

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Roberta Alexandra Schardong Schmidt

**ANALISAR A IMPORTÂNCIA DA HOLDING PARA O SISTEMA
SICREDI.**

Porto Alegre, Setembro, 2009

Roberta Alexandra Schardong Schmidt

**ANALISAR A IMPORTÂNCIA DA HOLDING PARA O SISTEMA
SICREDI.**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização em Finanças apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Finanças.

Orientador: Prof. André Luís Martinewski

Porto Alegre
2009

AGRADECIMENTOS

Para que este trabalho se realizasse algumas pessoas foram fundamentais, seja em discussões sobre a pesquisa, ou até mesmo com palavras de entusiasmo, encorajamento e amizade. A elas gostaria de externar os meus agradecimentos.

Agradeço aos meus pais Afonso Paulo e Madalena pelo incentivo, força e carinho que sempre apoiaram a busca da realização dos meus sonhos e, mesmo à distância, estarem sempre presente com seu amor.

À minha irmã Rùbia Amanda, que também mesmo a distancia, sempre me apoiou e me encorajou na busca dos meus objetivos.

Ao meu marido Giani Antonio, pela compreensão e paciência que teve para comigo, agradeço pelo seu grande companheirismo nesta fase importante da minha vida.

Obrigada ao SICREDI por acreditar no meu potencial, por me apoiar na realização desta especialização, aos colegas de trabalho do SICREDI em especial ao Sr. Ciro Weber pelo apoio e incentivo que foram essenciais para a realização deste trabalho.

Ao meu orientador, professor André Luís Martinewski pela dedicação e ajuda na construção desta monografia.

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo analisar a importância da empresa *Holding* para o Sistema de Crédito Cooperativo SICREDI.

Com o grande crescimento do cooperativismo no Brasil, O SICREDI está cada vez mais investindo em seu crescimento em todo o território brasileiro, desta forma sendo o SICREDI um sistema de crédito cooperativo, o foco de sua atuação deve estar diretamente relacionado com as melhores práticas de organizações encontradas nesse segmento.

As cooperativas de crédito precisam estar preparadas para enfrentar a competitividade do mercado financeiro, com isso, espera-se que o SICREDI possa alcançar sua missão de como sistema de crédito cooperativo, valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade. Alavancando assim rendimentos, fortalecimento e reconhecimento do Sistema SICREDI.

Com a criação da *Holding*, o Sistema SICREDI terá um tratamento como Conglomerado Financeiro onde consolidará números de 133 cooperativas de crédito, do banco, das empresas vinculadas (administradora de cartões, de consórcios, e corretora de seguros) da confederação e da fundação SICREDI.

Após o delineamento dos objetivos e através do método empregado, o estudo de caso focado na pesquisa qualitativa, foi possível concluir que com a *Holding* o Sistema SICREDI terá condições de apresentar as demonstrações contábeis consolidadas, demonstrando assim maior transparência nas informações e ampliando as possibilidades de captação de recursos de terceiros aumentando a capacidade comercial das cooperativas, e conseqüentemente, sua capacidade de geração de resultados.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: ESTRUTURA DO SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL.....	16
FIGURA 2: QUADRO RESUMO DAS DISTINÇÕES ENTRE COOPERATIVAS DE CRÉDITO X BANCOS COMERCIAIS.....	28
FIGURA 3: MAPA – REGIÕES ONDE O SICREDO ATUA.....	33
FIGURA 4: DIAGRAMA QUE APRESENTA A ESTRUTURA DO SICREDI.....	34
FIGURA 5: LOGOTIPO DO SICREDI.....	36
FIGURA 6: ORGANOGRAMA DAS ORGANIZAÇÕES DE TERCEIRO GRAU DO SICREDI.....	39
FIGURA 7: ORGANOGRAMA DO MODELO ESTRUTURAL – FRANÇA.....	41
FIGURA 8: ORGANOGRAMA DO MODELO ESTRUTURAL – PORTUGAL.....	44
FIGURA 9: ORGANOGRAMA DO MODELO ESTRUTURAL – ESPANHA.....	46
FIGURA 10: ESTRUTURA DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO AMERICANO...	48
FIGURA 11: ORGANOGRAMA DO MODELO ESTRUTURAL – ALEMANHA.....	52
FIGURA 12: ESTRUTURA DE GRUPO DESJARDINS.....	54
FIGURA 13: ESTRUTURA DO GRUPO RABOBANK.....	57
FIGURA 14: ORGANOGRAMA MACRO HOLDING.....	60

SUMÁRIO

1 INTRODUCAO	7
1.1 PESQUISA DO PROBLEMA.....	8
1.2 JUSTIFICATIVA DO TEMA.....	9
1.3 OBJETIVOS DO TRABALHO	10
1.3.1 OBJETIVO GERAL.....	10
1.3.2 OBJETIVO ESPECIFICO.....	10
2 HOLDING	11
2.1 TIPOS DE SOCIEDADE HOLDING	11
2.1.1 PRINCIPAIS FINALIDADES DA HOLDING.....	12
2.1.2 RAZOES PARA A FORMACAO DE UMA HOLDING.....	13
2.2 SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL.....	14
2.1.2 ESTRUTURA DO SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL.....	15
2.3 COOPERATIVISMO DE CRÉDITO	16
2.4 PRINCIPIOS DO COOPERATIVISMO.....	22
2.5 BANCOS COMERCIAIS.....	24
2.6 BANCOS COOPERATIVOS.....	25
2.7 COOPERATIVAS DE CREDITO X BANCOS COMERCIAIS.....	26
3 CASO ESTUDADO	29
3.1 A EMPRESA SICREDI	29
3.1.1 HISTORICO	29
3.1.2 O SISTEMA SICREDI	30
3.1.3 MISSAO.....	31

3.1