Petronio e Ludmila, todos também cooperados, por entenderem apoiarem, ao longo desses 20 anos, as ausências do filho, esposo e pai, que dedicou grande parte do seu tempo cooperando com inúmeros outros colegas, na construção coletiva desse empreendimento.

Dedico

Agradecimentos

A todos os colegas servidores, associados ou não, e principalmente aos sócios-fundadores, entre os quais me incluo, que acreditaram no projeto de criar uma Cooperativa de Crédito, mesmo sabendo das imensas dificuldades de viabilizar e consolidar um projeto autogestionário, contando inicialmente com um capital mínimo exigido pela autoridade reguladora, a boa vontade e o espírito de voluntariado daqueles que tomaram para si, a missão e responsabilidade de conduzi-la desde seus primeiros passos.

Aos amigos mais próximos, assim como meus pares no Conselho Fiscal (Cofis) e no Conselho de Administração (Conad), aos membros da Diretoria Executiva, e a todos os colaboradores, tanto os que ficaram, assim como os que por razões diversas, buscaram outros caminhos.

Finalmente, agradeço de coração, aos dirigentes da Associação dos Servidores Fiscais do Estado da Bahia (Asfeb), nossa entidade mãe, a Cooperativa Central de Crédito da Bahia (Sicoob Central-BA), e ao sistema que integra o Sindicato e a Organização das Cooperativas do Estado da Bahia (sistema OCEB/Sescoop), patrocinador deste livro de memórias.

A Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia (Sefaz-BA), Secretaria de Administração do Estado da Bahia (Saeb-BA) e aos seus dirigentes, a Associação do Ministério Público do Estado da Bahia (Ampeb-BA), Ministério Público do Estado da Bahia (MP-BA), Sindicato dos Servidores da Fazenda do Estado da Bahia (Sindsefaz-BA), Instituto dos Auditores Fiscais do Estado da Bahia (IAF).

A todos os demais órgãos públicos e privados, que de forma direta ou indireta, foram parceiros em momentos decisivos, compreendendo a importância da nossa organização para o conjunto dos servidores públicos e de suas respectivas famílias, assim como para a sociedade.

**“Realizamos muito mais do que sonhamos,
agora só nos resta sonhar mais alto.”**

Petronio Alberto da Fonseca

Prefácio I

João Carlos Leite¹

O convite para prefaciara tão importante obra cooperativista muito me honra e alegra, em especial pela citação do livro “**A Cidade Morria Devagar**” como inspiração para esta literatura, ao passo que me traz responsabilidades, por isso, o dever de reconhecer e parabenizar, em nome do movimento cooperativista financeiro do Brasil pela nobre iniciativa de narrar a história do Sicoob Cred Executivo, aliando técnica e poesia ao mesmo tempo.

Um exemplo a ser seguido por todas as cooperativas financeiras se empoderando de suas histórias, pois assim teríamos um vasto material de estudo e pesquisa nacional. Através de tantas narrativas de transformação, poderemos ter a consolidação do mais forte instrumento de política para o desenvolvimento econômico e social – o Cooperativismo, como muito bem disserta nosso autor Petronio Alberto da Fonseca, em **Jornada Cooperativa**.

Diz o adágio popular: “mudam-se os atores, mas o enredo continua o mesmo”. Como esta obra retrata, não importa o nível educacional, social ou mesmo financeiro de qualquer comunidade, havendo uma necessidade premente e a vontade coletiva de mudar o status quo, o cooperativismo financeiro encarrega-se de encontrar terreno fértil para prosperar.

Esta capacidade de adaptação dos valores e princípios cooperativistas aos diversos ecossistemas o torna imbatível em contextos desafiadores de desenvolvimento territorial, pois, quando se une propósito com liderança, a capacidade de transformação social é mais forte do que qualquer outro modelo vigente.

¹João Carlos Leite - conhecido como Joãozinho, é engenheiro agrônomo, produtor rural, palestrante, escritor, fundador e presidente do Sicoob Saromcredi - São Roque de Minas-MG.

O autor conseguiu com maestria contar a história de sua cooperativa financeira, à medida que questões técnicas operacionais cruciais foram surgindo no dia a dia, agregando com sutileza poética e destreza uma ressignificação dos Princípios Cooperativistas, concebendo-os ao que denominou de “Cooperprincípios”.

Nesse sentido, tomo a liberdade de colocar de lado a modéstia para afirmar que o autor, com o conhecimento literário que lhe é peculiar, conseguiu traduzir e simplificar em uma verdadeira obra prima, tais princípios adotados mundo afora, o que certamente orgulha todos nós, cooperativistas brasileiros.

Por aqui me atenho com demais comentários para afirmar aos apreciadores que aproveitem bastante esta doce leitura, pois, com certeza, sairão com grandes inspirações para viver mais intensamente o mundo cooperativista de crédito – este que congrega filosofia de vida e instrumentos de transformação econômica e social, a partir da disposição do ser humano em cooperar.

João Carlos Leite

Prefácio II

Ênio Meinen²

“La historia es émula del tiempo, depósito de las acciones, testigo de lo pasado, ejemplo y aviso de lo presente, advertencia de lo por venir” (A história é fórmula do tempo, repositório dos fatos, testemunha do passado, exemplo do presente, advertência do futuro).

(Miguel de Cervantes, em Dom Quixote)

Nesta publicação os leitores são brindados com duas décadas de narrativas sobre a trajetória virtuosa de um empreendimento cooperativo que, servindo de referência, orgulha e incentiva a todos os atores que militam na causa mutualista, particularmente em nossa querida Bahia.

Líder da Cooperativa até os dias atuais, o narrador/historiador, Petronio Alberto da Fonseca, que aqui também se revela um notável escritor, é testemunha e protagonista de grande parte dos fatos – e “casos” – retratados neste registro, o que dá aos leitores a certeza da procedência e da completude do depoimento. Petronio, soube ser generoso e justo, reconhece em suas notas todos aqueles que deram suas contribuições para que a história pudesse ser contada com os adjetivos que a qualificam.

Aqui, além de muitas outras lições, temos a reprodução dos melhores exemplos de mobilização de pessoas e recursos para construir um projeto empresarial arrojado e de longa maturação; de

²Ênio Meinen - jurista, palestrante, escritor e diretor de coordenação sistêmica e relacionamento institucional do Sicoob e conselheiro do Instituto Capitalismo Consciente Brasil (ICCB).

resiliência para suportar inúmeras situações de adversidade; de gestão meritória, que soube adaptar-se às muitas evoluções na linha de tempo, e de engajamento incondicional de lideranças, dirigentes e colaboradores, cuja dedicação já permite ao Sicoob Cred Executivo servir e conectar uma substancial coletividade de servidores baianos e entre eles semear justiça financeira.

Esse conjunto de atributos, por sinal, eleva o nome do cooperativismo baiano e, por extensão, dignifica o sistema financeiro cooperativo brasileiro. Em síntese, o livro nos oferece a oportunidade ímpar de conhecer, em detalhes, uma jornada singular e exitosa no mundo cooperativista, descrita em estilo livre, leve, solto... e poético. Enfim, estamos diante de um texto delicioso, revelador e profundamente inspirador.

Portanto, não desperdicemos este presente.

Boa leitura!

Ênio Meinen

Apresentação

A inspiração e motivação para a produção deste livro, foi a partir da leitura de um outro, que conta a história do Sicoob Saromcredi (Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de São Roque de Minas Ltda.), na Serra da Canastra-MG, intitulado “**A Cidade Morria Devagar: O Romance de uma Cooperativa**”, obra que se confunde com a vida de um dos autores e principal protagonista, o amigo e grande líder cooperativista mineiro João Leite, conhecido popularmente como “Joãozinho”. Uma obra emblemática do Cooperativismo Financeiro brasileiro!

A proposta desta Jornada Cooperativa, é narrar a trajetória organizacional do Sicoob Cred Executivo, Cooperativa Financeira associada ao Sistema de Cooperativas do Brasil (Sicoob), empreendimento coletivo protagonizado por servidores públicos do estado da Bahia, durante os seus primeiros 20 anos, de 1999 a 2019. Inicialmente, apenas na companhia de inúmeros colegas cooperados, servidores da Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia (Sefaz-BA), e ao longo do tempo, agregando ao projeto, outras categorias de servidores do Executivo Estadual, Ministério Público e Poder Judiciário, descobrimos juntos, o enorme potencial empreendedor coletivo existente e as inúmeras possibilidades a serem exploradas.

Tendo registrado na memória e em arquivos físicos e eletrônicos, um considerável acervo dos atos e fatos ocorridos e seus desdobramentos ao longo do tempo, acredito humildemente, que tenho a obrigação pessoal e institucional, de contar essa história de sucesso, com a máxima fidelidade possível e obedecendo religiosamente a cronologia dos acontecimentos. Como sou um escritor de primeira viagem, peço aos leitores desculpas pelo amadorismo do iniciante na arte de escrever. Por isso, resolvi escrevê-lo na forma de história romanceada, com algumas pitadas poéticas, imagens

de viagens no tempo, seja em “águas costeiras e/ou além-mar”, entre outras facetas. Uma mistura pouco convencional, eclética, que objetiva a quebra da monotonia e propõe despertar outros sentimentos em quem lê. Uma aventura literária arriscada, que desnuda e revela a personalidade de quem a narra.

Como o conhecimento e o reconhecimento do Cooperativismo, ainda é incipiente na sociedade brasileira, nem há uma preocupação nem perspectiva do poder estatal de inserir, mesmo que de maneira transversal, o tema no ensino formal, cabe aos homens e mulheres cooperativistas brasileiros, escreverem as histórias de suas cooperativas. Serão contribuições vitais para o desenvolvimento e a sustentabilidade de um modelo socioeconômico, com propósito, valores e princípios, que proporcionam uma sociedade mais justa, solidária e inclusiva!

O Autor

Sumário

| | |
|--|-------------|
| Prefácio I – João Carlos Leite | <i>IX</i> |
| Prefácio II – Ênio Meinen | <i>XI</i> |
| Apresentação | <i>XIII</i> |
| Lista de Ilustrações I | <i>XVI</i> |
| Lista de Ilustrações II | <i>XVII</i> |
| Introdução I A importância da memória para as organizações | <i>20</i> |
| Introdução II Breve histórico do nascimento do modelo | <i>23</i> |
| Capítulo I Ponto de partida e Estágios iniciais: 1999 a 2002 | <i>40</i> |
| Capítulo II Ponto de Equilíbrio e inflexão positiva: 2003 a 2005 | <i>44</i> |
| Capítulo III Rumo à profissionalização: 2006 a 2011 | <i>59</i> |
| Capítulo IV Rumo a nova Governança: 2012 a 2016 | <i>70</i> |
| Capítulo V Rumo à Maturidade Organizacional: 2017 a 2019 | <i>85</i> |
| Capítulo VI O triênio 2017-2019 | <i>119</i> |
| Capítulo VII Considerações finais e Perspectivas futuras | <i>124</i> |
| Referências Bibliográficas | <i>126</i> |

Lista de Ilustrações I

Gráfico I

Evolução dos Grandes Números Sicoob Cooperfisco
(Atual Cred Executivo) - 2003 a 2005 56

Gráfico II

Indicadores de Rentabilidade Sicoob Cooperfisco
(Atual Cred Executivo) - 2003 a 2005 56

Gráfico III

Evolução dos Grandes Números Sicoob Cooperfisco
(Atual Cred Executivo) - 2006 a 2011 68

Gráfico IV

Média dos Indicadores de Rentabilidade - 2006 a 2011 68

Gráfico V

Evolução dos Grandes Números do Sicoob
Cred Executivo (2012 a 2016) 83

Gráfico VI

Média dos Indicadores de Rentabilidade do Sicoob
Cred Executivo (2012 a 2016) 84

Gráfico VII

Evolução dos Grandes Números (2017 a 2019) 119

Gráfico VIII

Médias de Rentabilidades (2017 a 2019) 120

Gráfico IX

Comparação das Médias de Rentabilidades - Séries
Históricas (2006 a 2019) 121

Gráfico X

Evolução da Portabilidade Salarial em Volume
de Recursos (2017 a 2019) 123

Lista de Ilustrações II

| | |
|---|----|
| Foto I | |
| PA 02 - UCS Barros Reis: Inauguração das instalações | 60 |
| Foto II | |
| Comemoração dos 10 anos de fundação da Cooperfisco e os 30 anos da nossa entidade mãe | 63 |
| Foto III | |
| Comemoração dos 10 anos de fundação da Cooperfisco e os 30 anos da nossa entidade mãe | 63 |
| Foto IV | |
| Coletiva dos homenageados da Asfeb | 64 |
| Foto V | |
| Reunião conjunta: Conselho de Administração e Diretoria do Sicoob Cooperfisco | 66 |
| Foto VI | |
| Evento de reconhecimento PBA (2018/2017) | 88 |
| Foto VII | |
| Equipe PA 04 - MP-BA (CAB) | 92 |
| Foto VIII | |
| Equipe da Unidade Administrativa | 92 |
| Foto IX | |
| Evento de capacitação do Coopersementes | 94 |
| Foto X | |
| Oficina de capacitação na Edam | 94 |
| Foto XI | |
| Dia C - Distribuição de brinquedos no Natal antecipado | 97 |

| | |
|--|-----|
| Foto XII Reunião inicial para desenvolvimento do <i>website</i> e Programa de Gestão | 98 |
| Foto XIII Diretoria e equipe na fachada do PA - Shopping Paralela | 102 |
| Foto XIV Vista parcial interna do 1º piso - PA Shopping Paralela | 102 |
| Foto XV Evento de entrega oficial dos dois primeiros compromissos assumidos pelo Sicoob Cred Executivo com a associação | 103 |
| Foto XVI Vista parcial do Auditório com o Brasão da Polícia Montada na parede ao fundo | 104 |
| Foto XVII 1ª Feira Empreender para a Vida | 106 |
| Foto XVIII 1ª Feira Empreender para a Vida | 107 |
| Foto XIX 1ª Feira Empreender para a Vida | 107 |
| Foto XX 1ª Feira Empreender para a Vida | 108 |
| Foto XXI Visão geral do evento | 112 |
| Foto XXII Homenagem às Instituições parceiras | 112 |
| Foto XXIII Homenagem às Instituições parceiras | 113 |
| Foto XXIV Homenagem ao MP-BA | 113 |

Foto XXV

Homenagem às coirmãs da Serra da Canastra (MG) 114

Foto XXVI

Etapa III - Planejamento Estratégico do Sicoob
Cred Executivo (Ciclo 2020-2030) - 1º Encontro 115

Foto XXVII

Etapa III - Planejamento Estratégico do Sicoob
Cred Executivo (Ciclo 2020-2030) - 2º Encontro 115

Foto XXVIII

Evento de posse dos Delegados
(Mandato 01/2020-01/2024) 117

Introdução I

A importância da memória para as organizações

A memória das organizações, tanto públicas quanto privadas, é de fundamental importância para o entendimento do desenvolvimento destas no tempo, em seus respectivos ambientes e nos diversos contextos históricos. No caso específico das entidades cooperativas, devido à natureza e dinâmica destas, dos seus valores, princípios e respectivos objetos sociais, ganham contornos ainda mais relevantes, face o impacto socioeconômico decorrente da atuação destes arranjos produtivos coletivos, nas comunidades onde estão inseridas. Os fatores desencadeadores deste processo, quais os atores e o que os motivaram a empreender coletivamente, assim como a compreensão da evolução dos seus processos internos e externos, sua visibilidade, viabilidade, credibilidade e reconhecimento ao longo da existência organizacional, são objetos de estudo, análise e construção participativa rumo ao futuro.

Alguns conceitos sobre memória organizacional ou corporativa:

Segundo a Wikipédia - Memória Organizacional³:

É todo o dado, informação e conhecimento criado durante a existência de uma organização. Inclui os processos organizacionais, artefatos utilizados, responsabilidades e tecnologias empregadas, visando registrar de forma acessível o acervo de conhecimento da organização.

³**Memória Organizacional.** Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Mem%C3%B3ria_Organizacional#:~:text=Mem%C3%B3ria%20Organizacional%20\(tamb%C3%A9m%20conhecida%20por,a%20exist%C3%Aancia%20de%20uma%20organiza%C3%A7%C3%A3o.](https://pt.wikipedia.org/wiki/Mem%C3%B3ria_Organizacional#:~:text=Mem%C3%B3ria%20Organizacional%20(tamb%C3%A9m%20conhecida%20por,a%20exist%C3%Aancia%20de%20uma%20organiza%C3%A7%C3%A3o.) Acesso em: 18, jun. 2020.

Segundo o Instituto Brasileiro de Coaching - A memória organizacional⁴:

Corresponde ao armazenamento e compartilhamento das informações de uma organização, reunindo todos os processos já realizados e que podem ser úteis em futuras operações. Esses arquivos são alimentados pelos colaboradores e gestores da empresa, e vão desde bancos de dados até opiniões e experiências com aspectos técnicos e sociais.

Embora a decisão de documentar a memória da nossa cooperativa ter sido posterior a 2005, por questão de transparência e segurança jurídica dos nossos atos assembleares, este livro busca resgatar os acontecimentos desde antes da fundação em 08 de outubro de 1999. Todas as nossas assembleias passaram a ser fotografadas, filmadas e gravadas a partir de 2006. Ao longo do tempo, dado a dinâmica organizacional e o ritmo de evolução dos nossos processos internos e do Sistema de Cooperativas de Crédito (Sistema Sicoob), tanto a nível regional como da Confederação, Banco Cooperativo do Brasil S/A (Bancoob) e suas empresas satélites, a necessidade de registrar de forma sistemática e consolidar todos os atos e fatos ocorridos foram essenciais para a construção e publicação deste livro, que é apenas uma síntese, um breve relato dos acontecimentos, parte de um todo, nossa memória.

O livro e sua narrativa, não pretende ensinar nem propor formas ou modelos de cooperativas financeiras e de gestão destas, mas apenas contar os fatos na ordem cronológica que ocorreram, as estratégias utilizadas e os caminhos escolhidos nos diversos contextos que se apresentaram. Nossa singularidade define nossa identidade, nossa cultura e diversidade, o que somos e como e o porquê, optamos em empreender coletivamente, tornando-nos protagonistas da nossa própria história, desconstruindo uma ideia genera-

⁴O conceito de memória organizacional e seu papel na gestão do conhecimento. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/o-conceito-de-memoria-organizacional-e-seu-papel-na-gestao-do-conhecimento/>. Acesso em: 18, jun. 2020.

lizada que servidor público, é indolente e incompetente.

Dou ênfase ao modelo socioeconômico na **Introdução II**, para os leitores leigos na área, entenderem que existe alternativa ao Capitalismo, o Cooperativismo como o conhecemos. Seus valores e princípios, confirmam esta afirmação, e que entre os diversos ramos deste, destaca-se o Cooperativismo Financeiro e as inúmeras experiências exitosas, entre estas, a objeto deste livro.

Introdução II

Breve histórico do nascimento do modelo

O modelo socioeconômico predominante no mundo, privilegia o individualismo, o ter acima do ser, a obtenção do lucro excessivo em detrimento do preço justo, a riqueza de poucos em vez da sua distribuição mais equitativa entre todos, e a extração irracional e inconsequente das riquezas naturais em sacrifício da sustentabilidade socioambiental do nosso planeta. A manutenção desse modelo não interessa mais a sociedade, porque traz como consequências, mais concentração de riqueza, mais pobreza, mais desigualdades, mais violência, mais corrupção e devastação ambiental, culminando na exaustão do capitalismo como nós o conhecemos. Com base nas premissas acima, naturalmente algumas questões se apresentam e nos inquietam:

1. **Existe(m) alternativa(s) ao modelo Capitalista predominante vigente?**
2. **Se existe(m), qual ou quais seus fundamentos ou princípios?**
3. **Tem aplicabilidade prática e em escala?**
4. **Existem comprovações ou experiências abrangentes que atestem a eficiência e a eficácia do modelo?**

Para todas estas perguntas, as respostas são afirmativas, e convido aos leitores a viajarem conosco a um mundo mais justo, mais inclusivo, cooperativo, compartilhado, próspero, solidário e feliz. Mas, antes de responder às questões propostas, entraremos no tú-

nel do tempo, pois, uma viagem ao passado, mais precisamente à metade século XIX, se faz necessária, onde nossos passageiros irão conhecer e vivenciar uma experiência única. Era uma época em que o velho mundo, liderado pela toda poderosa Inglaterra, vivia a plenitude da **Revolução Industrial**⁵, início da produção manufaturada, destinada ao Velho como ao Novo Mundo. Tudo maravilhoso até aí, produção em massa, a riqueza circulava, mais exportações e mais divisas, mais impostos, mais investimentos, mais “empregos” e mais “renda”. Qualquer semelhança é mera coincidência, parece até plano de governo proposto por economistas de última hora.

Como toda boa história, há dois lados! O lado bom da nossa jornada, todos nós já sabemos de cor e salteado. O novo modelo proposto pelos donos do capital e dos meios de produção, a chamada burguesia do velho mundo, prevaleceu e se espalhou pelo velho continente, atravessou oceanos e aportou suas naus no novo mundo, prometendo desenvolvimento e riqueza. Era os primórdios do Capitalismo e da Globalização.

Mas, e o lado mau, aquele espectro sombrio que se apoderou dos corpos, das almas e da dignidade dos seres humanos de todos os gêneros e faixas etárias, que trabalhavam até a exaustão atrás das máquinas no chão das fábricas, cujo objetivo principal era perpetuar e disseminar o modelo original, dado a fartura de mão de obra nos grandes centros urbanos, fruto do movimento migratório campo/cidades, para o deleite de poucos, burgueses/capitalistas.

Tal modelo, denominado de **Capitalismo**⁶, ainda é dominante até os dias atuais, cujos efeitos são observados com mais brutalidade

⁵**Revolução Industrial** foi um conjunto de mudanças que aconteceram na Europa nos séculos XVIII e XIX. A principal particularidade dessa revolução foi a substituição do trabalho artesanal pelo assalariado e com o uso das máquinas. Disponível em: <https://www.sohistoria.com.br/resumos/revolucaoindustrial.php>. Acesso em: 06, jul. 2020.

⁶**Capitalismo** é um sistema econômico baseado na propriedade privada dos meios de produção e sua operação com fins lucrativos. As características centrais deste sistema incluem, além da propriedade privada, a acumulação de capital, o trabalho assalariado, a troca voluntária, um sistema de preços e mercados competitivos. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Capitalismo>. Acesso em: 07, jul. 2020.

de na maioria dos países em desenvolvimento, plataformas de indústrias filiais transnacionais, como China e Índia, só para citar os que juntos, detém quase 1/3 da população mundial.

Neste contexto, algumas indagações e reflexões podem ser feitas:

1. **O que de fato aconteceu naquela época?**
2. **Quais as condições de trabalho dos operários, qual era a carga horária e remuneração pelo trabalho realizado?**
3. **Havia leis trabalhistas, previdenciárias e políticas adequadas à segurança do trabalhador?**
4. **Como vivia o operário e sua família?**

A “realidade histórica”, contada na maioria dos livros didáticos, omite situações relevantes que comprometem sobremaneira a veracidade dos fatos e acontecimentos e de seus desdobramentos. Narraremos a partir deste momento, a real situação do chamado proletariado (homens, mulheres e crianças) que trabalhavam num regime de semiescravidão, nas tecelagens daquela época, e a reação de alguns deles frente a aquela triste realidade.

Para uma melhor contextualização da situação, devemos nos transportar para o bairro de **Rochdale**, na cidade de *Manchester*, Inglaterra, mais precisamente ao ano de 1844, berço do movimento embrionário contrário ao modelo capitalista nascente, o Cooperativismo. Uma revolução socioeconômica pacífica, que de forma lenta e silenciosa, vem ao longo de mais de 175 anos em todos os continentes, propor um modelo de produção de bens e serviços, gestão e distribuição da riqueza, mais justo, solidário e inclusivo.

Antes de mergulharmos nesse novo, nem tanto assim, paradigma socioeconômico, vamos vivenciar as condições de trabalho e vida das famílias nesse aglomerado urbano. A *Manchester* des-

se período era uma cidade predominantemente industrial, voltada para a produção de tecidos para diversas aplicações.

As tecelagens, como eram chamadas, revolucionou a forma de beneficiamento do algodão, matéria prima produzida nas fazendas do interior, migrando de um modelo artesanal, caro e de baixa produtividade, para a produção em escala, tida como de “baixo custo”, e com utilização intensiva de maquinário e mão de obra. Famílias inteiras, homens com suas mulheres e filhos, submetiam-se a jornadas de trabalho exaustivas, em condições sub-humanas, em troca de um salário miserável, que quase não dava para a manutenção básica de suas necessidades.

Num tempo sem acesso a direitos fundamentais, sejam humanos ou trabalhistas, nem a uma remuneração digna, as pessoas estavam sujeitas às frequentes e graves doenças, e a acidentes de trabalho que as incapacitavam ou as levavam ao óbito. Como enfrentar e vencer aquele círculo vicioso sem a necessária intervenção estatal, plenamente conivente e convenientemente submissa ao capital financeiro. O quadro que se apresentava, tinha todos os ingredientes de uma nova forma de escravidão, maquiada e concebida pelas classes dominantes, que subjugavam e manipulavam a classe trabalhadora, desorganizada e órfã de qualquer espécie de representação política ou institucional, embora já existissem embriões de sindicatos.

Curiosamente, para surpresa e descontentamento de seus pares, um dos industriais da época, **Robert Owen**⁷, com grande senso de justiça e humanidade, contrariando o senso comum dominante, observou e comprovou que a baixa produtividade industrial era consequência direta das condições e carga de trabalho impostas, agravadas pelos salários aviltantes e trabalho infantil, que impossibilitava a oxigenação e capacitação da massa trabalhadora,

⁷Robert Owen (Newtown, 14 de maio de 1771 – Newtown, 17 de novembro de 1858) foi um reformista social galês, considerado um dos fundadores do socialismo, do cooperativismo e um dos mais importantes socialistas utópicos. Disponível em: Fonte: https://pt.wikipedia.org/wiki/Robert_Owen. Acesso em: 06, jul. 2020.

comprometendo a sustentabilidade e perenidade das indústrias e por consequência, do modelo econômico concebido.

O choque de gestão proposto no seu parque industrial com base nas novas premissas, obtiveram ganhos de produtividade e alcançaram resultados significativamente melhores, desconstruindo e desafiando o modelo original, com implicações positivas nos resultados econômicos e financeiros da empresa. Entretanto, o novo paradigma não conquistou a adesão da comunidade de industriais tradicionalistas, que naturalmente, enxergavam um perigo embutido nestas ideias inovadoras, e mantiveram seus modelos predominantemente arcaicos, comprometendo sobremaneira os avanços necessários dos direitos humanos e trabalhistas, assim como da proteção da infância e da adolescência. Posteriormente, como consequência direta da manutenção dessa situação, vieram as greves, e com elas, as demissões de seus líderes, decorrentes da insatisfação reinante no seio da classe operária mais esclarecida e conhecedora das ideias concebidas e postas em prática por **Owen**, e pelas teses conhecidas dos socialistas utópicos.

Crises e rupturas são catalisadoras de mudanças estruturais na sociedade, sem elas não haveriam os saltos evolutivos que observamos ao longo da existência da humanidade. Com o Cooperativismo não foi diferente, nasceu a partir de ideias consideradas revolucionárias para o período, num ambiente de forte tensão social e num contexto histórico único, que mudou de forma lenta, gradual e definitiva, as relações entre o capital e o trabalho, a partir de um empreendimento de propriedade coletiva, baseado em princípios doutrinários humanísticos, tendo a cooperação entre os indivíduos, a peça basilar do novo modelo.

O **Cooperativismo**^{*8} de vanguarda, como o conhecemos hoje, com seus diversos ramos, germinou e prosperou em solo britânico, a partir do bairro de Rochdale em *Manchester*, com a **Sociedade**

^{*8}O que é Cooperativismo. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/o-que-e-cooperativismo>. Acesso em: 20, jul. 2020.

dos Probos Pioneiros de Rochdale⁹, cooperativa de consumo, baseada em valores e princípios universais, que se espalhou primeiro pela Europa e depois floresceu nos demais continentes, a ponto de hoje contabilizarmos mais de 1,2 bilhão de cooperados ao redor do mundo, segundo dados mais recentes da **Aliança Cooperativa Internacional (ACI)**¹⁰, órgão máximo de representação do Cooperativismo mundial.

***Cooperativismo** - Mais que um modelo de negócios, o cooperativismo é uma filosofia de vida que busca transformar o mundo em um lugar mais justo, feliz, equilibrado e com melhores oportunidades para todos. Um caminho que mostra que é possível unir desenvolvimento econômico e desenvolvimento social, produtividade e sustentabilidade, o individual e o coletivo.

No caso específico do ramo crédito, o modelo nasceu na Alemanha, com duas vertentes; a primeira, predominantemente urbana, fundada por Franz-Hermann Schulze Delitzsch, em 1852. Atendia às necessidades financeiras de comerciantes, artesãos e proprietários de lojas; A segunda, de crédito rural em 1864, cujo criador foi Frederich Wilhelm Raiffeisen (funcionário público) voltada para as pequenas e pobres comunidades rurais. Ambos os modelos floresceram e se desenvolveram, constituindo grandes sistemas. O segundo maior banco da Alemanha em volume de Ativos, é o Banco Central Cooperativo Alemão (*DZ Bank*), com sede em Frankfurt.

Após esse breve resumo, podemos agora não só responder as quatro questões formuladas inicialmente, mas explicar e fundamentar as respostas:

⁹Sociedade Equitativa dos Pioneiros de Rochdale fundada em 1844, foi uma cooperativa de consumo, formando a base para o moderno movimento cooperativo, sendo também uma das primeiras a pagar um dividendo. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Sociedade_dos_Pioneiros_de_Rochdale. Acesso em: 06, jul. 2020.

¹⁰Aliança Cooperativa Internacional (ACI) é um organismo mundial que tem como função básica preservar e defender os princípios cooperativistas. Disponível em: <https://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo/historia-do-cooperativismo/alianca-cooperativa-internacional/>. Acesso em: 06, jul.2020.

1. Existe alternativa ao modelo predominante vigente?

Sim, o sistema cooperativista mundial, movimento socioeconômico baseado na cooperação e em valores e princípios doutrinários, que regem as Cooperativas ao redor do mundo.

2. Se existe, qual ou quais seus fundamentos ou princípios?

Os princípios doutrinários universais que regem o Cooperativismo mundial, são basicamente os mesmos desde os “Probos Pioneiros de Rochdale”, com algumas atualizações pertinentes, promovidas pela ACI no devido tempo, em decorrência da necessidade de adequações aos diversos contextos históricos, ocorridos no processo evolutivo do Cooperativismo Mundial, e estão a seguir enumerados:

1. Livre Adesão;
2. Gestão Democrática;
3. Autonomia e Independência;
4. Participação Econômica;
5. Educação, Formação e Informação;
6. Intercooperação;
7. Interesse pela Comunidade.

Na busca de evitar uma interpretação convencional dos princípios acima enumerados, e ao mesmo tempo, proporcionar ao leitor uma pausa para uma análise e reflexão crítica destes pilares doutrinários, de maneira menos formal e destituída de tecnicismo acadêmico, propomos uma forma mais livre e leve de compreensão. Encontramos na poética, o que buscávamos! Explicar de forma fidedigna, mas ao mesmo tempo lúdica, nossos tesouros basilares. Os poemas que se seguem, da lavra do autor, os traduzem desde as

suas origens, até uma interpretação mais contemporânea, a partir do conjunto deles, e depois, de forma individualizada:

“Cooperprincípios”

Sob sete princípios basilares,
ergue-se o cooperativismo mundial,
construção silenciosa de natureza sem igual.

Denominaram utópicos seus precursores,
hoje celebram-se seus realizadores.

Contribuição vital dos nossos ancestrais,
conquistam mentes e corações dos mestres atuais!

Pelos pioneiros concebidos,
em momento histórico da humanidade.
Tempos difíceis os fortalecem,
seguem firmes rumo à eternidade!

“Livre Adesão”

Sob o manto da livre adesão,
Cooperativas abrem-se ao nobre cidadão.

Garante cidadania aos empreendedores sociais
e promove justiça entre os iguais.

Sem discriminação de qualquer natureza,
direito humano fundamental,
celebrado internacionalmente com certeza.

“Gestão Democrática”

Pilar do cooperativismo de vanguarda,
atitude estratégica para o sucesso da jornada.

Diversidade de ideias, sem domínio hegemônico,
convergência de decisões para o consenso harmônico.

Inteligência colaborativa, promotora de inovação,
agrega valor pro associado
e credibilidade pra cooperativa!

“Autonomia e Independência”

Árvore frondosa, nutrida por terra fértil e bondosa.
Raízes fortes, não subestimam as estações e os ventos,
resistem bravamente aos desafios dos tempos.

Ameaças e tentações sutis pairam no ar,
sucumbir a elas, nem pensar.

De madeira de lei é originada,
verga mas não quebra, vida que segue na toada!

“Participação Econômica”

Ser dono é acreditar na sociedade,
assumir riscos e investir na empreitada.
Cooperar e crescer juntos durante toda caminhada.

Ousar sem negligenciar, seguir regras sem pestanejar.
Propor metas e desafios,
motivar e valorizar o time, sem ferir brios.

Retorno econômico sempre haverá,
direto e indiretamente,
períodos menos, outros mais,
fruto da governança eficiente!

“Educação, Formação e Informação”

Fonte de sabedoria e conhecimento,
livros e experiências acumuladas dos que ensinam,
e aprendem a todo momento.

Informar e compartilhar sem perda de tempo,
disseminando saberes, cultura e entretenimento.

Formar cidadãos plenos, vital pra sociedade.
Protagonistas do futuro da humanidade!

“Intercooperação”

Atitude ativa entre cooperativas.

Mutualidade auspiciosa,
maturidade generosa!

Semear ideias e conhecimento,
pra o recíproco desenvolvimento.

Simbiose entre organizações,
consolidação de aspirações.

Ter um só pensamento,
perseguir o mesmo propósito,
sem fraquejar nem por um momento.

Unidos somos factíveis.
Intercooperação, imbatíveis!

“Interesse pela Comunidade”

Semente vigorosa,
dádiva cooperativa fertilizada
em sociedade generosa.

Preocupação salutar por quem nos faz prosperar,
suprir anseios latentes,
de comunidades carentes.

Laços sociais e afetivos surgem,
vínculos verdadeiros que nos unem.
Reconhecimento e fidelidade,
efeitos colaterais da credibilidade.

Educação empreendedora, opção inteligente!
Eleva o ensino aprendizagem,
a uma riqueza sem precedentes.

Investimento seguro,
em quem tocará nosso país no futuro.

3. Tem aplicabilidade prática e em escala?

Sim, nos dias atuais, mais de 1,2 bilhão de pessoas no mundo são cooperadas e em torno de 4 bilhões de pessoas, distribuídas em todos os continentes são impactadas, direta e indiretamente pelas atividades econômicas e sociais das cooperativas, segundo a ACI.

4. Existem comprovações ou experiências abrangentes que atestem a eficiência e a eficácia do modelo?

Sim, poderíamos enumerar os incontáveis *cases* abrangentes de sucesso e experiências exitosas ao redor do mundo, mas seriam por demais entediantes para o leitor. Entretanto, vamos citar apenas algumas experiências cooperativistas nacionais e internacionais exitosas, predominantemente do ramo financeiro, para ilustrar:

- Raiffeisen Bank – Alemanha¹¹;
- DZ Bank – Alemanha¹²;
- Credit Agricole – França¹³;
- RaboBank – Holanda¹⁴;
- Sistema Dejardins – Canadá¹⁵;

¹¹Raiffeisen Bank – Alemanha. Disponível em: www.rbinternacional.com. Acesso em: 01. jun. 2020.

¹²DZ Bank – Alemanha (2º maior banco da Alemanha). Disponível em: www.dzbank.com. Acesso em: 01. jun. 2020.

¹³Credit Agricole – França (10º > Banco do Mundo em Ativos - 2020). Disponível em: www.credit-agricole.com. Acesso em: 01. jun. 2020.

¹⁴RaboBank – Holanda (2º > Banco em Ativos dos países baixos); Disponível em: www.rabobank.com.br. Acesso em: 01. jun. 2020.

¹⁵Sistema Dejardins – Canadá. Disponível em: www.desjardinsbank.com. Acesso em: 01. jun. 2020.

- **CUNA (Credit Union National Association) – USA¹⁶;**
- **Navy Federal Credit Union¹⁷;**
- **Corporação Cooperativa Mondragon; Espanha¹⁸;**
- **Sistema Sicoob¹⁹;**
- **Sistema Sicredi; Bansicred²⁰;**
- **Sistema Unicred – Brasil²¹;**
- **Sistema Ailos – Brasil²².**

¹⁶**CUNA (Credit Union National Association) United States of America – USA.** Disponível em: www.cuna.org. Acesso em: 01. jun. 2020.

¹⁷**Navy Federal Credit Union** (Cooperativa Financeira dos integrantes das Forças Armadas e suas famílias, United States of America – USA). Disponível em: www.navyfederal.org. Acesso em: 01. jun. 2020.

¹⁸**Corporação Cooperativa Mondragon; Espanha.** Disponível em: www.mondragon-corporation.com. Acesso em: 01. jun. 2020.

¹⁹**Sistema Sicoob; Bancoob** (6º maior Banco Privado Brasileiro em Patrimônio Líquido e 8º em Ativos – Valor Econômico – 2018) – Brasil. Disponível em: www.sicoob.com.br. Acesso em: 01, jun. 2020.

²⁰**Sistema Sicredi; Bansicred** (10º maior Banco Privado Brasileiro em Ativos – Valor Econômico – 2018) – Brasil. Disponível em: www.sicredi.com.br. Acesso em: 01, jun. 2020.

²¹**Sistema Unicred – Brasil.** Disponível em: www.unicred.com.br. Acesso em: 01, jun. 2020. Acesso em: 01, jun. 2020.

²²**Sistema Ailos – Brasil.** Disponível em: www.ailos.coop.br. Acesso em: 01, jun. 2020.

Capítulo I

Ponto de partida e Estágios iniciais: 1999 a 2002

Muito se ouve falar nas diversas mídias sobre empreendedorismo, como uma alternativa por necessidade ou de oportunidade, para geração de trabalho e renda. No entanto, a palavra em voga, reporta-se frequentemente ao modelo tradicional, no qual, uma ou poucas pessoas desenvolvem uma ideia/produto/serviço inédito, ou melhoram/aperfeiçoam algo já existente e lançam no mercado. Para tanto, operacionalizam a ideia inicialmente, particularmente no Brasil, informalmente ou através de um Microempreendedor Individual (MEI), micro ou pequena empresa, empresa Júnior ou *Startup*, via de regra, com fins lucrativos.

Entretanto, existe um outro modelo de empreendedorismo, mais complexo, menos conhecido, pouco evidenciado e explorado, sem fins lucrativos, que denomina-se Empreendedorismo Coletivo/Associativo/Cooperativo, pois nasce no seio de uma comunidade ou associação de pessoas, quem tem necessidades e objetivos comuns, que buscam viabilizar seu empreendimento, através de uma organização societária autogerida, que não se confunde juridicamente com empresa, pelo marco regulatório que a define, pelo instrumento social que a cria, pela sua natureza, singularidade e objetivo social.

Embora existam milhares de organizações com características semelhantes, emergidas tanto do universo privado quanto do público, algumas se destacam pela sua dinâmica, atuação, e profissionalismo na gestão. Na Bahia, temos uma representante desse seletivo grupo de entidades, denominada Associação dos Funcionários Fiscais do Estado da Bahia (Asfeb), fundada há mais de 40 anos. Tendo como finalidade inicial, o desenvolvimento de ações

sociais e recreativas, expandiu seu objetivo social para um dos ramos mais regulados do mercado, os de planos de saúde de autogestão, ao criar a Asfeb Saúde.

Passo gigantesco, mas necessário e vital, numa clara demonstração de capacidade adaptativa ao ambiente hostil da época, e que vem habilmente trilhando sua trajetória na busca de promover a saúde individual e coletiva da sua base associativa, assim como dar assistência preventiva e curativa ao seu público-alvo, via extensa rede credenciada de profissionais de saúde, clínicas, laboratórios e hospitais.

Num dado momento desta longa jornada, após completar 20 anos, o corpo diretivo da Asfeb constatou uma crescente demanda de seus associados por crédito bancário, operações viabilizadas com a intermediação da associação junto às instituições financeiras tradicionais. Embora a atividade não estivesse contemplada na atividade fim da entidade, a exerceu como agente intermediário a contento por algum tempo (sem nenhum tipo de remuneração), até perceber que o volume de operações crescia exponencialmente, impactando de forma significativa no objetivo social original.

Diante do novo desafio, garimpou-se as possibilidades existentes no mercado, e num Congresso da Federação das Associações de Funcionários Fiscais Estaduais (Febrafite), em 1998, onde estavam presentes dois dirigentes da Asfeb, quando um dos palestrantes, Sr. Raimundo Mariano do Vale, na época, presidente do Banco Cooperativo do Brasil (Bancoob), pertencente ao Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (Sistema Sicoob), semeou de forma definitiva, o Cooperativismo Financeiro no ventre fértil daquela que gerou em 08 de outubro de 1999, a Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Funcionários - Cooperfisco da Sefaz-BA.

Como todo início de vida, seja de um indivíduo ou de uma organização, as dificuldades são muitas, mas dada a complexidade do tipo societário, do marco regulatório, das exigências e severidade

normativa do **Conselho Monetário Nacional (CMN)**²³ e do Banco Central do Brasil (Bacen) do ambiente altamente desafiador, da precariedade de recursos disponíveis e frente a um mercado dominado por grandes instituições bancárias, parecia uma missão impossível, quase suicida.

Inicialmente, poucos acreditaram naquela empreitada, mas contrariando o senso comum, 76 (setenta e seis) pioneiros dentre eles o autor, protagonizaram a criação da entidade acima mencionada, com capital inicial subscrito de R\$ 70.000,00 (setenta mil reais). Após quase 18 meses de espera, finalmente em março de 2001, nossa cooperativa recebeu autorização do Bacen e foi instalada a primeira sede do Sicoob Cooperfisco, em um conjunto de salas de propriedade da Asfeb, na Av. Paulo VI, Pituba, Salvador-BA, que gentilmente as cedeu por um módico aluguel. A partir deste momento, uma nova realidade se impôs, viabilizar a operação com pouquíssimos associados, recursos financeiros limitados e ainda contar com o voluntariado dos gestores.

As dificuldades e rateio das perdas financeiras iniciais em 2001, sinalizavam a tendência natural de morte precoce da Cooperfisco, apesar do imenso potencial conhecido e ainda inexplorado. Entretanto, desânimo e inércia não constavam no dicionário daqueles que deram vida ao projeto, e nem de longe cogitava-se fazer parte das estatísticas dos empreendimentos naufragados antes de começar a navegar. Ao contrário, as dificuldades eram justamente o combustível para gerar a energia, confiança, cooperação e motivação necessárias para uma virada de mesa, que ocorreu a partir do segundo semestre de 2002. Fase decisiva, que ocorreu após a migração da sede para um pequeno espaço no subsolo do prédio da Sefaz no Centro Administrativo da Bahia (CAB), onde funcionava uma cantina, com apoio e aval dos dirigentes daquele órgão,

²³O Conselho Monetário Nacional (CMN) - é um conselho, criado pela Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964 como poder deliberativo máximo do sistema financeiro do Brasil, sendo responsável por expedir normas e diretrizes gerais para seu bom funcionamento; Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Conselho_Monetario_Nacional. Acesso em: 07, jul. 2020.

assim como da autorização da consignação em folha da integralização contínua de capital social e das parcelas dos empréstimos realizados com os associados.

A contribuição do Sicoob Central Bahia, cooperativa de segundo grau a qual estávamos sistemicamente filiados, foi também decisiva nesta fase, pois viabilizou uma operação de repasse que financiou as primeiras operações de crédito consignadas e consequentemente, geração de receitas para viabilizar a operacionalidade e sustentabilidade inicial do empreendimento.

O ano de 2002, ainda foi um ano de contabilização de perdas e consequentemente distribuição destas, mas o potencial e as perspectivas eram imensos. A nova equipe de dirigentes recém-eleita, altamente motivada e comprometida com o sucesso da organização, tinha os meios e o ambiente necessário para reverter a situação no curto prazo.

Capítulo II

Ponto de Equilíbrio e inflexão positiva: 2003 a 2005

Foi quase mágico, se não fosse pura realidade, já no ano de 2003, segundo ano de atividade operacional do Sicoob Cooperfisco, atingimos o ponto de equilíbrio logo no primeiro semestre, e fechamos o exercício contabilizando sobras de R\$ 52.584.73 (cinquenta e dois mil, quinhentos e oitenta quatro reais e setenta e três centavos), vencendo assim o desanimo e o descrédito que pairavam sobre a organização. A virada positiva, em parte se deu a uma grande campanha de capitalização iniciada naquele mesmo ano, onde a cada integralização de R\$ 50 (cinquenta reais), o cooperado recebia um cupom para concorrer a vários prêmios, tendo como cereja do bolo, um Ford Ka (0 Km). Foi um grande sucesso para a época! Os objetivos propostos foram alcançados - aumentamos nossa visibilidade; incrementamos o quadro associativo e alavancamos consideravelmente nosso Capital Social. Mas foi a primeira e última campanha desta natureza durante nossa jornada!

Afinal, existem mil maneiras de atingirmos um volume maior de cooperados e de capital, sem adotarmos práticas pouco recomendadas para o nosso modelo de negócio. A partir deste ponto de inflexão, a curva ascendente dos grandes números demonstrou a viabilidade do projeto nos anos subsequentes, consolidando o modelo e fortalecendo a credibilidade institucional. Mas a caminhada não foi fácil, exigiu muito trabalho, competência, compromisso, persistência e resiliência de todos os envolvidos, dirigentes, colaboradores e cooperados.

A fim de resgatar momentos únicos desta trajetória inicial, colhemos alguns depoimentos de pessoas (cooperados e cooperadas) que foram protagonistas da criação e dos primeiros pas-

sos da cooperativa e que permanecem ativos até hoje:

Completamos 20 anos de fundação da nossa cooperativa de crédito. Há muito o que se comemorar. Inicialmente foram muitas as dificuldades enfrentadas. Naquela época, o Banco Central estabelecia exigências desafiadoras, mas contávamos com o forte envolvimento e dedicação de abnegados colegas associados ou dedicados à administração da Asfeb, para se obter a necessária autorização para abertura da Cooperfisco. Assim, com apoio daquela instituição aconteceram as primeiras reuniões dos cooperados envolvidos na etapa inicial do projeto. Contando com a dedicação e condução responsável daqueles que desde o início estiveram à frente da sua administração, a cooperativa se consolidou e conquistou a credibilidade necessária para alavancar o seu crescimento, especialmente depois que lhe foi permitido acolher outras importantes categorias de servidores públicos. Hoje, sob a denominação de Sicoob Cred Executivo, temos uma Cooperativa Financeira sólida, confiável, pronta e capaz de crescer muito mais. Sinto-me honrado por fazer parte desta história de sucesso e firme na crença da força coletiva e capacidade de realização da sociedade organizada.

Luiz Gonzaga Alves de Souza (Aud. Fiscal da Sefaz-BA; Presidente da Asfeb em 1999; Sócio-fundador e primeiro Vice-presidente do Sicoob Cooperfisco)

Assumimos a presidência (modelo de gestão, então vigente), em 2002, compondo uma diretoria que se colocava como disposta a mudar a realidade da cooperativa. Até então os nossos resultados exibiam prejuízos, pois ainda não tínhamos construído a estrutura operacional para possibilitar os empréstimos consignados.

A diretoria foi eleita em março do ano de 2002 e só foi homologada pelo Banco Central em 13 de agosto de 2002, entretanto, desde a assembleia, já estávamos em campo e começamos a trabalhar

em conjunto com a diretoria anterior. Em 2 de abril de 2002, estivemos no gabinete do secretário Albérico Mascarenhas, onde, a partir do seu apoio, conquistamos o VD de consignação, que possibilitava o desconto dos empréstimos em folha de pagamento. Em junho do mesmo ano celebrava-se a primeira operação de empréstimo da Cooperfisco. Como resultado dos nossos esforços já pudemos celebrar na nossa primeira assembleia anual (março de 2003) ainda não a superação, mas a redução significativa do déficit, que fizemos cair de R\$ 53.000,00 (cinquenta e três mil reais) para R\$ 32.000,00 (trinta e dois mil reais), naquela fase.

Então, gostaria de partilhar e relembrar, neste momento, uma fala, da qual me utilizava para partilharmos entre todos os diretores, conselheiros e funcionários (em nossas reuniões de trabalho, ao longo dos três anos – 2002, 2003 e 2004): - “Que fizemos, graças a Deus e ao esforço de todos, um trabalho de 3 (três) ‘Rs’ (‘Reduzimos’, ‘Revertemos’ e ‘Repetimos’)”. Ou seja, no primeiro ano “Reduzimos” o déficit; no segundo ano “Revertemos” para um resultado superavitário (pois apresentamos um lucro de R\$ 53.000,00) e no terceiro ano, através da manutenção de uma performance positiva nós “Repetimos” o sucesso do segundo ano, inclusive com crescimento de 115%, se eliminados os efeitos dos custos de uma campanha publicitária para aumento de capital, naquela época, (com prêmio de um Ford Ka), ou, ainda assim, crescimento de 96%, mesmo considerando os custos da campanha de capitalização.

Temos, atualmente, uma cooperativa sólida, madura, com forte crescimento do seu capital próprio, crescimento continuado do seu Patrimônio Líquido (PL) e com recorrência no registro de Sobras nas suas Demonstrações Contábeis e na distribuição aos seus associados. A nossa cooperativa, Sicoob Cooperfisco, hoje, Sicoob Cred Executivo vem - e assim sempre o foi - sendo toda edificada com recursos próprios (do capital e dos depósitos à vista e a prazo dos associados), ou seja, dependendo muito pouco de repasses do Sicoob Central, e do Bancoob, e sem necessitar de organismos fi-

nanceiros externos. Isso nos leva à condição de independência e nos leva a projetar o nosso caminho com suporte e sustentação no nosso próprio potencial financeiro.

Carlos Alberto Pereira Lima - CAPL (Aud. Fiscal do Estado da Bahia; Sócio-fundador e 2º Presidente do Sicoob Cooperfisco)

Como sócio-fundador tive o privilégio de acompanhar e participar da história da Cooperfisco (nome original) e posso dar aqui um depoimento de como nossa cooperativa evoluiu nesse período. Iniciamos as nossas atividades numa sala emprestada pela Asfeb, na Avenida Paulo VI e atualmente já somos umas das quatro maiores da Sicoob Central-BA. O Sistema Financeiro Nacional é um ambiente de forte concorrência entre os seus participantes, para atender a esse ambiente tão competitivo a nossa instituição financeira sempre esteve à frente de seu tempo.

Em 2012 tivemos de profissionalizar a nossa gestão, nesse instante tive a oportunidade de participar da primeira Diretoria Executiva, segregada do Conselho de Administração, naquela oportunidade implantamos a Governança Cooperativa, fizemos uma incorporação e passamos adotar o Planejamento Estratégico nas nossas ações, pois através dele conhecemos o nosso ambiente interno e externo, identificando oportunidades e ameaças, buscando tomar decisões com maior segurança, aliada a práticas de boa gestão com foco no crescimento com responsabilidade.

Hoje somos o Sicoob Cred Executivo, a maior cooperativa de servidores públicos do estado da Bahia, com seis pontos de atendimento, onde ofertamos um grande leque de produtos e serviços de qualidade com custos menores dos que são praticados pela concorrência e o melhor disso tudo é que somos nós os donos do negócio e isso sim, faz uma enorme diferença, porque nesses últimos anos temos distribuídos, às sobras apuradas anualmente, entre nós associados. Para os próximos anos, a nossa cooperativa tem como no-

vos desafios apresentar estratégias para atrair, alcançar e promover a fidelização dos novos associados, aliada a manutenção da solidez da nossa instituição financeira.

Oswaldo Celino Ribeiro (Agente de Tributos Estaduais do Estado da Bahia; Sócio-fundador, Ex-diretor e atual Vice-presidente do Sicoob Cred Executivo)

Sou sócia-fundadora do Sicoob Cooperfisco e num dado momento da história da organização, fui convidada por um colega para compor o conselho da cooperativa, e me comprometi a dar o melhor de mim. A satisfação de ver o desempenho dos colegas na administração, me proporcionaram muitas alegrias, ao ver o crescimento da nossa entidade.

Hoje temos o Sicoob Cred Executivo, que nos proporciona todos os produtos e serviços financeiros a preços justos, recebemos juros ao capital, e ainda participamos das sobras líquidas. Coisas boas que nenhum banco oferece!

Zenilda Batista (Auditora Fiscal do Estado da Bahia - aposentada; Sócia-fundadora e Ex-conselheira de Administração)

Acho importante registrar que nossa Cooperativa nasceu de um bate papo e discussões na Sede Social da Asfeb, localizado no Jardim das Margaridas, a partir de um grupo de interessados em conseguir melhores condições financeiras do que as dos bancos existentes na época. Sinto-me orgulhoso de ter sido um desses participantes, destes bate-papos e discussões, de ter sido um dos fundadores desta Instituição Cooperativista, nascida com o objetivo de solucionar principalmente a questão do crédito junto às Instituições financeiras existentes, que cobravam altas taxas de juros nos empréstimos e também tendo como visão, ser a “Instituição Financeira” mais importante dos funcionários da Sefaz, que gera-

ria soluções favoráveis por meio do cooperativismo para os funcionários da Sefaz.

Como um dos fundadores, participei do Conselho Fiscal, fui Vice-presidente por duas gestões, trabalhei muito ativamente nas gestões de Carlos Alberto P. Lima (CAPL) e Petronio Alberto da Fonseca, no aperfeiçoamento da Legislação, da Gestão, nas associações dos colegas fazendários, e que antes de tudo, sabíamos que a viabilidade operacional da cooperativa passava pelo aumento do Patrimônio Líquido. Lembro-me que no início da Cooperfisco, uma das primeiras coisas que fiz, foi fechar seis cadernetas de poupança que tinha na Caixa Econômica Federal (CEF) e aplicar na Instituição. Nessa época, nem se sonhava em “Fundo Garantidor”, coisa de amador e falta de conhecimento do sistema financeiro. Passamos e passei por dois anos de prejuízo e perda de capital, mas não retrocedi, sempre acreditei que com muito trabalho reverteríamos aquele quadro.

Hoje como participante do Conselho de Administração (Conad), órgão que administra a Instituição, vejo quanto evoluímos em termos de gestão, tecnologia, produtos, participação no sistema Sicoob Bahia, sendo considerada uma das mais importantes e como de menor risco do sistema regional. Portanto, digo, que todo esforço daqueles 76 (setenta e seis) Colegas Fundadores, deram frutos, se expandiu para outros colegas do Executivo, Legislativo e Judiciário. Quiçá nosso sonho não transforme também esta Instituição, no Porto Seguro para gerar soluções financeiras adequadas para todos os servidores dos três poderes.

Jorge Claudemiro (Aud. Fiscal do Estado da Bahia – Sócio-fundador; Ex-Vice-presidente e membro do Conselho de Administração)

Sicoob Crédito Executivo, audacioso projeto que começou no ano de 1999, por meia dúzia de colegas que acreditaram e acreditam

que tudo é possível, e que, ao longo dos anos, tornou-se uma instituição forte, sólida e tem alcançado resultados surpreendentes. Fico contente porque participei desta alavancada e venho colaborando pela solidificação e crescimento desta instituição, que tanto nos orgulha como funcionário público. Parabênzulo a todos os dirigentes e colaboradores, que a cada dia se dedicam modernizando e aperfeiçoamento com responsabilidade, dedicação e compromisso para um bom atendimento aos seus associados. Que o Sicoob continue fazendo a diferença!

Antonio Carlos Lins Gomes (Agente de Tributos do Estado da Bahia; Sócio-fundador e atual Coordenador do Conselho Fiscal)

A palavra cooperativa não era desconhecida por mim, uma vez que, quando criança, meu pai me levava para fazer compras na cooperativa de consumo dos funcionários do Banco do Brasil. Quando fui convidado a entrar na cooperativa de crédito fui levado por meu interesse em finanças e pela boa rentabilidade das aplicações oferecida na época.

Com o passar do tempo fui me inteirando que o “*modus operandi*” da cooperativa era o oposto dos bancos tradicionais onde o gerente costuma “empurrar” produtos e serviços que resultem em maior rentabilidade para o banco e não para o cliente.

Ao participar da gestão da Cooperativa, como membro do Conselho Fiscal, depois como diretor-geral e atualmente no Conselho de Administração, sou testemunha do empenho e do compromisso dos colaboradores e dirigentes com a instituição uma vez que já assimilaram e praticam os princípios fundamentais do cooperativismo. O crescimento consistente e o sucesso da cooperativa ao longo desses anos confirmam isso.

Afonso Cunha de Carvalho (Auditor Fiscal da Sefaz-BA; Ex-conselheiro Fiscal; Ex-Diretor-geral e atual membro do Conselho de Administração)

Minha Experiência Pessoal com a Cooperativa Cred Executivo

Para falarmos sobre a nossa cooperativa, denominada Sicoob Cred Executivo, é necessário que você mantenha relacionamento com ela, essencialmente quando o assunto é financeiro. "Diz o ditado popular, para conhecer uma pessoa é necessário você conviver com ela".

Vale lembrar que me associei à cooperativa, quando a mesma na época precisava de autorização do Banco Central, cujo objetivo consistia em verificar se a criação da mesma atendia os requisitos exigidos pelo Banco Central para seu funcionamento, e para isso se fez necessário contrair despesas para custear documentos diversos necessários, as quais foram rateadas com os colegas que acreditavam que daria certo. Nos primeiros dois anos, os resultados obtidos foram em prejuízos, o que exigia por partes daqueles que acreditavam no projeto, novo rateio para cobrir as perdas (prejuízos).

Após toda documentação formalizada, investimos no convencimento de outros colegas que era importante a existência dela e a partir daí os ânimos foram se fortalecendo e crescendo e hoje podemos ver e demonstrar que os associados de primeira investidura estavam no caminho certo.

Agora, estamos colhendo os frutos que são; Remuneração sobre o Capital Social, participação nas sobras, empréstimos com taxas menores que outros bancos e outros benefícios que nenhuma outra instituição do sistema financeiro oferece.

Vendo eu que, em todas as operações que realizava na Cooperativa me davam retorno positivo, não mais tive dúvidas que o caminho era a portabilidade total.

Não posso deixar de registrar, embora não entrando em detalhes que são de caráter estritamente pessoal, solucionei com a ajuda da cooperativa, minhas dificuldades financeiras, ou melhor dizendo, meu aperto, que já rolava por alguns anos. Daí em diante, passei a

pensar como um dos donos da instituição, e procurei fazer o melhor por ela e fui saindo de outros bancos, liquidando minhas dívidas e hoje a minha preocupação exacerbada acabou.

Quero ressaltar ainda, que o livro de educação financeira do autor George Wander de Albuquerque, **“Histórias de Como Aprendi a Lidar com Dinheiro”**, publicado com o apoio da nossa Cooperativa, teve uma influência muito grande na minha vida financeira. Por que? Porque o conteúdo dele, conta na prática o que ele viveu e outras pessoas que foram citadas no mesmo, me entusiasmaram. Porque era o que eu estava vivendo e necessitava de um exemplo prático para seguir e sair daquela situação. **Parabéns Wander pelo livro!**

Por fim, o dinheiro que ia precisando para resolver a minha situação naquela época; quem foi que me ajudou? A nossa Cooperativa - Cred Executivo. E assim termino meu pequeno relato com um final feliz.

José Nascimento dos Anjos (Auditor Fiscal da Sefaz-BA; Sócio-fundador e cooperado Pleno (grau máximo de Fidelidade Cooperativa)

Minha relação de carinho e bons negócios com a Cred Executivo começou no ano de 2006. Foi neste ano que entrei pela primeira vez em uma agência da cooperativa. O objetivo era conhecer um pouco sobre o “banco” que alguns colegas falavam tão bem. Adentrei a agência e fui diretamente em busca da pessoa responsável pelos números da cooperativa. Como sou formado em ciências contábeis, queria respostas técnicas, queria ver números. Fiquei bastante impressionado com os dados sobre o patrimônio líquido da organização, quantidade de associados, resultados financeiros, volume da carteira de crédito e produtos existentes. Porém, o que realmente me incentivou a fazer parte deste projeto foi conhecer a filosofia do cooperativismo que busca transformar a sociedade em

um lugar mais justo e mais próspero por meio do desenvolvimento sustentável do local onde vivemos.

Outro objetivo do cooperativismo de crédito é promover a educação financeira como estratégia de crescimento do indivíduo e da sociedade que este está inserido. O Sicoob Cred Executivo cumpre muito bem este objetivo, seja disseminando a educação financeira por meio de cursos e palestras ou pelo incentivo à produção literária. No ano de 2016, tive a honra de receber o patrocínio da nossa cooperativa para lançar o meu livro: **Histórias de como aprendi a lidar com dinheiro.**

Sinto muito orgulho em fazer parte de uma organização que é comprometida com o crescimento dos seus associados e com o desenvolvimento de atividade econômica no estado da Bahia. O projeto Cred Executivo é exitoso porque é feito por pessoas que se preocupam com pessoas, porque somos todos donos do negócio e porque as oportunidades são iguais para todos. Vida longa ao cooperativismo.

George Wander Albuquerque Rodrigues (Gestor Público lotado na Sefaz-BA; Ex-conselheiro Fiscal e de Administração do Sicoob Cred Executivo e Autor do livro “HISTÓRIAS DE COMO APRENDI A LIDAR COM DINHEIRO”)

Fico radiante ao saber do livro que contará a história da nossa cooperativa. Os fazendários iniciaram este sonho com muita dificuldade sob a liderança de alguns colegas, com espírito empreendedor e visão de cooperativismo com melhoria coletiva futura.

Hoje desfrutamos de uma cooperativa sólida que nos atende em diversas áreas do campo financeiro, com produtos diversos inclusive os existentes no mercado bancário, voltados para necessidade do cooperado, com condições especiais e com toda sobra revertida para o próprio cooperado conforme decisão de assembleia anual. Este sonho que hoje é realidade e segue firme crescendo e aten-

dendo cada dia melhor aos participantes, renova nosso entusiasmo na certeza que valeu a pena.

Antonio Humberto (Aud. Fiscal do Estado da Bahia; Sócio-fundador e Ex-conselheiro de Administração)

Na década de 90 um grupo de servidores fiscais da Bahia, em momentos de lazer no clube da nossa querida Asfeb, refletiu sobre a necessidade de termos um braço financeiro onde pudéssemos buscar transações seguras e que nos afastasse das taxas deletérias praticadas pelo mercado financeiro tradicional. Nasceu assim a Cooperfisco, que nesses 20 anos de comprometimento, profissionalismo e seriedade de todas as suas gestões, cresceu forte e abraçou todos os colegas do Executivo baiano. PARABÉNS CRED EXECUTIVO, orgulho do cooperativismo de crédito na Bahia.

Luis Henrique Guimarães Brandão – Agente de Tributos do Estado da Bahia; Sócio-fundador, Ex-conselheiro Fiscal e Delegado Titular do Ponto de Atendimento-PA (Sefaz-CAB)

Ingressei no Sicoob Cooperfisco em abril de 2001, com muito orgulho sou a funcionária “**number one**”, como sou chamada, afetuosamente, pelo atual presidente e autor deste livro! Pessoa da qual sou grata pelo reconhecimento e respeito para com o meu profissionalismo nestes 19 anos. Acompanhei passo a passo, dia após dia, a construção do sucesso e prestígio que a Cooperativa possui, atualmente **Sicoob Cred Executivo**.

Comecei como “**a faz de tudo**”, uma vez que eu era a única funcionária. Após oito meses, passei a Gerente Administrativa e, atualmente, logrei o cargo de Gerente de Negócios. Tenho a honra de fazer parte da trajetória de uma Instituição que reconhece, respeita e constrói valores junto a seus colaboradores. Sempre proporcionando o espaço e os instrumentos necessários para o sucesso de

seus funcionários.

Sinto-me privilegiada de participar de um projeto que começou pequeno e cresceu tanto, alcançando resultados tão expressivos na Bahia e no Brasil, com ética, eficiência e tamanha excelência.

Agradeço a todos que fizeram parte de minha história junto ao Cred Executivo, desde seus primórdios, recheada de desafios e conquistas, sempre apoiada pelos seus Dirigentes, colegas e associados, cujos os quais guardo muita gratidão. Com muita honra, gratidão e felicidade por fazer parte desse time e desta história e no desejo por novos êxitos!

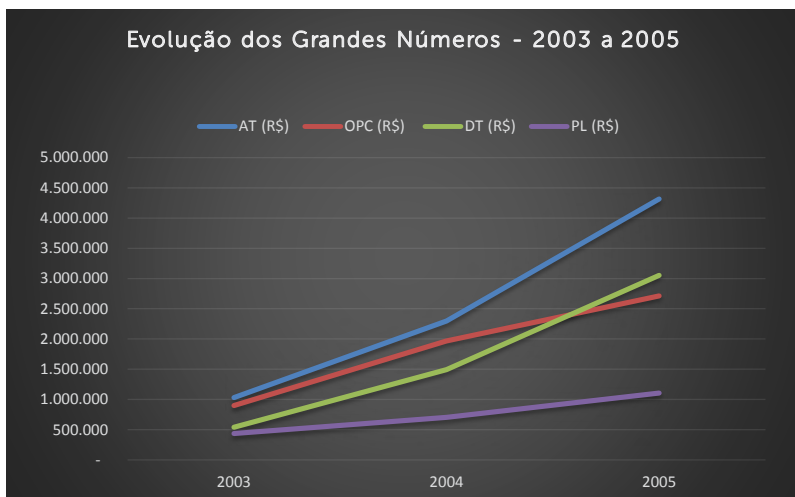
Roseliz Agatão Ferreira da Silva - Apelido: “Number One”; (Primeira colaboradora do Sicoob Cooperfisco e atual gerente de Negócios; PA Tancredo Neves do Sicoob Cred Executivo)

"O Sicoob Cred Executivo é um exemplo vivo de coragem para empreender, perseverança no alcance de resultados e acreditar na união das forças para realizar metas pré-estabelecidas”.

José Augusto dos Santos (Auditor Fiscal da Sefaz-BA – Aposentado e Conselheiro de Administração do Sicoob Cred Executivo)

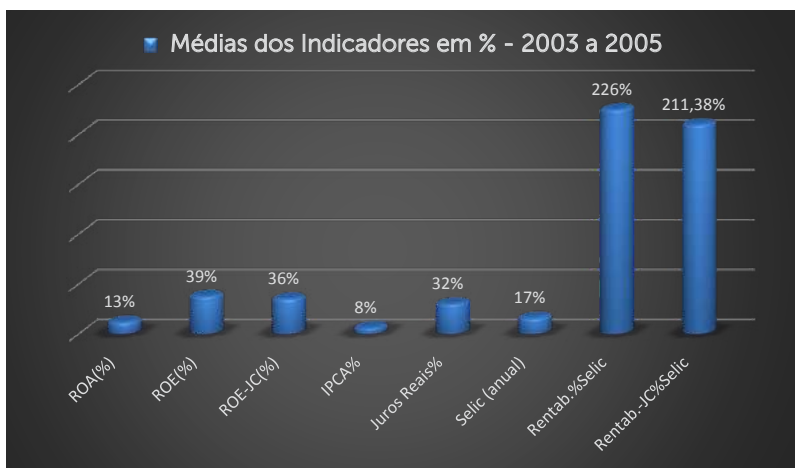
Para efeito ilustrativo, num período de apenas três anos, 2003 a 2005, registrou-se um incremento nominal considerável nos nossos grandes números, tudo conforme **Gráfico I**: Ativo Total (AT) de 319%, Operações de Crédito (OPC) de 202%, Depósitos Totais (DT) de 466% e Patrimônio Líquido (PL) de 154%. Quanto aos nossos Indicadores de rentabilidade, nosso desempenho também não deixou a desejar, com uma excelente performance, embora a comparabilidade da rentabilidade líquida com os períodos subsequentes esteja prejudicada, face ao pagamento de juros ao capital apenas a partir de 2005, conforme **Gráfico II**.

Gráfico I - Evolução dos Grandes Números Sicoob Cooperfisco (Atual Cred Executivo) - 2003 a 2005



Legenda dos Indicadores: AT - Ativo Total; OPC - Operações de Crédito; DT - Depósitos Totais; PL - Patrimônio Líquido. **Fonte dos dados (em mil reais):** Balanços Patrimoniais (BPs) do período considerado do Sicoob Cooperfisco (Atual Cred Executivo).

Gráfico II - Indicadores de Rentabilidade Sicoob Cooperfisco (Atual Cred Executivo) - 2003 a 2005



Legenda dos Indicadores: RO - Resultado Operacional; AT - Ativo Total; ROA - Rentabilidade sobre AT RO/AT (em %); PL - Patrimônio Líquido; ROE - Rentabilidade sobre PL (RO/PL) (em %); JC - Juros pagos ao Capital* (A partir de 2005); IPCA - Índice de Preços ao Consumidor Ampliado - Índice oficial de inflação do Brasil - IBGE (em %); **Juros Reais** = ROE - JC/IPCA (em %); **Selic** - Taxa de juros oficial do governo brasileiro, estabelecida periodicamente pelo Copom, órgão do Conselho Monetário Nacional - CMN (em %); **Rentab. % Selic** - Rentabilidade em % da Selic antes e depois dos Juros ao Capital. **Fonte dos dados:** Demonstrações Contábeis Auditadas (BPs e DSPs) da Cooperativa.

O crescimento do período foi tão acelerado, que os resultados positivos colhidos em 2004 e 2005, permitiram-nos ousar em começar a remunerar o capital dos associados com juros anuais, e a pensar numa embrionária abertura estatutária, assim como abrir mais um ponto de atendimento. Das três estratégias definidas em Atas do Conad da época, duas foram viabilizadas, a primeira e a terceira. A segunda, infelizmente não pode ser implantada por indeferimento do Bacen em parecer dado à consulta prévia sobre a questão.

Digno de registro, e que num dado momento deste período, entre 2004 e 2005, face a uma considerável evolução do custo do seguro prestamista, que cobre a operação em caso de óbito do tomador, nossa operação perdeu competitividade frente a concorrência. **O que fazer? E como fazer?** Para tentar remediar a situação e voltarmos ao jogo em condições adequadas, fomos ágeis e usamos da criatividade. Criamos através de Resolução do Conad, o que chamamos na época do Fundo Garantidor de Operações de Crédito (FGOC), um sucedâneo ao Seguro Prestamista, com um custo compatível ao da concorrência. Mas como **nem tudo que parece ser é**, buscamos aprofundar a questão e solicitamos um estudo atuarial e constatou-se que aquele fundo, da forma que foi criado era insustentável, e caso fôssemos implementá-lo observando todos aspectos técnicos recomendados pelo Atuário, o custo seria muito maior para o tomador do que o prestamista convencional. **Lição aprendida, nunca mais esquecida!**

Pouco tempo depois, entre idas e vindas e muita negociação, a

Seguradora reviu sua planilha de custos e retomamos o prestamista a um preço compatível com o risco das nossas operações, predominantemente consignadas. A partir desta nova realidade, retomamos nossa competitividade e nossa nau retomou ao curso normal.

Capítulo III

Rumo à profissionalização: 2006 a 2011

Consolidado o projeto, restava-nos avançar na direção de uma maior profissionalização da gestão do nosso empreendimento cooperativo. A organização estava crescendo rapidamente, parte pelo crescimento sistêmico, parte pelo crescimento orgânico intrínseco, fatores que embora positivos, poderiam comprometer a nossa capacidade operacional e consequentemente nosso maior ativo, a credibilidade construída com tanto sacrifício.

Um choque de gestão era necessário, e deveria contemplar todas as áreas, processos e pessoas, manter todas as conquistas e inovar/avançar na melhoria contínua das condições de trabalho da equipe. Desde o recrutamento/seleção, a capacitação e educação continuada dos colaboradores, implantação de Plano de Cargos e Salários (PCS), remuneração variável pelo cumprimento de metas e concessão de benefícios indiretos. Fomentar a capacitação dos dirigentes e conselheiros, via investimentos em treinamentos, cursos e intercâmbios interestaduais e internacionais, medidas inadiváveis.

Na época, os três principais executivos da Cooperfisco, o Presidente, o Vice-presidente e o Diretor Administrativo, concluíram o primeiro MBA em Gestão de Cooperativas da Bahia, fruto da parceria OCEB/Sescoop e Universidade Católica do Salvador (UCSAL), demonstrando nosso compromisso com a profissionalização da gestão. Outras medidas foram: adotar e implantar a nova marca e identidade visual sistêmica, reformar as instalações físicas, adquirir mobiliário e equipamentos e ainda reformar o recém-inaugurado ponto de atendimento já adequado às novas exigências do Sicoob, no prédio da Universidade Corporativa do Servidor (UCS)

unidade Sefaz, na Dat/Metro da Barros Reis, foto abaixo:

Foto I - PA 02 - UCS Barros Reis: Inauguração das instalações (antes da adequação a nova identidade visual do Sicoob)



Legenda: Da esquerda para a direita, Jorge Claudemiro, Vice-presidente e Petronio Alberto da Fonseca, Presidente. Fonte: Acervo da Cooperativa.

Um novo site na *web* também era imprescindível, com design mais moderno, convidativo e interativo, assim como um *e-mail marketing* para comunicação direta com nosso público-alvo. Muita coisa para fazer e pouca gente e recursos disponíveis, tarefa hercúlea, mas possível. Superamos e conseguimos viabilizar tudo o que planejamos no curto prazo. Foi uma vitória incrível, e a pesquisa feita à época, revelou que os cooperados estavam muito satisfeitos com os avanços. Nossa equipe também soube reconhecer o esforço empreendido e respondeu à altura, com muita garra e comprometimento no cumprimento das estratégias e metas estabelecidas.

Neste mesmo período, o Conselho de Administração (Conad), do Sicoob Cooperfisco, através da Resolução 02/2006, de 01 de março de 2006, implantou a remuneração ao Capital. Com autorização da Assembleia Geral Ordinária (AGO), do mesmo ano, o

Conad delegou a Diretoria Executiva (Direx), a operacionalização do pagamento dos juros remuneratórios ao Capital Social, no limite legal estabelecido na Lei nº 5764/71 (12% a.a) e a creditá-los integralmente na conta capital de cada associado, com base no saldo médio de 2005 da respectiva conta. Uma prática inovadora em termos regionais, por inexistir no Sistema Sicoob Bahia, embora prevista legalmente. Medida ousada e polêmica para a época, mas que se comprovou acertada com o tempo, pois estimulou ainda mais a capitalização contínua e fortaleceu a credibilidade da organização.

Outra atitude inovadora foi o nosso protagonismo entre as coirmãs do Sicoob na Bahia, com a implantação do câmbio, compra e venda de moedas estrangeiras, em espécie e via cartão de débito pré-pago, através de uma parceria com uma franquia da *Fitta* (atual *Western Union*), Distribuidoras de Títulos e Valores Mobiliários (DTVM), autorizada a operar no mercado de câmbio pelo Bacen. Na prática, intermediávamos a operação entre operadora e nosso associado, via contrato específico, pois não podíamos atuar diretamente. O objetivo era disponibilizar mais um serviço demandado por um segmento de cooperados, a um custo compatível com o praticado na praça. Só obtivemos êxito na empreitada, por viabilizar a operação com uma comissão simbólica já embutida no preço, que nos garantia competitividade com a concorrência e ainda agregava segurança e comodidade ao nosso público-alvo, pois o adquirente escolhia o local da entrega do produto, dois diferenciais competitivos da época.

Digno também de registro, em 2008, obtivemos uma grande vitória institucional, a celebração e publicação no Diário Oficial do Estado (DOE), de 22 de outubro de 2008, dos dois contratos de Cessão de Uso de Bens Imóveis, relativos aos Pontos de Atendimento (PAs) instalados nos prédios da sede da Sefaz e da Universidade Corporativa do Servidor (UCS) na Barros Reis, por cinco anos. Prova inequívoca da credibilidade adquirida ao longo de seis anos ininterruptos de relacionamento profícuo com os servidores e dirigentes daquela Secretaria de Estado. Neste mesmo ano, cor-

roborando com o que discurremos acima, uma segunda pesquisa quantitativa de satisfação confirmou o que já desconfiávamos: O grau de satisfação dos associados foi de 42% como muito satisfeitos, 42% satisfeitos, 14% relativamente satisfeitos e 2% nada satisfeitos, traduzindo um grau de satisfação de 84%, resultado que renovou nossas energias na busca da excelência.

Outro marco do período, na Assembleia Geral Extraordinária (AGE), de 2008, avançamos no reforço da nossa Reserva Legal, com a aprovação do aumento percentual de 10% para 20% em 2008 e de 30% a partir de 2009, decisão estratégica que nos deu mais tranquilidade e que evidenciou o elevado grau de confiança dos cooperados na administração da cooperativa. Duas outras medidas, não menos importantes, foram decisivas na época: A primeira, firmar conta convênio com o Banco do Brasil (BB), para possibilitar consignar débito em conta salário, parcelas de operações de crédito não consignável em folha. A segunda, implantar o *rating*, metodologia de classificação das operações e dos tomadores de acordo com o risco apurado e determinar o provisionamento adequado, evitando-se assim uma falsa apuração de resultado.

Tal medida impactou fortemente na apuração das Sobras daquele exercício, efeito esperado e absorvido com tranquilidade pela base associativa, como consequência da transparência na apresentação dos dados e informações prestadas na AGO de 2009.

Em 25 de novembro de 2009, nossa Cooperativa Financeira tendo contabilizado mais de 11 milhões de Ativos, realizamos uma grande festa conjunta com a Asfeb, para comemorar os 10 anos de fundação da Cooperfisco e os 30 anos da nossa entidade mãe, num inesquecível jantar dançante com a participação de mais de 800 convidados das duas entidades, realizado no hotel *Othon* em Ondina. Um vídeo Institucional produzido a época, traduziu a criação e o desenvolvimento organizacional da nossa Organização, assim como evidenciou os melhores momentos do evento.

A seguir, registros fotográficos da celebração, fotos II a IV. Fonte: Acervo da Asfeb.

Foto II - Comemoração dos 10 anos de fundação da Cooperfisco e os 30 anos da nossa entidade mãe



Legenda: Da esquerda para a direita, Petronio Alberto da Fonseca, Presidente do Sicoob Cooperfisco, entrega o troféu em homenagem a Milton Poggio, 1º Presidente da Cooperfisco 2º da esquerda para a direita; depois Jorge Claudemiro, Vice-presidente à época; Antônio Palma, 1º Diretor Financeiro e Cleudes Cerqueira, Presidente da Asfeb. Fonte: Acervo da Asfeb.

Foto III - Comemoração dos 10 anos de fundação da Cooperfisco e os 30 anos da nossa entidade mãe



Legenda: Orquestra do Maestro Fred Dantas (Palco principal). Fonte: Acervo da Asfeb.

Foto IV - Coletiva dos homenageados da Asfeb



Legenda: Da esquerda para a direita, Ex-presidentes e Vice-presidentes da Asfeb: Edmar S. Bezerra; Manoel Tibúrcio; Luís Henrique G. Brandão, Helcônio Almeida, Elizabete Conceição e Luiz Gonzaga. Em seguida, os Presidentes da Asfeb e do Sicoob Cooperfisco na época, Cleudes Cerqueira e Petronio A. da Fonseca. **Fonte:** Acervo da Asfeb.

Seguindo nossa jornada, o sistema financeiro brasileiro é altamente concentrado, dominado por cinco grandes bancos, sendo dois controlados pelo governo federal e 3 privados, que juntos, detêm mais de 85% do Sistema Financeiro Nacional (SFN), segundo dados do Bacen. Portanto, com esse poder de fogo e com essa hegemonia, ditam as regras do jogo e jogam pesado, sem medir as consequências para as instituições financeiras menos capitalizadas, entre estas as cooperativas e seus associados.

Em 2010, o Sicoob Cooperfisco (nome de batismo do Sicoob Cred Executivo) sentiu na pele e nas entranhas, a publicação do famigerado Decreto nº 12.225, de 30 de junho de 2010 do Executivo Estadual. Flagrantemente inconstitucional, concedia despuadoradamente a exclusividade ao maior banco público brasileiro, nas operações consignadas com prazo superior a 24 meses. Contrariando a Constituição, a livre concorrência e o direito do consumidor, com efeitos e consequências previsíveis e danosas a todos,

o novo marco regulatório da Consignação Estadual, causaria a estagnação, senão a morte precoce da nossa entidade, cujas operações eram predominantemente acima de 24 meses.

Mais uma vez, o “**Darwinismo Cooperativo**”, que traz para a nossa esfera de atuação, a contribuição do grande naturalista inglês **Charles Darwin**²⁴, na festejada e incontestada obra, “**A Origem das Espécies**”, onde afirma e comprova, que só os mais aptos sobrevivem:

“As espécies que sobreviveram ao tempo e às agruras da evolução, não foram as mais fortes e nem as mais inteligentes, e sim aquelas que se adaptaram.”

Charles Darwin

No âmbito das organizações, principalmente as com fins lucrativos, onde o ambiente/mercado, quase sempre um oceano de incertezas, onde os grandes predadores, que embora bem alimentados e blindados pelas estruturas que os abrigam, mostram-se insaciáveis na conquista por mais espaço/território, avançam impiedosamente sobre suas presas, as pequenas e médias empresas/cooperativas, pelo simples prazer de aniquilá-las.

Nesse ou em qualquer ecossistema, algumas organizações possuem características intrínsecas que as tornam mais adaptáveis e resilientes diante de circunstâncias desfavoráveis, entre estas, estava o Sicoob Cooperfisco. Diante da situação ameaçadora não se apequenou, fugiu ou teve o chamado medo paralisante, ao contrário, pró-ativamente, com prudência e virilidade, contra-atacou, usou primeiro o diálogo e a diplomacia, que se mostraram inócuas diante dos interesses subjacentes. Depois, após uma refletida e ouvida decisão unânime do Conad, impetrar Mandado de Segurança

²⁴Charles Darwin (1809-1882), naturalista inglês, desenvolveu uma teoria evolutiva que é a base da moderna teoria sintética: a teoria da seleção natural. Disponível em: <https://www.sobiologia.com.br/conteudos/Seresvivos/Ciencias/bioselecaonatural2.php>. Acesso em: 06, jul. 2020.

contra o Ato do Governador do Estado da Bahia, no TJ-BA.

Paralelamente, o Conad acatando a sugestão inovadora de um de seus membros, implantou um modelo de operação de crédito de 48 meses, desmembrado em dois contratos de 24 meses, com total respeito às condições inicialmente pactuadas. Sendo o primeiro normal e o segundo iniciando logo após a liquidação do primeiro, mas plenamente vinculados. Tal medida, embora tecnicamente polêmica, era legalmente possível e contornava com maestria os efeitos práticos nocivos do marco legal vigente e afastava o risco imediato e de curto prazo de descontinuidade operacional.

Em fidelidade plena ao conhecido adágio popular, “A justiça tarda, mas não falha”, que nesse caso específico, não tardou, o TJ-BA acatou num breve espaço temporal, ambas demandas, movidas por nós e por outras entidades financeiras diretamente impactadas, restaurando a segurança jurídica e a normalidade operacional. Uma prova inequívoca da força inabalável da razão, da legalidade e da justiça, e principalmente da energia vigorosa do cooperativismo. Abaixo, foto dos membros do Conad e da Direx à época dos acontecimentos:

Foto V - Reunião conjunta: Conselho de Administração e Diretoria do Sicoob Cooperfisco



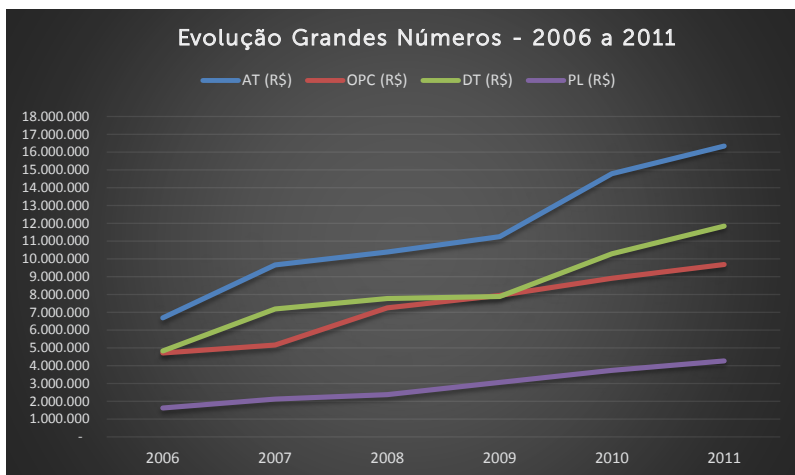
Legenda: Membros do Conad e da Direx à época dos acontecimentos. **Fonte:** Arquivo da Cooperativa.

Passada a tempestade, a partir de 2011 nos concentramos no futuro e como chegar lá com mais tranquilidade e menos suscetíveis às intempéries. Após muitas discussões e reflexões no âmbito do Conselho de Administração, decidimos propor em Assembleia Geral alterações estatutárias significativas, que pavimentariam nossa perenidade. Dentre estas, as mais importantes foram, a abertura estatutária para os servidores de todo Executivo Estadual e a implementação gradativa da nova Governança, traduzida na progressiva segregação dos órgãos estatutários, Conad e Direx, tendência exitosa defendida pelo Banco Central do Brasil (Bacen) e **Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)**²⁵ e pelo Sicoob Confederação. Embora tivéssemos na prática uma boa governança, nosso modelo estava exaurido e separar o estratégico do operacional era um avanço necessário e factível, na direção da profissionalização plena do nosso empreendimento.

Finalizamos a 2ª etapa da nossa jornada, lapso temporal de 2006 a 2011, com muitos ajustes e adequações às normatizações, tanto do Órgão Regulador quanto do Sistema Sicoob, fora as turbulências do mercado acima relatadas, fatos que impactaram de maneira significativa nas nossas operações e indicadores, principalmente nos exercícios de 2008 a 2011. Mesmo assim, nossos grandes números evoluíram significativamente. Quanto à nossa rentabilidade, decresceu em relação ao período anterior, face a um maior provisionamento justificável da carteira e ao ambiente concorrencial. Vide Gráficos III e IV, adiante apresentados:

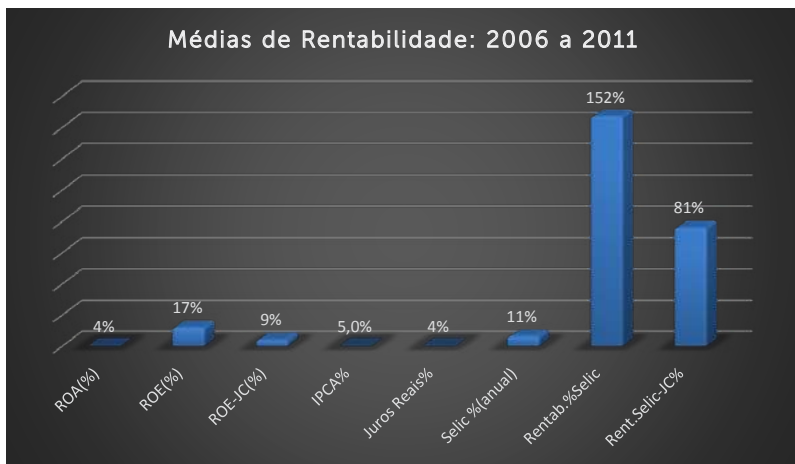
²⁵Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) - Fundado em 27 de novembro de 1995, é uma entidade sem fins lucrativos de atuação nacional e internacional, que tem como meta a busca pela excelência em Governança nas mais diversas formas de organização. Disponível em: https://www.investidor.gov.br/menu/Menu_Academico/Comite_educacao/Participantes/IBGC/IBGC.html. Acesso em: 07, jul. 2020.

Gráfico III - Evolução dos Grandes Números Sicoob Cooperfisco (Atual Cred Executivo) - 2006 a 2011



Legenda dos Indicadores: AT - Ativo Total; OPC - Operações de Crédito; DT - Depósitos Totais; PL - Patrimônio Líquido. **Fonte dos dados (em milhões de reais):** BPs (Balancos Patrimoniais) 2006 a 2011 Auditados - Sicoob Cooperfisco (nome anterior da Cred Executivo).

Gráfico IV - Média dos Indicadores de Rentabilidade - 2006 a 2011



Legenda dos Indicadores: RO - Resultado Operacional; AT - Ativo Total; ROA - Rentabilidade sobre AT (RO/AT)(em %); PL - Patrimônio Líquido; ROE - Rentabilidade sobre PL - RO/PL (em %); JC - Juros pagos ao Capital; ROE - JC - Rentabilidade após o pagamento de juros ao Capital (em %); IPCA - Índice de Preços ao Consumidor Ampliado - Indicador oficial de inflação do Brasil - IBGE (em %); **Juros Reais** = (ROE - JC) - IPCA (em %); Selic - Taxa de juros oficial do governo brasileiro, estabelecida periodicamente pelo Conselho Monetário Nacional - CMN (em %); **Rentab. % Selic** - Rentabilidade em % da Selic antes e depois dos Juros ao Capital (em %). **Fonte dos dados:** Demonstrações Contábeis Auditadas (BPs e DSPs) da Cooperativa.

Capítulo IV

Rumo a nova Governança: 2012 a 2016

Entendíamos que a nova governança era muito mais que uma recomendação regulatória, mas uma necessidade imperiosa dos novos tempos, sem a qual nossa Cooperativa estagnaria no tempo ou pereceria. Nosso intento foi levado a cabo na AGE de 2012, após fazermos um trabalho de convencimento corpo a corpo, junto a nossos associados multiplicadores e formadores de opinião, plano tático adotado com elevado grau de sucesso, quando se trata de quebrar resistências e promover convergências de ideias e pensamentos. Houve algumas posições questionadoras, mas nada que comprometesse a força dos argumentos e a credibilidade conquistada após longos anos de sucesso ininterrupto da nossa Cooperativa. O futuro nos esperava ansiosamente, e nós navegamos em sua direção, tínhamos no nosso *staff* pessoas qualificadas, e nas mãos, as ferramentas que facilitaríamos alcançarmos um novo patamar evolutivo da nossa existência.

**“Não há como permanecer navegando em águas abrigadas,
se os tesouros nos aguardam em mares inexplorados.”**

O Autor

Após anos navegando em águas costeiras, os velejadores mais experientes saem da zona de conforto e sentem-se preparados para enfrentar o desconhecido. Nem tanto, porque com um planejamento adequado, cartas náuticas atualizadas, as tecnologias embarcadas disponíveis e a cooperação entre seus pares mais tarimba-

dos, mitigam os riscos existentes e aumentam consideravelmente as chances de sucesso. Numa analogia clara ao nosso empreendimento, a situação hipotética descrita acima está em plena sintonia com o que realizamos a partir de 2012, após a aprovação das alterações estatutárias pretendidas, entre estas, um novo nome, **Sicoob Cred Executivo**, mais compatível com a ampliação associativa proposta.

Implantamos a governança ainda de maneira parcial, numa forma híbrida transitória, mas necessária, face aos altos custos decorrentes de uma implantação plena. Para tanto, aproveitamos a prata da casa, ou melhor dizendo, garimpando o ouro da cooperativa, com um impacto adequado a nossa estrutura e realidade orçamentária. O Conad então nomeou um Diretor Operacional, com dedicação exclusiva, remanescente do nosso quadro de colaboradores, com honorários iniciais 20% superiores a maior remuneração percebida no recente Plano de Cargos e Salários (PCS) implantado, e dois diretores com dedicação parcial, um Diretor-geral e um Diretor de Relacionamento: O primeiro, um experiente ex-conselheiro fiscal e o segundo, membro e vice-presidente do Conad, ambos com honorários limitados a 50% do diretor com dedicação plena.

Os primeiros passos foram dados, diretoria executiva e estatuto homologados pelo Bacen, agora precisávamos colocar em prática o que planejamos estrategicamente, prospectar novas parcerias e associações nas outras secretarias de estado, proposições que pareciam fáceis na teoria, mas que na prática, revelaram-se desafiadoras dada a desconfiança e o desconhecimento do nosso modelo de negócio, e da baixa acessibilidade às estruturas organizacionais públicas, altamente politizadas, hierarquizadas e centralizadas.

O primeiro ano desse novo período foi ao mesmo tempo, gratificante e desafiador, pela revelação de situações nunca vivenciadas que amadureceram tanto a gestão estratégica como a executiva, e nos impulsionaram a um patamar organizacional diferenciado. Em 2013, retomamos um projeto estratégico concebido em 2010, mas que por razões independentes da nossa vontade, permaneceu hi-

bernado, o da união com o Sicoob Coompeb, Cooperativa de Crédito dos Membros e funcionários do Ministério Público (MP-BA), Tribunal de Justiça (TJ-BA, Defensoria Pública (DPE-BA) e Polícia Civil (PC-BA). Algumas reuniões prévias, comissões bilaterais, uma auditoria e três assembleias, tudo em atendimento às formalidades prescritas nos normativos específicos, a aliança estratégica foi concluída no final do primeiro trimestre do mesmo ano.

Com a união, ampliamos nosso Capital Social, aumentamos numericamente e diversificamos a base de associativa, incrementamos a carteira de crédito e incorporamos mais dois novos pontos de atendimento e os seus respectivos colaboradores, quatro deles ainda compondo nossos quadros. Um PA já operacional no prédio do MP-BA em Nazaré, e outro instalado na nova sede do MP-BA no Centro Administrativo da Bahia, na época precisando de adequações nas instalações e autorização para funcionar.

Com a finalidade de resgatar e enriquecer mais esta etapa da nossa Jornada Cooperativa, incluindo a história do Sicoob Coompeb, seguem depoimentos de integrantes do MP-BA, que contribuíram decisivamente para sua criação e desenvolvimento, a integração das duas coirmãs e que continuam atuando para o sucesso do projeto conjunto:

Eis um breve relato da história da nossa Cooperativa

Na campanha da eleição para a presidência da Associação do Ministério Público do Estado da Bahia (Ampeb), em 1999, a chapa que eu liderei apresentou, na plataforma eleitoral, a proposta de criação de uma Cooperativa de Crédito, nos moldes da implantada no âmbito do Ministério Público do Estado do Pará.

Sendo o nosso grupo vitorioso, dois diretores, Nivaldo Aquino e Waldemir Leão, deslocaram-se até Belém-PA, com o intuito de conhecer o funcionamento da Cooperativa paraense, tendo retornado entusiasmados com a perspectiva que iria proporcionar aos

associados financiamentos de imóveis e veículos, bem como empréstimos pessoais, com juros subsidiados. O primeiro passo consistiu em trazer uma diretora da Cooperativa do Pará, a fim de expor os resultados positivos da implementação, quando, na palestra, um público pequeno pôde conhecer as vantagens do cooperativismo.

Na sequência, em outra data, no auditório do Departamento de Polícia Técnica, deliberou-se pela constituição da Cooperativa de Crédito dos Membros do Ministério Público do Estado da Bahia (Compeb), elegendo-se seus dirigentes. À época, o Banco Central, muito rigoroso, exigiu uma série de requisitos: número de filiados; capital social mínimo; sede; e inúmeros documentos.

Lembro que houve dificuldade em convencer os colegas a aderirem à Cooperativa, o que me levou ao casamento do Promotor de Justiça Marcos Coelho, em Vitória da Conquista, objetivando colher as últimas assinaturas dos futuros cooperativados, inclusive a do próprio noivo, que assinou a lista em plena festa. Com a autorização provisória do Banco Central, a Compeb funcionou na antiga sede da Ampeb, no Jardim Baiano, tendo ali sido instalado um caixa, operado por Aloísio, que cuidava das transações. Como a Ampeb possuía vigilante, a segurança estava garantida, mas, ainda assim, com o aumento da violência, existia uma imensa preocupação.

Desde o começo das atividades, alguns associados se dedicaram à Cooperativa, dentre outros, Ceres Oliveira (sua incansável e competente Presidente), Wanda Caldas, Leny Abud, além de Hermenegildo Queiroz, recentemente falecido, que, em 2002, na condição de Procurador-geral de Justiça Adjunto, na gestão do Procurador-geral de Justiça Achilles Siquara (grande incentivador), lutou pela transferência da sede para o prédio do Ministério Público (MP-BA), no bairro de Nazaré, reinaugurado após o incêndio, local que propiciou melhores condições de trabalho e atendimento, com ampliação do quadro de empregados.

O meu mandato, na Ampeb, findou em 2003, após a reeleição; ao longo do quadriênio, a entidade classista divulgou, através de seu malote postal, as iniciativas da Cooperativa, que também passou a participar dos Congressos Estaduais do MP-BA, apoio que teve prosseguimento nas administrações de Juarez Chastinet, Norma Angélica, Jânio Braga, Alexandre Cruz, Janina Schuenck e Adriano Assis.

A Cooperativa cresceu lentamente e o Banco Central, finalmente, concedeu a autorização definitiva, porém, a sua expansão era imprescindível, razão pela qual, mediante alterações estatutárias, permitiu-se o ingresso de Juízes, Defensores Públicos e servidores do Ministério Público, do Poder Judiciário e da Defensoria Pública. O Banco Central aumentou as exigências e a Compeb, então, uniu-se a dos Fazendários.

Já no exercício do cargo de Procurador-geral de Justiça, de 2006 a 2010, iniciei a construção da sede atual do Ministério Público do Estado da Bahia, no CAB, havendo o projeto assegurado espaço condizente para a atuação da nossa Cooperativa, que, atualmente, caminha a passos largos, tendo elevado, consideravelmente, o número de cooperativados e preservado os sócios pioneiros, demonstrando confiança e respeito.

Permaneço vinculado à Coompeb, hoje Sicoob Cred Executivo, com a certeza de que o esforço de muitos, semente do cooperativismo, fez nascer uma importante instituição financeira, em prol do bem comum.

Lidivaldo Britto Reaiche (Sócio-fundador do Sicoob Coompeb; Ex-presidente da Ampeb; Ex-Procurador-geral de Justiça do MP-BA e atual Desembargador do TJ-BA)

Nos idos de 2001, já aposentada pelo Ministério Público do Estado da Bahia (MP-BA), fui convidada pelo então presidente da nossa associação de classe, o colega **Lidivaldo Britto**, a aderir a uma

cooperativa de crédito mútuo que estava a ser criada no âmbito da Instituição. Meses após, qual não foi minha surpresa quando, na Assembleia de Fundação, fui eleita a primeira presidente da COOPERATIVA DE ECONOMIA E CRÉDITO MÚTUA DOS INTEGRANTES DO MINISTÉRIO PÚBLICO NO ESTADO DA BAHIA (SICOOB COOMPEB).

Nesse passo, as preocupações eram imensas ante as responsabilidades assumidas e o inusitado trabalho em uma área de atividade que desconhecia. No entanto, todo esse receio desapareceu quando participei de curso específico na COOPERATIVA CENTRAL SICOOB-BA com os seus excelentes e experientes profissionais, dos quais destaco: Cergio Tecchio, presidente, e Alexandre Cerqueira, vice-presidente. Alí, recebi não só ensinamentos técnicos como a fundamentação teórica do cooperativismo, tema fascinante e imprescindível à compreensão dos seus alicerces. Foi paixão imediata. Então, no dia 05 de dezembro de 2001, em uma sala cedida pela Associação do Ministério Público da Bahia (Ampeb), a Coompeb entrou em operação com um quadro de 40 (quarenta) cooperados. Iniciamos imediatamente o trabalho de divulgação dos benefícios e vantagens do Cooperativismo de Crédito, priorizando, destarte, a conscientização acerca do movimento cooperativista, sua essência.

Com a crescente adesão dos membros e funcionários do MP-BA, resolvemos ampliar a base de cooperados com a integração das categorias da Magistratura, Defensores Públicos e Polícia Civil, decisões aprovadas em assembleias e pelo Sicoob Central. A razão social da Coompeb foi, então, alterada para: **COOPERATIVA DE ECONOMIA E CRÉDITO MÚTUA DOS INTEGRANTES DO MINISTÉRIO PÚBLICO, PODER JUDICIÁRIO, DEFENSORIA PÚBLICA E POLÍCIA CIVIL NO ESTADO DA BAHIA.**

Por fim, em 2013 resolvemos nos unir à coirmã Sicoob Cred Executivo, hoje uma das maiores cooperativas do Sicoob da Bahia. Foram seis anos dirigindo uma instituição financeira cooperativa com todas as responsabilidades decorrentes, mas, também, com

muito aprendizado, experiência ampliada para todos os aspectos da vida, muita solidariedade, apoio e amizade. **Se eu faria tudo de novo? SIM.**

Ceres Miriam Moura de Oliveira (Promotora Pública - Aposentada, do MP-BA e Ex-presidente da Coompeb)

Recordações da Administração do Sicoob Coompeb

No ano de 2003 associei-me ao Sicoob Coompeb, então denominada “Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Integrantes do Ministério Público e Poder Judiciário no Estado da Bahia”. Em 2005, fui eleito pela Assembleia Geral Ordinária para compor o Conselho Fiscal e fiz o curso para conselheiro fiscal e o de Responsabilidade Administrativa, Civil e Penal dos Conselheiros Fiscais. Exerci os seguintes cargos: conselheiro fiscal (2005/2006); diretor administrativo (2006/2009) e, finalmente, diretor presidente (2010/2013).

Quando comecei a participar do Conselho de Administração, em 2006, uma das importantes decisões do órgão colegiado consistiu em alterar a composição e a periodicidade das reuniões do Comitê de Crédito, para, pelo menos, duas vezes por semana, a fim de examinar os processos de propostas de empréstimo, consoante os novos critérios fixados, uma vez que o prazo máximo para pagamento fora estendido para 24 meses. Além disso, realizaram-se reuniões com a Associação dos Servidores do Ministério Público do Estado da Bahia (Assemp) e a Associação do Ministério Público do Estado da Bahia (Ampeb), buscando a ampliação do quadro de associados do Sicoob Coompeb e a participação da Cooperativa nos eventos promovidos por ambas as Associações.

Para a ampliação do quadro social e a divulgação dos produtos oferecidos pela Sicoob Coompeb foram agendadas reuniões com outras associações e sindicatos ligados ao Poder Judiciário e ao Mi-

nistério Público, tais como Associação dos Magistrados da Bahia (Amab), Sindicato dos Servidores do Poder Judiciário (Sinpojud), Sindicato dos Servidores do Tribunal de Justiça (Sintaj) e o Sindicato dos Trabalhadores do Poder Judiciário Federal na Bahia (Sindjufe-BA). Em 2007, a busca pela ampliação do quadro de cooperados resultou na integração dos membros da Defensoria Pública do Estado da Bahia à base social da Cooperativa, que passou a denominar-se Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Integrantes do Ministério Público, Poder Judiciário e Defensoria Pública no Estado da Bahia (Sicoob Coompeb).

Lembrei-me que no exercício de 2009 houve uma primeira aproximação entre a Sicoob Coompeb e o Sicoob Credifisco visando a tentativa de fusão/incorporação entre as Cooperativas, iniciativa que, infelizmente, acabou frustrada. No ano seguinte, ocorreu a aprovação pelo Banco Central do ingresso dos delegados de Polícia e dos servidores da Polícia Civil na base social da Cooperativa, que passou a denominar-se Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Integrantes do Ministério Público, Poder Judiciário, Defensoria Pública e Polícia Civil no Estado da Bahia – Sicoob Coompeb.

Durante o exercício de 2011, havia a expectativa de que o aumento da carteira de crédito, combinado com a redução das despesas administrativas, pudesse proporcionar sobras à disposição da Assembleia Geral superiores aos valores obtidos no exercício anterior. No entanto, em lugar de diminuir, as despesas administrativas aumentaram de maneira significativa, gerando, inclusive, forte déficit no mês de dezembro, que provocou a queda do total a ser distribuído, o qual, felizmente, embora inferior ao apurado em 2010, superou o obtido em 2009.

Nos exercícios de 2011 e 2012, em que pesem os esforços dos dirigentes e colaboradores da Cooperativa no sentido de que fossem apresentados melhores resultados, as sérias dificuldades enfrentadas pelo Sicoob Coompeb para o cumprimento da maioria das metas estabelecidas nos planos aprovados pela Sicoob Central Bahia,

embora tivéssemos cumprido (e até superado) algumas delas, outras tornaram-se praticamente insuperáveis. No entanto, o Sistema considerava “baixo a médio prazo” o risco de sua descontinuidade operacional.

A despeito da avaliação do Sistema, diante dos impasses evidenciados a cada reunião mensal, no 2º Semestre de 2012 o Conselho de Administração do Sicoob Coompeb decidiu consultar o Sicoob Central Bahia sobre a viabilidade da sua incorporação a outra Cooperativa do Sistema. O resultado dessa consulta indicou a possibilidade de que o Sicoob Coompeb fosse incorporado pelo Sicoob Cred Executivo, em face da identidade do perfil dos associados de ambas as cooperativas, constituído basicamente por servidores públicos.

Após uma série de reuniões, realizadas a partir de agosto, em que ficou demonstrada as amplas vantagens da incorporação, estabeleceu-se um cronograma com todas as fases necessárias, passando pela aprovação das Assembleias Gerais de ambas as Cooperativas e culminando com a Assembleia Conjunta do Sicoob Cred Executivo e do Sicoob Coompeb, com a presença de integrantes da Diretoria e do Presidente do Sicoob Central Bahia, ocorrida na manhã do dia 1º de março de 2013, na Rua Cristiano Buys, Av. Barros Reis, selando em definitivo a incorporação construída, cujo acerto os anos posteriores se encarregaram de comprovar!

Luiz Eugênio Fonseca Miranda (Promotor Público de Justiça (MP-BA); Ex-presidente do Sicoob Coompeb e atual Conselheiro de Administração do Sicoob Cred Executivo)

Me vem à cabeça, nesse momento, as palavras da personagem Francisco D'Anconia, da célebre novela "A Revolta de Atlas", da escritora, filósofa e dramaturga norte-americana, Ayn Rand: dinheiro não compra inteligência para o estúpido, nem admiração para o covarde, nem respeito para o incompetente. Só chegamos até aqui

porque traçamos nossas metas, com coragem e inteligência, para alcançarmos os nossos objetivos, mantendo a proa sempre distante dos rochedos. E foi com estímulo, na época, de Lidivaldo Reaiche Raimundo Britto, então presidente da Ampeb, e somado já a minha participação na vida associativa dos integrantes da carreira do Ministério Público do Estado da Bahia, que me encantei pela proposta de criação da nossa Coompeb, da qual fomos conselheiros. É claro que não foi difícil encontrar esse encanto.

Hoje, então integrante do Conselho de Administração do Sicoob Cred Executivo, percebo o quão acertada foi aquela decisão tomada há sete anos, pois vejo, não só porque conhecedor do trabalho desempenhado por todos os colegas fazendários que construíram a história da entidade, mas por ter tido, hoje, a oportunidade de entender melhor como ela é gerida nas suas entranhas financeiras, e concluir que, de fato, ela se profissionalizou imensamente.

Em 2013, diante da afinidade com outros ramos do serviço público estadual, já contando com a participação dos membros do Poder Judiciário, da Polícia Civil e Defensoria Pública, tivemos a felicidade de participar, como Conselheiro, dos preparativos para a integração com a Cooperfisco, criada pela Asfeb, Cooperativa muito mais consolidada, cujo desejo de expansão coincidiu com a nossa sede de fortalecimento. Naquele momento, coube-nos convencer os demais integrantes da Coompeb da imperativa necessidade de incorporação por aquela que se tornou, hoje, um dos exemplos mais promissores de entidade cooperativa do Estado, tudo no entendimento de que o fortalecimento do cooperativismo também implica na união de entidades congêneres para o enfrentamento do sistema financeiro oficial, sob pena de colocar-se em risco a própria sobrevivência do corporativismo, ao menos na nossa área de atuação.

Por termos como matéria prima o dinheiro, vejo claro que, diverso da afirmação que diz ser o dinheiro a origem de todo o mal, afirmo categoricamente que homens valorosos e bem intencionados como esses que fazem da nossa Cooperativa, lidam com ativos financeiros

ros dos seus associados em proveito coletivo, pois sabem, ainda nas palavras de Ayn Rand, que “o dinheiro não compra felicidade para o homem que não sabe o que quer, não lhe dá um código de valores, se ele não tem conhecimento a respeito de valores, e não lhe dá um objetivo se ele não escolhe uma meta”. Enfim, cultivamos os valores do cooperativismo e estamos felizes com a nossa história.

Paulo Marcelo de Santana Costa (Procurador de Justiça do MP-BA; Ex-conselheiro da Compeb e Conselheiro de Administração do Sicoob Cred Executivo)

Dando prosseguimento a nossa narrativa, na construção da união estratégica entre Cooperativas Financeiras, culminância do Princípio da Intercooperação, comumente por Incorporação, o desafio da integração operacional e infinitamente menor que o da integração cultural, processo decorrente da união/fusão das culturas organizacionais, inexistindo manual ou receita capaz de garantir o sucesso pleno da empreitada. No presente caso, embora as duas organizações fossem originárias de associações de servidores públicos exitosas, Asfeb e Ampeb, uma similaridade histórica favorável e aparentemente facilitadora do processo, existiam fatores e aspectos culturais internos, que dificultaram a permeabilidade interorganizacional.

Foi e ainda é uma construção diária, delicada, baseada no respeito mútuo, na empatia e confiança recíprocas entre dirigentes, cooperados, equipes de colaboradores, e estes entre si, sem pressa nem ansiedade, que impactou nosso resultado naquele ano, mas que culminou numa integração atual plena e profícua, respaldada na curva ascendente registrada nos grandes números após o enlace definitivo.

Para melhor ilustrar o que foi descrito acima, encontramos alguns exemplos/definições de organizações e estudiosos sobre o tema: **O que é Cultura Organizacional?**

Segundo a Endeavor - Cultura organizacional²⁶: é um sistema de valores compartilhados pelos seus membros, em todos os níveis, que diferencia uma organização das demais. Quanto mais você entender a cultura da sua empresa, maior a chance de sobrevivência no mercado.

Segundo a Sbcoaching - Cultura organizacional²⁷: é um conjunto complexo de valores, crenças e pressupostos que definem o modo como a empresa conduz seus negócios, compartilhado entre todos os seus membros.

Segundo Edgar Schein - Cultura organizacional: “É o conjunto compartilhado de Valores, Crenças, Pressupostos e Artefatos que influenciam o comportamento e o processo de decisão nas organizações”.

Segundo Geert Hofstede - Cultura organizacional²⁸: é um sistema social representado por seus Valores, Ritos, Símbolos e Heróis que moldam e determinam o comportamento de uma organização ou comunidade”.

Segundo Stephen Robbins - Cultura organizacional: “É um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma determinada organização e que a diferem de uma outra”.

²⁶**Cultura Organizacional: o que é, e como fortalecer.** Disponível em: <https://endeavor.org.br/pessoas/cultura-organizacional-o-que-e-como-se-forma-e-meios-de-fortalecer/>. Acesso em: 07, jul. 2020.

²⁷**O que é a Cultura Organizacional? [Guia Completo].** Disponível em: <https://www.sbcoaching.com.br/blog/cultura-organizacional/>. Acesso em: 07, jul. 2020.

²⁸**Cultura Organizacional.** [versão original, em inglês no site Hofstede Insights]. Disponível em: <https://www.hofstede-insights.com/models/organisational-culture/>. Acesso em: 31, jul. 2020.

Após festejarmos as realizações dos exercícios de 2012 a 2014, iniciamos 2015, após uma Auditoria direta do Bacen, necessitando fazer ajustes extraordinários nas provisões, por recomendação do órgão regulador, que impactaram de forma significativa nos nossos resultados e rentabilidade até 2016, sem, entretanto, causar danos a nossa credibilidade.

Na incansável busca pela maior aderência dos associados ao nosso projeto, propomos e aprovamos no Conad, no último trimestre de 2016, uma resolução que criou o Programa/Projeto de Fidelização Premiada. A resolução estabeleceu a forma e os parâmetros que mensuravam a pontuação e o respectivo grau de fidelidade cooperativa, tendo a **portabilidade salarial**, a maior ponderação entre todos os produtos considerados. Cumpre-nos esclarecer a importância dada a esse produto, e os desdobramentos positivos decorrentes do programa:

1. **Incremento dos depósitos à vista (captação a custo marginal) e aumento da centralização financeira remunerada;**
2. **Incremento nos depósitos a prazo com geração de fonte de financiamento para operações de crédito;**
3. **Incremento da adesão aos pagamentos com débitos em conta dos convênios;**
4. **Incremento nos pagamentos através de boletos;**
5. **Maior utilização do *app* Sicoob para realização das transações.**

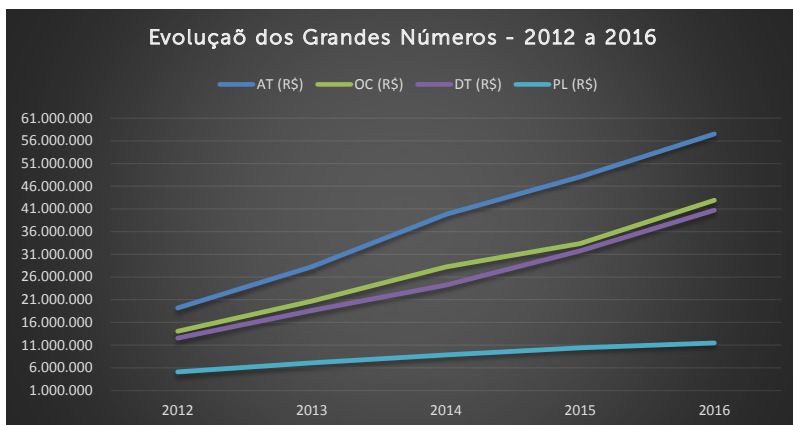
A partir do início do programa, houveram ajustes ao longo do tempo, mas a portabilidade salarial continua sendo peça fundamental na redução gradativa dos custos de captação, custos operacionais, e na elevação das receitas de serviços, pelas razões supra elencadas. No final do próximo capítulo, demonstraremos a evolu-

ção do número de cooperados aderentes e em volume de recursos, decorrentes do programa.

Como os saveiros de vela de içar, que resistem bravamente aos ventos, singrando as águas da nossa Baía de Todos os Santos, ou nos veleiros transoceânicos que cruzam mares distantes, muitas vezes hostis, “precisamos ajustar as velas quando os ventos mudam”, ensinam os velhos marinheiros.

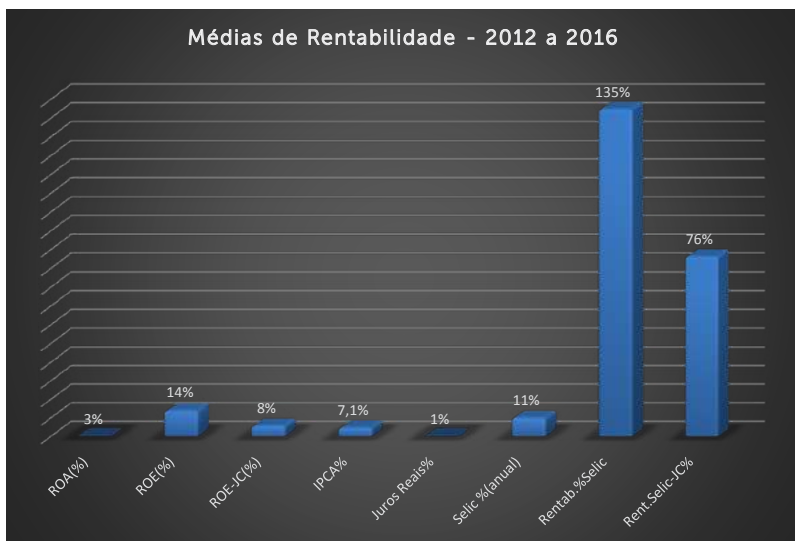
Com a finalidade de ilustrar e enriquecer com dados para análises e observações, inserimos a seguir, os Gráficos V e VI, onde pode-se visualizar e identificar a performance operacional do Sicoob Cred Executivo, a partir dos grandes números, e a média dos indicadores qualitativos, como rentabilidade sobre Ativos Totais, Patrimônio Líquido, e sobre a Selic, impactadas em graus diversos, pela implantação gradativa da nova Governança, União com a Coompeb e elevação do provisionamento (2015 e 2016), já relatados:

Gráfico V - Evolução dos Grandes Números do Sicoob Cred Executivo (2012 a 2016)



Legenda dos Indicadores: AT - Ativo Total; OPC - Operações de Crédito; DT - Depósitos Totais; PL - Patrimônio Líquido. **Fonte dos dados (em milhões de reais):** BPs (Balanços Patrimoniais) auditados 2012 a 2016 – Sicoob Cred Executivo.

Gráfico VI - Média dos Indicadores de Rentabilidade do Sicoob Cred Executivo (2012 a 2016)



Legenda dos Indicadores: AT - Ativo Total; RO - Resultado Operacional; ROA - Rentabilidade sobre AT (RO/AT); ROE - Rentabilidade sobre PL (RO/PL); IPCA - Índice de Preços ao Consumidor Ampliado (Indicador oficial de inflação do Brasil - IBGE); Juros Reais - Resultado da ROE menos os Juros ao Capital, menos o IPCA (Inflação); Selic - Taxa de juros oficial do governo brasileiro, estabelecida periodicamente pelo Conselho Monetário Nacional (CMN); Rentab. % Selic - Rentabilidade em % da Selic antes e depois dos Juros ao Capital. **Fonte dos dados:** Demonstrações Contábeis Auditadas (BPs e DSPs) da Cooperativa.

Capítulo V

Rumo à Maturidade Organizacional: 2017 a 2019

Passada a temporada de ventos de proa, retomamos nosso rumo estratégico! Uma nova trajetória de crescimento, ao encaminhar e aprovar uma proposta do Conad na nossa AGE de 2017, cujo objetivo foi a reestruturação da composição futura do nosso Patrimônio, fruto de muita reflexão no Seminário de Patrimônio Líquido promovido e realizado pelo Sicoob Confederação naquele mesmo ano. Um evento de grande magnitude, que apresentou o panorama mundial da composição da rubrica nos balanços das Cooperativas Financeiras nos países mais desenvolvidos. As lideranças presentes, foram também provocadas a encarar uma nova realidade, a tendência natural do aumento da volatilidade do Capital Social à medida que este se acumula de forma concentrada em um grupo específico de cooperados.

Outra reflexão digna de nota, foi evidenciar a pressão existente por parte do Conselho Federal de Contabilidade (CFC) para interpretá-lo como Passivo Exigível, o que representa um risco incalculável a nossa atividade, dada a composição e estrutura patrimonial existente no segmento. Tais abordagens e preocupações, compartilhadas com os nossos conselheiros, logo após o retorno do encontro, nos conduziram a discutir o assunto à exaustão no nosso principal órgão estratégico, que culminou numa proposta de reforma estatutária, que estabelecia um progressivo aumento na destinação das sobras para nossa conta de reservas, elevando paulatinamente a partir da próxima AGO, para 40% até atingir 70% em quatro anos.

Ao longo da nossa jornada, embora tenhamos tido muitas conquistas e alcançado números interessantes, sentíamos que ainda

havia muito por fazer. Precisávamos fazer uma imersão intraorganizacional, identificar nossas fragilidades e preencher lacunas que sabíamos que existiam, mas que estavam submersas e nossa visão pouco profunda era incapaz de alcançar. Era necessário submeter-nos a uma análise diagnóstica mais acurada e assertiva, e adotar medidas preventivas e corretivas adequadas, sem as quais correríamos o risco de sermos surpreendidos, primeiro: - pela síndrome do sucesso efêmero - e depois pela fatal degeneração organizacional progressiva.

A adoção ao Programa de Desenvolvimento da Gestão Cooperativa (PDGC), desenvolvido pela parceria Organização das Cooperativas do Brasil (OCB)/Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop)/Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), foi mais um marco histórico fundamental nesta nova fase. A partir desta nova ferramenta, realizamos com o apoio do Sicoob Central Bahia, nosso Planejamento Estratégico 2017-2019, um realinhamento das nossas metas, com as metas sistêmicas. Faz-se necessário nesse ponto, uma abordagem diferenciada, a exemplo da forma lúdica que interpretamos os princípios, criamos um poema dedicado ao PDGC, que o define e explica de forma mais leve, sem deixar de evidenciar e ratificar a extrema importância da sua implementação e os impactos positivos decorrentes nas organizações cooperativas brasileiras:

“PDGC”²⁹

Pela parceria OCB/FNQ concebido, mostra a direção.
Excelência cooperativa, caminho sem volta,
seguir em frente, nossa missão!

Anamnese organizacional,
diagnostica deficiências precocemente,
sem equivalente igual.

Terapias adequadas,
implantadas por uma governança diligente,
restabelece o equilíbrio funcional do paciente.
Decisão estratégica, preventiva, eficiente.

Incrementa os indicadores de gestão da sociedade,
compromisso vital com a sustentabilidade!

No mesmo ano entramos numa nova era, após um frutífero intercâmbio com as coirmãs, Sicoob Cecremef - RJ e Sicoob CrediEmbrapa -DF, não vacilamos, seguindo uma tendência que veio para ficar, criamos nosso PA digital, viabilizando mais um canal remoto de atendimento via *WhatsApp*, que adicionalmente contabiliza a demanda neste canal e realiza uma pesquisa instantânea pós-atendimento. Adicionalmente, este PA também atenderá via

²⁹Homenagem ao Programa de Desenvolvimento da Gestão Cooperativa (PDGC) desenvolvido pelo Sescop em parceria com a FNQ.

telefone e *e-mail*, complementando um pacote interessante e diversificado na busca da plena satisfação da base associativa.

Propomos e implementamos estratégias e campanhas agressivas, aproveitando ao máximo o cenário favorável, com vento de popa e mar de almirante, equipe motivada e engajada, imprimimos então velocidade competitiva. Chegamos em primeiro lugar na jornada anual do Sicoob Bahia, resultados e rentabilidade recordes, performance operacional digna de registro. Pagamos e celebramos o 14º salário, reflexo do desempenho obtido no Plano de Bonificação Anual (PBA), programa de remuneração adicional por cumprimento de metas comerciais e de indicadores organizacionais, desenvolvido pelo Sicoob Central Bahia. Neste ano obtivemos a pontuação máxima entre as cooperativas participantes, **100 em 120** possíveis, conquista merecida do time, principais protagonistas do feito histórico, momento único, indescritível. Abaixo, foto dos colaboradores da Unidade Administrativa, Gerentes de Eixo e Diretores de Relacionamento e Operacional no evento de reconhecimento:

Foto VI - Evento de reconhecimento PBA (2018/2017)



Legenda: Colaboradores da Unidade Administrativa, Gerentes de Eixo e Diretores de Relacionamento e Operacional no evento de reconhecimento. **Fonte:** Acervo da Cooperativa.

Enfim, chegamos ao cume da montanha? E agora? A primeira resposta é não, mas o sentimento é que chegamos bem próximos. A resposta à segunda questão, passa por uma terceira e última indagação - **Como manter-se próximo ao topo até atingi-lo?**

Estávamos todos embriagados pelo sucesso operacional, mas em decorrência do diagnóstico obtido no PDGC, a partir de profundos questionamentos, honestamente respondidos, identificamos deficiências e desequilíbrios organizacionais que comprometeriam nossos resultados e equilíbrio harmônico no médio prazo, e que naturalmente impactariam desfavoravelmente no desempenho futuro. Urgia a necessidade de enfrentar nossas fragilidades, fruto do crescimento acelerado, mas pouco estruturado. Precisávamos rever nosso modelo e estruturar adequadamente nossa retaguarda assim como nossa linha de frente, fortalecer os pilares que nos dão sustentabilidade.

Na área de TI, um dos maiores gargalos das singulares, face a dependência da Federação e Confederação e limitações intrínsecas do modelo implantado. Iniciamos terceirizando os serviços, mais a prática e os custos ascendentes, sinalizaram uma mudança de visão e direção. O fornecedor terceirizado, tornou-se colaborador permanente, medida acertada e profícua, que hoje nos dá segurança, estabilidade e velocidade no atendimento das demandas há um custo-benefício favorável.

Na área de Comunicação e Marketing, não hesitamos em trilhar um novo caminho, optar por uma estrutura própria em vez da terceirização, tendo colhido precocemente os primeiros frutos, graças a uma oportunidade que demos a uma profissional da área, que tem se mostrado proativa e criativa, sem falar no comprometimento e competência demonstrados.

A área de Gestão de Pessoas, simplesmente não existia, dependíamos do Sicoob Central Bahia para tudo, o que mostrou-se incompatível com o nosso ritmo. E assim fizemos, contratamos uma profissional de mercado, com a competência, perfil e a garra ne-

cessária para propor, desenhar e implementar, um modelo de seleção, recrutamento, avaliação de desempenho e desenvolvimento de carreira que nos conduzam a excelência na área.

Encerramos o ano de 2017, com nosso Balanço Patrimonial registrando mais de 70 milhões de reais em Ativos Totais, um incremento nominal de 23% em relação a 2016, enquanto nosso Demonstrativo de Sobras/Perdas apresentou um resultado operacional de mais de 2.8 milhões de reais, um incremento de 120%, quando comparado com o ano anterior. No quesito rentabilidade, tanto sobre Ativos (ROA) quanto sobre o Patrimônio Líquido (ROE), indicadores qualitativos de performance, entregamos aos associados respectivamente, 4% e 20%. Tal desempenho permitiu remunerar o capital dos nossos associados, com mais de 1 milhão de reais de juros, uma base de 100% da taxa Selic Média Anual, valor máximo permitido pela Lei Complementar (LC 130/2009). Os valores individualizados foram creditados integralmente nas respectivas contas correntes, um diferencial adotado pela nossa Cooperativa a partir de 2006, prática que embora questionada na época por muitas lideranças do Sistema Financeiro Cooperativista, se revelou fundamental na construção histórica da nossa atratividade e credibilidade, ativos intangíveis que pavimentaram nosso sucesso ao longo do tempo. Se pudéssemos expressar em uma só palavra o que aconteceu em 2017 com o Sicoob Cred Executivo, diríamos simplesmente: **Sensacional!**

Desde o início da implantação da nova Governança em 2012, havia uma grande preocupação dos nossos cooperados, assim como do Conad, quanto à remuneração adequada e justa dos componentes da Diretoria Executiva e dos membros dos Conselhos. Como inexistia e ainda inexistente, uma política sistêmica no Sicoob, tanto nacional como regional, que estabeleça parâmetros remuneratórios adequados ao porte e estrutura das singulares, fica a critério de cada Cooperativa estabelecê-los.

Após pesquisas internas e externas, dentro e fora do Sistema Financeiro Cooperativo (SFC), não identificamos uma política re-

muneratória que atendesse ao nosso objetivo. Na verdade, como a definição do Valor Global para pagamentos de honorários, gratificações, bonificações e benefícios da Direx e das cédulas de presença dos Conselhos é uma atribuição da AGO, precisávamos de uma Resolução que estabelecesse uma política específica que regulamentasse a construção de uma proposta a ser encaminhada, que fosse clara, objetiva e transparente, de maneira que não desse margem a dúvidas e questionamentos. Conseguimos em abril de 2018, propor e aprovar no Conad, a Resolução 065/2018, um modelo remuneratório dinâmico, que tem nos ajudado a edificar e aprovar anualmente com tranquilidade, a proposta de Valor Global, dentro de referências e limites, entendidos como adequados ao nosso processo evolutivo.

A nossa performance de 2018, acreditem, superou a de 2017, e refletiu o melhor ano dos últimos 16 anos, tanto no aspecto operacional quanto nos nossos indicadores qualitativos. Colhemos os frutos do planejamento, dos investimentos e das ações que colocamos em prática ao longo do período. Perseguimos nossas metas comerciais e organizacionais, mantendo o equilíbrio econômico-financeiro e orçamentário, promovemos avanços na governança e das nossas estruturas, tanto físicas quanto de pessoal.

Atingimos em 2018, mais de 96 milhões de reais de Ativos Totais, mais de R\$ 79 milhões de Operações de Crédito, R\$ 63 milhões em depósitos e mais de R\$ 17 milhões em PL, valores que superaram nossas metas do ano. Nosso resultado bruto alcançou mais de R\$ 3.9 milhões, correspondendo a mais de 49% de incremento nominal em relação a 2017 e 5,4% acima da meta projetada para o ano. Adicionalmente, **atingimos 111 pontos dos 120 possíveis do PBA, a maior pontuação de 2018 entre as cooperativas do Sistema Sicoob Central Bahia**, o que possibilitou remunerar nossa equipe com mais **1,5 salários adicionais**. A seguir, fotos de ações de reconhecimento e pagamento do bônus de desempenho 2018, em fevereiro de 2019:

Foto VII - Equipe PA 04 - MP-BA (CAB)



Legenda: Evento de reconhecimento por desempenho da equipe. Fonte: Acervo da Cooperativa.

Foto VIII - Equipe da Unidade Administrativa



Legenda: Evento de reconhecimento por desempenho da equipe. Fonte: Acervo da Cooperativa.

Outro dado digno de nota, é que nossa Cooperativa ultrapassou logo no início de 2019, a barreira dos R\$ 100 milhões de ativos, um número carregado de significado, pois foi previsto em 2011 para

ser alcançado apenas no final de 2020, portanto, o atingimos com quase dois de antecedência.

No campo social, duas iniciativas inovadoras começaram a ganhar forma, marca registrada da nossa organização, fruto de muita Intercooperação infra e extra sistêmica e do PDGC. Uma delas, através do Sicoob Central Bahia, aprovamos a adesão ao Instituto Sicoob, agora nacionalizado, entidade criada e desenvolvida a partir de iniciativa do Sicoob Metropolitano de Maringá - PR, depois regionalizada pelo Sicoob Central Unicoob - PR, amplamente conhecida e reconhecida, pela expertise e acervo de realizações ao longo da sua frutífera existência. Organização cujo objetivo, é o **investimento social nas comunidades** onde o Sicoob atua e no seu entorno, fundamentando-se no cumprimento do 7º **Princípio Cooperativista**.

Antecipando-se a implantação sistêmica regional do Instituto, modelamos projetos e ações voltadas para o cumprimento do citado pilar doutrinário, o primeiro deles, um projeto piloto denominado “Coopersementes”, iniciado em fevereiro de 2019 com a assinatura do Convênio de Cooperação Técnica com a Escola Municipal Arlete Magalhães (Edam), no Bairro de Castelo Branco, Salvador-BA, em 06 de fevereiro de 2019.

Estabelecida a parceria com a Edam, implantamos a operacionalização das etapas de sensibilização e capacitação dos professores em Educação Empreendedora, Cooperativista e Financeira, metodologia aplicada pela consultora e educadora, Darlenia de Almeida Guimarães, contratada especificamente para a replicação deste modelo educacional. O projeto original foi desenvolvido e aperfeiçoado a partir do **Instituto Ellos de Educação**, em parceria com nossa coirmã da Serra da Canastra, Minas Gerais, Sicoob Saromcredi, Sebrae e Bacen.

Posteriormente, replicado também pelo Sicoob Credialto, na mesma região, assim como pelo Sicoob Credichapada - Chapada Gaúcha-MG. Difícil mensurar o tamanho do impacto social causado nas comunidades elegidas, pelos desdobramentos decorrentes

do incrível incremento nos indicadores educacionais, com reflexos altamente positivos na imagem e no reconhecimento sistêmico nestas regiões. A seguir, **fotos IX e X** (Acervo da Cooperativa), de fevereiro de 2019, fase de capacitação do projeto:

Foto IX - Evento de capacitação do Coopersementes



Legenda: Diretora e Professores da Edam, instrutores, equipe do Sicoob Instituto e Sicoob Cred Executivo. **Fonte:** Acervo da Cooperativa.

Foto X - Oficina de capacitação na Edam



Legenda: Oficina de capacitação na Edam com a consultora Darlenia de Almeida Guimarães (Sebrae/Sicoob Credialto). **Fonte:** Acervo da Cooperativa.

Dado a necessidade de resgatar a história, a trajetória e o impacto social nas regiões e comunidades onde essas organizações que nos inspiraram atuam, sua importância sistêmica, e das perspectivas futuras, mais uma vez recorremos ao recurso da construção poética para definir e celebrar a importância dos projetos:

“Canastra”³⁰

Na Serra da Canastra, Parque Nacional de Minas Gerais,
berço histórico do Velho Chico, e outros rios mais,
conheci cooperativistas sem iguais!

Da natureza exuberante,
brotam cachoeiras em abundância,
Casca D’anta, a mais conhecida, entre tantas.

Beleza deslumbrante, que emociona e arrepia!
Fontes milagrosas que irrigam seus vales,
saciam fome e sede do povo e do gado de cria!

Tem queijo canastra, famosa riqueza regional,
festival de sabores da cultura local.
Receita única, original, feito de leite cru, herança ancestral!

Café fino, também tem, fruto daquela terra abençoada!
Singular bebida, de “*terroir*” Canastra!

³⁰Homenagem à Canastra e ao Sicoob Saromcredi e Credialto.

Educação empreendedora, iniciativa mais preciosa,
investimento social permanente.
Originada de princípio cooperativista consagrado,
constrói cidadania e oportunidades,
pra quem vai tocar nosso país lá na frente!

“Instituto Sicoob”³¹

Coopersemente nipo-brasileira,
floresceu nos jardins da bela Maringá.
Ventos solidários, polinizaram todo o Paraná.

Norte do Brasil, fronteira agrícola nascente,
cooperativistas desnudam, o desejo latente.
Cultivam seus solos, com a inspiradora semente.

Na cidade maravilhosa, jardim frondoso cresceu.
Centro velho do Rio, a flor da cidadania,
encontrou um lugar só seu.

Acorda Sicoob, desperta o “Gigante” da hibernação.
É tempo de semear educação cooperativista,
em todas as comunidades desta grande nação!

³¹Em homenagem a Luis Agita, Presidente do Sicoob Metropolitano - Maringá-PR, e sua criação, o Instituto Sicoob.

A outra iniciativa, de cunho mais filantrópico, mas com um viés diferenciado do usualmente praticado, representado por um Convênio de Cooperação Técnica, firmado também 2019 entre o Sicoob Cred Executivo e a Associação Bahiana de Equoterapia (ABAE), entidade que a 25 anos promove a reeducação/reabilitação de crianças carentes com deficiências psicomotoras, através da equitação a passo, com a assistência de uma equipe multidisciplinar, atuando interdisciplinarmente, composta por equitadores, fisioterapeutas, psicólogos, educadores físicos entre outros profissionais correlatos.

Tal parceria, visou dar um choque de gestão na entidade, com a finalidade de ampliar sua visibilidade, com a criação de um site institucional na *web*, onde estarão hospedadas fotos, vídeos, documentos e notícias sobre a entidade e suas ações, e a construção de um *software* de gestão, ferramenta indispensável para melhorar o gerenciamento administrativo e operacional, pela automação e otimização dos processos internos. Em suma, profissionalizar a atividade meio, e melhorar a atratividade da organização na busca de novos parceiros institucionais, promovendo um incremento considerável do impacto social no seu campo de atuação. A seguir, fotos de ações na ABAE:

Foto XI - Dia C - Distribuição de brinquedos no Natal antecipado



Legenda: Dia C - De Cooperar na ABAE. Fonte: Acervo da Cooperativa.

Foto XII - Reunião inicial para desenvolvimento do *website* e Programa de Gestão



Legenda: Primeira reunião para alinhamento e desenvolvimento do website e Programa de Gestão. **Fonte:** Acervo da Cooperativa.

A história da ABAE confunde-se com a de um nobre guerreiro diferente, para muitos, deficiente, chamado Yuri. Narrada em dois livros de autoria de sua mãe, Maria Cristina, Caminhada I e II, idealizadora e fundadora da organização, e que a preside até os dias atuais. Tal saga não poderia deixar de estar presente nestas memórias, afinal, a cooperação e a solidariedade estão no DNA do Cooperativismo, e o nosso protagonista assim como milhares de outros e suas famílias, convivem diariamente com os obstáculos e dificuldades decorrentes das suas limitações psicomotoras, num esforço hercúleo diário na busca da reabilitação e da cidadania. O poema que se segue, mais um da nossa lavra, busca retratar em poucas linhas esta caminhada vitoriosa e inspirar outros Yuris, de hoje e os de amanhã, aos pais destes a não fraquejarem, persistindo na coragem e determinação, exemplo maior dessa família que tornou o que parecia impossível, factível:

“Cavalgar é preciso,
viver é um desígnio!”³²

Nasceu diferente, para muitos, deficiente.
Encontrou no cavalo solidário, forte, inteligente,
a extensão do seu corpo e da sua mente!

Decidido, cresceu cavalgando a passo, sempre a sonhar.
Consciente, evoluiu seu intelecto e seu caminhar.
Cada passada uma vitória, um dia chego lá!

Adolescente, ousou trotar, desejo latente.
Perseverar sempre, jamais desanimar.
Sonho realizado na ABAE, seu segundo lar.

Vida adulta, graduação e trabalho, adquiriu cidadania.
Frutos da determinação e do cavalgar, sua maior alegria!

³²Homenagem a Yuri, a sua Mãe Maria Cristina e família, a ABAE e sua equipe, aos apoiadores do projeto, Esquadrão da Polícia Montada do Estado da Bahia e ao 19º BC do Exército Brasileiro.

O resultado do conjunto das estratégias adotadas, têm demonstrado a importância e a contribuição do PDGC para nosso desenvolvimento organizacional, que aprovado pelo Conad do Sicoob Cred Executivo, e adotado por toda equipe de dirigentes e colaboradores da cooperativa, busca alcançar a excelência e a sustentabilidade do negócio cooperativo, culminando nos resultados evidenciados nos relatórios de 2018 e 2019.

Somos uma entidade com ritmo próprio, formada por uma equipe diversa, multigênero, multidisciplinar, criativa, competente, comprometida e motivada, singularidades que nos permitem ousar com responsabilidade. Nossa base associativa está cada vez mais plural e fidelizada aos nossos produtos e serviços, somos adeptos de inovações que aumentem a produtividade individual e coletiva, frutos da intercooperação com nossas coirmãs. Nascemos e construímos nosso projeto, baseados no poder do empreendedorismo coletivo, nas finanças de proximidade e principalmente da confiança mútua, mãe da cooperação e do Cooperativismo.

Pertencemos a uma geração de Cooperativas Financeiras, inconformadas e inquietas, questionamos e testamos periodicamente os paradigmas e processos existentes, vivemos em função de propor e implantar produtos/processos inovadores, que facilitem e aperfeiçoem a execução eficiente/eficaz, sem negligenciar os controles, com foco em agregar valor para o associado.

Em março de 2019, realizamos nossas AGO/AGE, onde propusemos e aprovamos uma reforma estatutária onde destacamos dois pontos relevantes; a inclusão da possibilidade associativa de servidores militares e a representação por delegados. A primeira, visou obtermos uma ampliação considerável da nossa escala associativa de forma desconcentrada, dado a amplitude e pulverização de renda deste público-alvo. O aumento exponencial do nosso capital social, com a disponibilização e democratização do acesso a nossa cesta de produtos/serviços financeiros para um público carente de conhecimento dos diferenciais competitivos do Cooperativismo Financeiro, em comparação com sistema convencional, serão efei-

tos agregadores. A segunda, não menos importante, busca a reorganização do quadro social, privilegiando a representatividade dos diversos segmentos de cooperados, ao mesmo tempo em que identifica e desenvolve novas lideranças, em convergência com a política sucessória do Sicoob, e seu respectivo plano.

Outro fato relevante que ocorreu neste mesmo ano, foi a inauguração do nosso 6º (sexto) Ponto de Atendimento (PA), em 19 de julho de 2019. Primeira agência externa, fora de prédios públicos, do Sicoob Cred Executivo. Situada no Shopping Paralela, localizado na maior e mais importante artéria de tráfego de Salvador, capital do estado da Bahia, a Av. Paralela, via bem próxima ao Centro Administrativo do Estado da Bahia (CAB), onde está concentrada a maioria dos servidores públicos estaduais.

Digno de registro, a nova unidade de atendimento inova sob dois aspectos: É a primeira do Sistema Sicoob-BA, instalada em um importante Shopping Center na principal capital nordestina, Salvador, o que possibilita uma grande visibilidade a nossa marca e um potencial incremento nos negócios, pelo significativo fluxo diário de consumidores. O segundo aspecto do empreendimento, foi ter sido um investimento concebido e viabilizado como agência conceito, que rompe com os padrões convencionados ao propor e incorporar uma nova abordagem arquitetônica, que vai além do aspecto estético. A estação integrada de *Coworking* com *Wi-fi*, e café expresso, de uso livre e gratuito, oferecem e proporcionam aos cooperados, o que denominamos de Sicoob Experiência, oportunidade única de convivência e compartilhamento, num ambiente confortável, agradável e convidativo. Fotos da inauguração em 19 de julho de 2019, a seguir:

Foto XIII - Diretoria e equipe na fachada do PA - Shopping Paralela



Legenda: Inauguração do PA no Shopping Paralela. **Fonte:** Acervo da Cooperativa.

Foto XIV - Vista parcial interna do 1º piso - PA Shopping Paralela



Legenda: Inauguração do PA no Shopping Paralela. **Fonte:** Acervo da Cooperativa.

Sendo fiel a cronologia dos fatos, voltamos ao Projeto ABAE, onde em 08 de agosto de 2019 no Auditório do Esquadrão da Polícia Montada da PM-BA, foi realizado o evento de entrega oficial dos dois primeiros compromissos assumidos pelo Sicoob Cred

Executivo com a associação. A construção e publicação do *website* e o programa/*software* de gestão operacional, que visam respectivamente, dar maior visibilidade institucional ao projeto e automatizar os processos operacionais internos, facilitando a gestão do empreendimento.

Foi um momento único, emocionante, mais um marco da trajetória da entidade, onde estiveram presentes os desenvolvedores das ferramentas, dirigentes, colaboradores, voluntários e familiares dos pacientes, além de diversos representantes de apoiadores institucionais e individuais. Todos os presentes tiveram a oportunidade de prestar seu depoimento, reafirmando a importância do papel da entidade para as pessoas com deficiências e suas famílias, assim como a relevância da contribuição do Sicoob Cred Executivo, para que a sociedade civil organizada, tome conhecimento da existência da ABAE e que essa possa demonstrar sua força e comprometimento com a causa, conquistando mais respeito e credibilidade. Fotos do evento e depoimentos de Maria Cristina, Presidente da ABAE, e de Yuri Guimarães, seu filho e principal protagonista:

Foto XV - Evento de entrega oficial dos dois primeiros compromissos assumidos pelo Sicoob Cred Executivo com a associação



Legenda: Equipes da ABAE; Sicoob Cred Executivo; Desenvolvedores do site e Programa de Gestão doados; Comandante do Esquadrão de Polícia Montada da PM-BA.
Fonte: Acervo da Cooperativa.

Foto XVI - Vista parcial do Auditório com o Brasão da Polícia Montada na parede ao fundo



Legenda: Evento de entrega do website e Programa de Gestão. **Fonte:** Acervo da Cooperativa.

O Ser diferente fazendo a Diferença!

A Associação Bahiana de Equoterapia é uma instituição sem fins lucrativos, que desenvolve suas atividades, com a utilização do cavalo como instrumento imprescindível no cenário a serviço da habilitação, reabilitação e promoção social, com acompanhamento de uma equipe interdisciplinar. A implantação deste serviço na Bahia foi motivada pelo primogênito Yuri, que ao nascer, apresentou Anóxia Neonatal, deixando sequelas motoras. Nesta incansável luta pela sua habilitação, a ABAE contou com parceiros: Governo do estado da Bahia (Polícia Militar/Esquadrão de Polícia Montada de Salvador), Prefeitura (Secretaria de Promoção Social e Combate a Pobreza - Sempre) e o Exército Brasileiro (19º Batalhão de Caçadores), que foram determinantes para que a ABAE fizesse a diferença na vida das crianças e adolescentes carentes, acometidos com diversos tipos de deficiência.

Merece destaque nesta trajetória institucional de 25 anos de existência, a manifestação de apoio e solidariedade do Sicoob Cred Executivo, que traduz o seu compromisso de responsabilidade social, alinhado com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, fazendo a diferença na Vida das pessoas com deficiência.

Maria Cristina Guimarães Brito
Fundadora e Presidente ABAE

Superação define a minha história!

Vejo o quanto a nossa luta é contagiante... Eu na condição de protagonista de um projeto desenvolvido por minha mãe, entendi que ela, não queria, simplesmente, melhorar a minha condição motora, mas, também, promover meios que pudessem ajudar outros “Yuris” e suas famílias através da equoterapia, que teve a Associação Nacional de Equoterapia (ANDE-BRASIL) sua referência. Quando publicou seus livros: “Minha Caminhada e Minha Caminhada II – Equoterapia... Cavalgar é preciso!” que relata minha saga na reabilitação, tive a certeza do seu compartilhamento com pessoas que passam por situações semelhantes à minha. A ABAE foi contemplada com ações sociais do Sicoob Cred Executivo – O Dia de Cooperar. A equipe foi contagiada pela minha história que fez surgir a Associação Bahiana de Equoterapia (ABAE). Sensível a nossa causa, o Sicoob através dos avanços tecnológicos, informatizou a entidade e possibilitou que ganhasse asas, e suas ações fossem conhecidas pelo mundo...

Obrigado Sicoob, por permitir que a história da ABAE, seja acompanhada e inspiradora para outras instituições e segmentos do poder público e privado, e que tenhamos mais apoiadores para contribuir com as ações sociais voltadas para as pessoas com deficiência e suas famílias carentes.

“Pessoas especiais são aquelas que fazem
uma criança especial sorrir”.

(Fraga, Brito 2007)

Yuri Guimarães Brito

Precursor da Equoterapia na Bahia

Outro evento significativo do ano, fruto do Projeto Coopersementes, foi a 1ª Feira Empreender para a Vida, culminância da Educação Empreendedora da Canastra, que ocorreu em 29 e 30 de agosto de 2019, nos três turnos dos dois dias, na Escola Municipal Dona Arlete Magalhães (Edam). Integração perfeita entre os diversos times de empreendedores, professores e alunos! Todos demonstraram que se forem sensibilizados, capacitados e estimulados a criar, inovar e transformar suas realidades e das comunidades onde vivem, tudo é possível. A seguir, registros fotográficos do evento: Fotos XVII, XVIII, XIX e XX.

Foto XVII - 1ª Feira Empreender para a Vida



Legenda: Evento do Projeto Coopersementes. Fonte: Acervo da Cooperativa.

Foto XVIII - 1ª Feira Empreender para a Vida



Legenda: Evento do Projeto Coopersementes. Fonte: Acervo da Cooperativa.

Foto XIX - 1ª Feira Empreender para a Vida



Legenda: Evento do Projeto Coopersementes. Fonte: Acervo da Cooperativa.

Foto XX - 1ª Feira Empreender para a Vida



Legenda: Evento do Projeto Coopersementes. Fonte: Acervo da Cooperativa.

Seguem depoimentos de duas das principais protagonistas do Projeto Coopersementes - **Cristina da Mata** (Diretora da Escola Municipal Dona Arlete Magalhães – Edam à época), e **Darlenia A. Guimarães** (Consultora/Instrutora do projeto) sobre o Coopersementes:

“A Cred Executivo apresentou a Escola Municipal Dona Arlete Magalhães um novo conceito de Empreendedorismo, sustentado principalmente pelas práticas do Cooperativismo e Consumo consciente. A comunidade escolar composta por quase 1.700 (mil e setecentas) pessoas, entre estudantes e profissionais aprendeu muito com as ações desenvolvidas nessa parceria e apoio da Cred Executivo. Enquanto Gestora da escola, pude acompanhar as ações e aceitação da comunidade com as atividades realizadas. Nosso sentimento é de profundo agradecimento pela parceria estabelecida, e principalmente pelos aprendizados construídos. A Educação Agradece!”

Cristina da Mata (Pedagoga; Especialista em Estudos Interdisciplinares para Educação Básica; Gestora Escolar e Diretora da Edam na época dos fatos)

Depoimento para Sicoob Cred Executivo Coopersementes

As Cooperativas Financeiras, por pautar sua atuação em princípios próprios, se posicionam de forma diferente e efetiva no mercado, não se preocupa em copiar concorrentes, mas levar desenvolvimento aos associados e promover transformação social para as comunidades onde estão inseridas.

O 7º Princípio do Cooperativismo é o “Interesse pela Comunidade” e neste contexto o Sicoob Cred Executivo, imbuído de um espírito pioneiro e visionário, avança com ações educacionais junto às comunidades e se apresenta como celeiro oportuno a produção de novas culturas e desenvolvimento de jovens, pensando no futuro.

Ao criar e implementar o Programa Coopersementes, o Sicoob Cred Executivo tem consciência que não se trata de uma ação de Marketing, mas, de um movimento com potencial de transformar futuras gerações e impactar positivamente pessoas e Comunidades.

A experiência de sucesso em parceria com a comunidade da escola Edam, trouxe resultados que validaram a obtenção dos objetivos propostos para o Programa; disseminar a Cultura Cooperativa, Empreendedora e Financeira, proporcionando a educandos, educadores e instituições envolvidas, a oportunidade de acesso a conteúdos, metodologias e experiências que inspirem ações voltadas ao empoderamento dos jovens para condução pessoal e profissional de suas vidas.

Darlenia Almeida Guimarães (Educadora, Palestrante e Consultora do Sebrae)

Com mais um poema de nossa autoria, traduzimos todo o sentimento que emergiu dessa vivência, desde sua inspiração inicial até a realização da feira de culminância:

“Coopersementes”³³

Iniciativa social germinada na Canastra, solo mineiro,
semente cooperativista do povo brasileiro.

O sétimo princípio é seu DNA, sua identidade.
Compromisso inadiável com a comunidade.

Néctar de otimismo e esperança,
nutre educadores e alunos de escolas carentes,
como o sorriso de uma criança.

Semeadas em Salvador,
terra abençoada por todos os Santos,
e por Deus nosso Senhor,
brotaram vigorosas no ventre da mãe gentil,
promovendo educação inovadora
na primeira capital do Brasil!

³³Homenagem ao Projeto Coopersementes e aos seus protagonistas.

Colheita de saberes e oportunidades,
inspira novas gerações na concretização de sonhos
e transformação de realidades!

Dando continuidade à nossa narrativa, em 5 de outubro de 2019, celebramos os 20 anos do Sicoob Cred Executivo! Uma festa grandiosa no Memorial Maria Eleonor, mais conhecido como Pupileira, em Salvador-BA. Organizada e executada pela **Saphyra Eventos**, foi adequadamente planejada com 1 (um) ano de antecedência, a partir de uma comissão mista, constituída por membros do Conad, diretores e colaboradores da entidade. As decisões tomadas, sempre colegiadas e na medida do possível consensuadas, contribuíram para o enorme sucesso do evento, que contou como a presença de mais de 800 (oitocentas) pessoas, entre associados, convidados, autoridades públicas e dirigentes das Instituições parceiras homenageadas.

Coroação de uma jornada única, momento marcante da nossa bela história, parte da memória da cooperativa. Foi também um resgate dos fatos, uma retrospectiva das contribuições de duas décadas, narrados brilhantemente pelo Mestre de Cerimônia, **Jefferson Beltrão**, grande jornalista, comunicador e palestrante, também associado da cooperativa, num texto objetivo que contemplou agradecimentos coletivos às pessoas e organizações, que foram e continuam a serem decisivas na construção do nosso projeto. O maior ativo de uma Organização é sua credibilidade institucional, e a edificação desta, depende em grande parte da credibilidade de seus dirigentes, colaboradores e das organizações e pessoas, com quem esta se relaciona. A seguir, fotos do evento:

Foto XXI - Visão geral do evento



Legenda: Celebração dos 20 anos do Sicoob Cred Executivo. Fonte: Acervo da Cooperativa.

Foto XXII - Homenagem às instituições parceiras



Legenda: 1º da direita para a esquerda, Vice-presidente – Asfeb, José Marcelino; 2º Presidente - Sicoob Central-BA, Ivo Brito; 3º ao microfone, Presidente - Oceb/Sescoop, Cergio Tecchio. 1º da esquerda para a direita, Mestre de Cerimônia, Jefferson Beltrão, 2º Presidente do Sicoob Cred Executivo, Petronio Alberto da Fonseca. Fonte: Acervo da Cooperativa.

XXIII - Homenagem às instituições parceiras



Legenda: Da esquerda para a direita, ao microfone, Exmo. Sr. Secretário da Fazenda, Dr. Manoel Vitória, Promotor de Justiça e Presidente (Ampeb-BA), Presidente da Ampeb, Adriano Assis. Ao centro, Vice-presidente - Sicoob Cred Executivo, Osvaldo Ribeiro. Fonte: Acervo da Cooperativa.

Foto XXIV - Homenagem ao MP-BA



Legenda: Ao microfone, a Ex.^a Procuradora-geral de Justiça, Dra. Ediene Lousado. Ao seu lado, Diretor de Relacionamento do Sicoob Cred Executivo, Alexandre Pataro. Fonte: Acervo da Cooperativa.

Foto XXV - Homenagem às coirmãs da Serra da Canastra (MG)



Legenda: Ao microfone, a representante do Sicoob Saromcredi, Sra. Darlenia Almeida, 1ª da esquerda para a direita, o Presidente do Sicoob Credialto, Nelson S. de Melo, ao centro, o Diretor Adm. da nossa Cooperativa, Anderson Sales Borges. **Fonte:** Acervo da Cooperativa.

Celebrar é importante, mas continuar a jornada e manter o ritmo, vital para a perenidade do projeto. Dentro dessa perspectiva, e aproveitando a sinalização do Bacen na busca da democratização do acesso aos serviços financeiros via agenda **Bacen+**, e a importância do cooperativismo financeiro como um dos principais protagonistas desse processo, as cooperativas do Sistema Sicoob Bahia, incluindo a nossa, contrataram coletivamente a **Fundação Dom Cabral - FDC**³⁴, uma das melhores escolas de negócios do mundo, para coordenar e acompanhar a construção do nosso Planejamento Estratégico - PE (2020/2030). Concretizamos o nosso em dezembro, após a realização de três módulos de 16 (dezesesseis) horas cada, com a participação de membros do Conad, Cofis, Direx, gerentes e demais colaboradores, cujo registro fotográfico dos participantes ilustra nossa próxima página.

³⁴Fundação Dom Cabral - FDC - A 10ª melhor escola de negócios do mundo de acordo com o ranking de educação executiva do jornal Financial Times. Disponível em: <https://www.fdc.org.br/sobreafdc>. Acesso em 08, jul. 2020.

Etapa III - Planejamento Estratégico do Sicoob Cred Executivo (Ciclo 2020-2030)

Foto XXVI - 1º Encontro



Legenda: Membros do Conad, Cofis, Direx, gerentes e demais colaboradores. Fonte: Acervo da Cooperativa.

Foto XXVII - 2º Encontro



Legenda: Membros do Conad, Cofis, Direx, gerentes e demais colaboradores. Fonte: Acervo da Cooperativa.

Alguns projetos da nossa cooperativa já estavam esboçados antes mesmo do PE, mais o evento os ratificou como indispensáveis a nossa proposta de expansão de longo prazo. Outros ganharam forma e foram homologados pelo Conad, que determinou à Direx, estabelecer um cronograma de implantação.

Em novembro de 2019, convocamos e realizamos um AGE específica, para deliberar sobre a proposta de Regulamento das Eleições para Delegados e seus Anexos, última tarefa a cumprir antes de darmos início ao processo eleitoral. Após aprovação da minuta e seus anexos, demos sequência ao projeto, primeiro, com a nomeação pelo Conad da Comissão Eleitoral, em seguida, após reunião específica com diretores e colaboradores envolvidos, definimos as ações a serem realizadas para a organização e operacionalização do evento. Até aquele momento, tudo ocorreu como imaginávamos, sem obstáculos ou contratempos.

Embora a **Lei Geral do Cooperativismo Brasileiro (Lei nº 5764/71)**, preveja a representação por delegados a partir de condições elencadas, não a impõe. Portanto, a adoção do modelo é facultativa e inexistente uma regulamentação específica sobre a matéria. Entendemos que tal lacuna, dificulta a implantação de uma representação mais qualificada, segmentada e diversificada da base associativa, assim como dificulta a oxigenação dos Conselhos e a racionalização dos custos assembleares. Na busca de preencher este hiato legislativo, buscamos junto às nossas coirmãs do Sicoob Bahia que tem representação por Delegados, referências do modelo. Com isso definimos internamente que parte destes delegados, a partir de critérios objetivos a serem propostos pelo Conad e incorporados ao nosso Plano Sucessório, como: análise de perfil; capacitação e certificação; comprometimento entre outros, poderão oxigenar a Governança Cooperativa, via renovação dos Conselhos de Administração e Fiscal.

Dando prosseguimento ao novo estágio evolutivo, constituímos no Conad, a Comissão Eleitoral específica e posteriormente publicamos o Edital das Eleições para Delegados, dando por ini-

ciado formalmente o processo eleitoral com a abertura das inscrições dos candidatos por ponto de atendimento, e definindo a data de 05 de dezembro de 2019 para a realização da mesma. Nosso processo eleitoral foi realizado integralmente via internet, através de uma plataforma terceirizada, utilizando código específico de acesso ao ambiente de votação, enviado via *e-mail* e *SMS*, após solicitação individualizada. A proposta foi aprovada pelo Conad e viabilizada através de uma solução customizada, produzida e fornecida sob demanda por uma empresa local de tecnologia. Mais uma solução racional adequada para os custosos eventos eleitorais presenciais.

Como foi nossa primeira experiência em eleições desta natureza, acreditamos que todo o processo superou nossas expectativas, desde a adesão dos candidatos até a participação dos eleitores, em razão da mesma ser facultativa. Concluímos esta parte do projeto, com a cerimônia de certificação e posse dos eleitos, no dia 06 de fevereiro de 2020, no auditório do Hotel *Intercity* Salvador, foto abaixo:

Foto XXVIII - Evento de posse dos Delegados (Mandato 01/2020 - 01/2024)



Legenda: Cerimônia de certificação e posse dos Delegados. Fonte: Acervo da Cooperativa.

Mais que ano incrível foi 2019, final do último capítulo desta fase da nossa intensa jornada. Dias inesquecíveis, especiais, marcaram nossas vidas! Momentos que ficaram registrados nas mentes e corações das pessoas, dirigentes, colaboradores, associados e comunidades agraciadas com ações afirmativas do Sicoob Cred Executivo, frutos dos Projetos Sociais desenvolvidos e/ou replicados pela nossa organização. Cumprir os sete princípios cooperativistas, dever de toda organização cooperativa, mas acima de tudo, um compromisso com a sociedade. Mas vivenciar um em especial, o da **preocupação com a comunidade**, é uma experiência indescritível, incomparável, emocionante, só quem experimenta tem a capacidade de externar os sentimentos de gratidão, amor ao próximo e plenitude humana.

Segundo Ênio Meinen³⁵ - Virtudes e Oportunidades: “As organizações de natureza cooperativa, são as únicas iniciativas socioeconômicas alicerçadas em doutrina de aplicação universal, cujas diretrizes, de fundo ético e moral, convergem para a edificação de um mundo mais inclusivo e equitativo”.

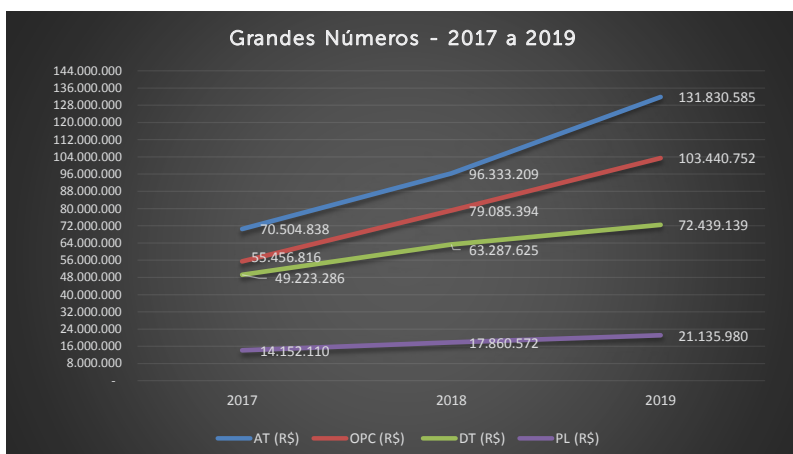
³⁵Jurista, escritor, palestrante e Diretor Operacional do Bancoob - Banco Cooperativo do Brasil (Banco do Sistema Sicoob).

Capítulo VI

O triênio 2017-2019

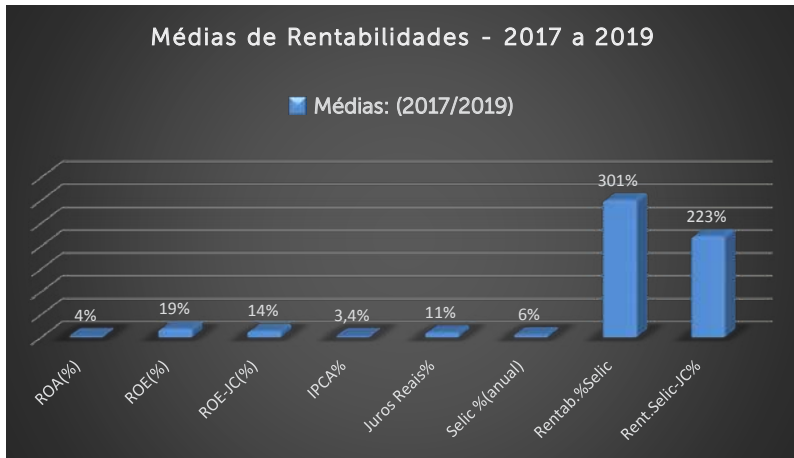
O triênio 2017-2019, último capítulo desta **Jornada Cooperativa**, foi um período virtuoso para o Sicoob Cred Executivo. Nossos projetos e ações ratificam esta afirmativa. Reafirmamos nosso compromisso sistêmico em cumprir nossa missão, com fidelidade aos princípios cooperativistas, base da sustentabilidade organizacional. Atuamos pró-ativamente em todas as dimensões propostas pelo PDGC, na busca da excelência. Perseguimos nossas metas de forma estratégica, disciplinada e consistente, mas reconhecemos que precisamos avançar quantitativa e qualitativamente nossos processos, uma ambição evolutiva natural da excelência na gestão. Fechamos esse ciclo, com incremento significativo nos nossos grandes números e indicadores, fruto do trabalho coletivo competente, comprometido e integrado da Governança com a equipe de colaboradores. Os Gráficos VII e VIII, demonstram claramente o que foi dito:

Gráfico VII - Evolução dos Grandes Números (2017 a 2019)



Legenda dos Indicadores: AT - Ativo Total; OPC - Operações de Crédito; DT- Depósitos Totais; PL - Patrimônio Líquido. **Fonte dos dados (em milhões de reais):** BPs (Balanços Patrimoniais) Auditados - 2017 a 2019.

Gráfico VIII - Médias de Rentabilidades (2017 a 2019)

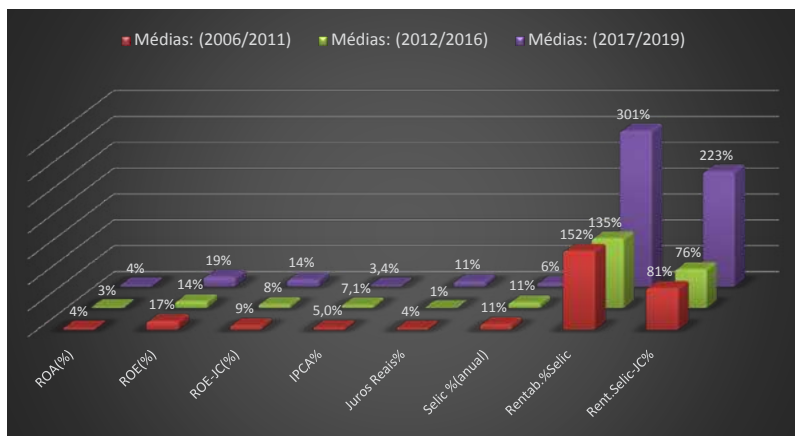


Legenda dos Indicadores: AT - Ativo Total; RO - Resultado Operacional; ROA % - Rentabilidade sobre AT (RO/AT); ROE % - Rentabilidade sobre PL (RO/PL); IPCA % - Índice de Preços ao Consumidor Ampliado (Indicador de inflação do Brasil - IBGE); Juros Reais % a.a - = ROE - (Juros ao Capital + IPCA); Selic % - Taxa de juros oficial do governo brasileiro, estabelecida periodicamente pelo Copom - Órgão do Conselho Monetário Nacional; **Rentab. % Selic** - Rentabilidade em % da Selic antes e depois dos Juros ao Capital. **Fonte dos dados:** Demonstrações Contábeis Auditadas (BPs e DSPs) da Cooperativa.

Antes de concluirmos nossa **Jornada Cooperativa**, gostaria de apresentar um resumo gráfico com 3 (três) séries históricas, **Gráfico IX**, partindo do exercício de 2006 até 2019, período de consolidação, início da profissionalização, implantação e consolidação da nova governança no Sicoob Cred Executivo, com a apresentação dos indicadores de rentabilidade por período, e pontuar e explicar as atipicidades ocorridas nos exercícios em que a **Rentabilidade Líquida (após pagamento dos juros ao Capital)**, foram inferiores a Selic anual. Para os mais afeitos aos números, esse gráfico e o que

deu origem a ele, uma planilha em Excel contendo todos os dados dos nossos Balanços Patrimoniais (BPs) e respectivas Demonstrações de Sobras/Perdas (DSPs) dos períodos considerados, são uma interessante fonte de estudo, pesquisa e análises:

Gráfico IX - Comparação das Médias de Rentabilidades - Séries Históricas (2006 a 2019)



Legenda dos Indicadores: AT - Ativo Total; RO - Resultado Operacional; ROA % - Rentabilidade sobre AT (RO/AT); ROE % - Rentabilidade sobre PL (RO/PL); ROE-JC - Rentabilidade após Juros ao Capital; IPCA % - Índice de Preços ao Consumidor Ampliado (Indicador de inflação do Brasil - IBGE); Juros Reais % a.a - = ROE - (Juros ao Capital + IPCA); Selic % - Taxa de juros oficial do governo brasileiro, estabelecida periodicamente pelo Copom - Órgão do Conselho Monetário Nacional; Rentabilidade em % da Selic (Antes e depois do Juros ao Capital). **Fonte dos dados:** Demonstrações Contábeis Auditadas (BPs e DSPs) da Cooperativa.

Com base nas séries históricas apresentadas, podemos fazer algumas inferências superficiais que explicam o comportamento dos indicadores de rentabilidade no tempo e nos diversos contextos de mercado de forma explícita, decorrentes de indicadores externos que impactaram na nossa atividade, como IPCA e Taxa Selic. Quanto maior o IPCA e maior a Selic, menor a rentabilidade. O inverso também é verdadeiro, quanto menor o IPCA e a Taxa Se-

lic, maior a rentabilidade, tanto em relação ao PL quanto em % da Selic, o que reforça nossa tese que em períodos de baixa inflação e taxas de juros reduzida, nosso desempenho operacional melhora.

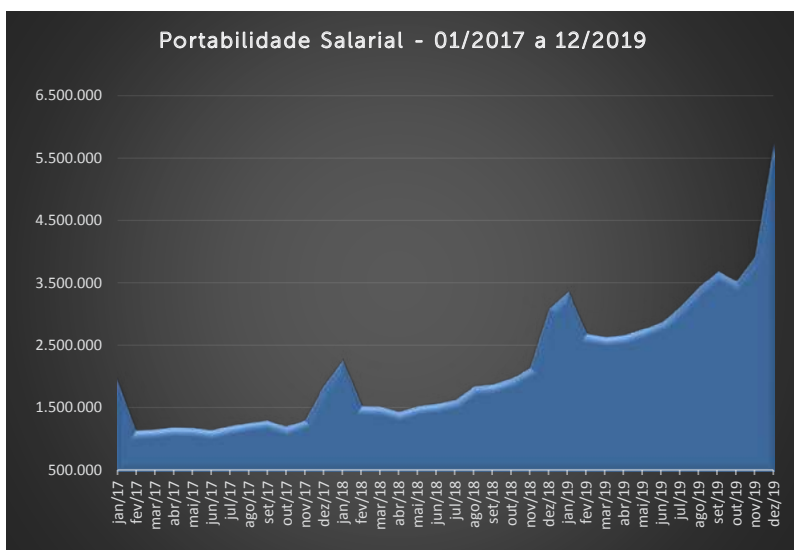
Cumpre-nos esclarecer, que a rentabilidade média apurada em % da Selic (após pagamento dos juros ao capital) apurada na série correspondente ao período de 2006-2011, além dos fatores externos assinalamos, foram impactadas de forma significativas nos exercícios de 2008 a 2009, pela **implantação do Rating sistêmico** e a conseqüente elevação do provisionamento. Nos anos de 2010 e 2011, sofremos o impacto diretamente na operação, fruto de um decreto estadual que reduziu de 48 (quarenta e oito) para 24 (vinte e quatro) meses o crédito consignado.

No período de 2012 a 2016, com médias de rentabilidades mais baixas dos três períodos considerados, observa-se além dos índices mais altos do IPCA e Selic, em patamares semelhantes ao período anterior, especificamente em 2013, segundo ano da implantação da nossa **Governança e da união com o Sicoob Compeb**, promovemos um aumento da estrutura física e de pessoal, e conseqüentemente, das despesas administrativas, entre outros custos indiretos. Finalmente, em 2015 e 2016, tivemos que suportar uma nova carga de provisionamento prudencial excepcional. Pasmem, - **em operações consignadas adimplentes** - decorrente de uma recomendação da auditoria direta do Bacen.

Na última série, período de 2017-2019, observamos uma **conjunção positiva de fatores externos e internos**, que alavancaram nossa performance operacional e conseqüentemente nossa rentabilidade líquida. As externalidades, facilmente detectadas no gráfico acima, médias de IPCA e Selic bem abaixo de suas séries históricas, refletindo em **juros reais remuneratórios mais elevados**. Pelo lado interno, implantação da Governança plena a partir de 2017, com todos os seus desdobramentos positivos, como a elevação substancial das operações de crédito consignado, decorrente de campanhas com taxas agressivas e usando intensivamente a ferramenta de portabilidade de crédito.

Outro importante programa implantado no final de 2016 início de 2017, foi o da “Fidelidade Cooperativa”, tendo a portabilidade salarial como a principal porta de entrada no projeto. Ao longo de 3 (três) anos, 2017 a 2019, podemos observar um crescimento constante tanto em quantidade de cooperados quanto em volume de recursos alocados. Iniciamos o projeto com **157 (cento e cinquenta e sete) cooperados** e fechamos em dezembro de 2019 com **518**, um incremento nominal de **230%**, e em volume um incremento nominal de **192%**. O Gráfico X, demonstra apenas para efeito ilustrativo, a variação do volume no período:

Gráfico X - Evolução da Portabilidade Salarial em Volume de Recursos (2017 a 2019)



Fonte dos dados (em mil R\$): Sistema de Informática do Sicoob (Sisbr) - Relatórios mensais de Transferências Salariais recebidas: 01/2017 a 12/2019.

Capítulo VII

Considerações finais e Perspectivas futuras

Encerramos nossa Jornada de 20 anos, cientes que demos o nosso melhor, e que estamos mais preparados para enfrentar as incertezas e intempéries de um mercado altamente regulado, concentrado e injusto. Temos razões e argumentos que sustentam a certeza que nossos cooperados e a sociedade merecem muito mais do que é disponibilizado em termos de produtos e serviços financeiros, tanto em quantidade, quanto em qualidade e a preços justos. Nosso desenvolvimento organizacional é fruto de uma combinação de fatores, que sustenta a premissa que **o todo é maior que a soma de suas partes!**

Sabemos também, que o **Sistema Financeiro Cooperativo (SFC)**, parte integrante do **Sistema Financeiro Nacional (SFN)**, com seus sistemas organizados, entre estes o Sistema Sicoob, tem papel fundamental na inclusão, educação e justiça financeira da sociedade e no desenvolvimento socioeconômico das comunidades onde suas singulares estão atuando. Particularmente no Norte e Nordeste do nosso Brasil, onde os indicadores de desenvolvimento humano (**IDH**)³⁶ e de distribuição de renda (**GINI**)³⁷, são mais perversos, a presença do SFC, através das suas Cooperativas Fi-

³⁶**Índice de Desenvolvimento Humano – IDH** - é uma medida comparativa usada para classificar os países pelo seu grau de "desenvolvimento humano" e para ajudar a classificar os países como desenvolvidos, em desenvolvimento e subdesenvolvidos. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Índice_de_Desenvolvimento_Humano. Acesso em: 08, jul. 2020.

³⁷**Coeficiente de Gini – Gini** - por vezes chamado índice de Gini ou razão de Gini, é uma medida de desigualdade desenvolvida pelo estatístico italiano Corrado Gini, e publicada no documento "Variabilità e mutabilità", em 1912. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Coeficiente_de_Gini. Acesso em 08, jul. 2020.

nanceiras, estão gradativamente, transformando positivamente a realidade destas regiões e das suas populações. O Sicoob Cred Executivo é uma desses protagonistas! Consciente da parcela de responsabilidade que lhe cabe neste projeto revolucionário, silencioso, mas factível, como a nossa jornada comprova.

Mantendo o ritmo e essa pegada, criaremos as condições para atingirmos metas mais ambiciosas e estar entre as Maiores e Melhores Cooperativas Financeiras da Região Nordeste do Brasil até 2030. Parece um sonho distante, quase utópico, uma obra de ficção, diriam os menos otimistas. Mas estes, com certeza, não conhecem nossa trajetória nem o filme documentário, *“The Power of an Idea”* ou *“O Poder de uma Ideia”*, na tradução literal do inglês, do filme documentário que fala da vida e obra de Friedrich Wilhelm Raiffeisen, **um servidor público** e social reformador alemão, criador e principal nome do Cooperativismo Financeiro Mundial.

Referências Bibliográficas

BELOV, Aleixo. **A Volta ao Mundo em Solitário**. [Livro em português, Brasil]. Editora Nórdica. 3ª Ed. 1988. 296 páginas.

BERGENGREN, Roy Frederick. **Cruzada, a luta pela democracia econômica da América do Norte, 1921-1945: a história das cooperativas de crédito na América do Norte**. Tradução: Oseas Maurer. Brasília: Cooperforte, 2001.

DARWIN, C. **A origem das Espécies**. Tradução: John Green. 2ª Ed. São Paulo: Martin Claret, 2009.

FONSECA, Petronio Alberto da. **Coletânea Poemas Cooperativistas** [livro eletrônico] / Petronio Alberto da Fonseca. Salvador: Ed. do Autor, 2020. PDF.

HOLYOAKE, G.J. **Os 28 Tecelões de Rochdale. História dos Probos Pioneiros de Rochdale**. [cooperativa; Inglaterra] Rio de Janeiro; GB (Brasil) 1933. 124 páginas.

KLINK, Amyr; **Cem Dias Entre Céu e Mar**. Brasil; Editora J. Olympio, 9ª Ed. 1985. 188 páginas.

MAUSS, Marcel. **Ensaio sobre a dádiva**. In: MAUSS, Marcel. **Sociologia e Antropologia**. São Paulo, Cosac Naify, 2003, 314 páginas.

MEINEN, Ênio, PORT, Márcio. **Cooperativismo Financeiro: percurso histórico, perspectivas e desafios**. Brasília. Editora: Confabras, 2014. 552 páginas.

MLADENATZ, Gromoslav. **História das doutrinas cooperativas**. Tradução: José Carlos Castro; Maria da Graça Leal; Carlos Potiara Castro. Confebras: Brasília. 2003.

RIBEIRO, Lair. **O Sucesso Não Ocorre Por Acaso**. Edição: 56°. São Paulo. Editora: Objetiva. 1993. 123 páginas.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos da Estrutura Organizacional**. In: ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. 9ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBY, Yves. **As caixas populares Alphonse Desjardins 1900-1920**. Yves Roby; Tradução: Carlos Potiara Castro. Confebras: Brasília. 2001. 120 páginas.

SCHEIN, Edgar. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco, Jossey Bass Publications. 2ª Ed. 1989.

SEMLER, Ricardo. **Virando a própria mesa: uma história de sucesso empresarial made in brazil**. 1ª Ed. Editora: Rocco. 2002. 240 páginas.



Navegar é preciso, viver não é preciso.”

Fernando Pessoa

Embora esta frase seja atribuída ao grande escritor português Fernando Pessoa há registros históricos que sinalizam um outro autor, o general romano **Pompeo**¹, que teria o hábito de dizer as mesmas palavras em latim, aos tripulantes receosos embarcados no seu navio, no intuito de encorajá-los a enfrentar as adversidades dos oceanos. Acreditava-se que ao ouvirem e interpretar a mensagem tudo mudava, e uma força interior os motivavam a serem determinados e destemidos, frente aos mares bravios ou aos inimigos, encarando a morte como um prêmio para a posteridade.

Sempre tive uma fascinação pelo mar, suas criaturas e seus mistérios, já assisti, li e ouvi histórias de importantes desbravadores dos oceanos, assim como tive o prazer de conviver com homens do mar no seio de minha família, hábeis e experientes em pescarias e competições náuticas. Velejadores experientes e escritores, **Aleixo Belov** e **Amыр Klink**, também me inspiram.

A capa do livro é fruto dessa admiração, e uma homenagem as jornadas dos grandes navegadores, dos mais antigos aos atuais, suas embarcações e tripulações. Ao meu ver, uma analogia perfeita com a nossa Jornada Cooperativa, pois um veleiro como o da ilustração, projetado e construído para navegar velozmente com a máxima segurança possível, dotado de uma equipe capacitada, motivada, comprometida, trabalhando de forma cooperativa, é capaz de enfrentar, administrar e vencer as adversidades (riscos) impostas pela natureza (mercado).

O Autor

¹No século I a.c., o general romano Pompeu, encorajava marinheiros receosos, inaugurando a frase “*Navigare necesse, vivere non est necesse.*” Corria o século XIV e o poeta italiano Petrarca transformava a expressão para “Navegar é preciso, viver não é preciso.” Disponível em: <https://www.uc.pt/navegar/>. Acesso em: 09, jul. 2020.

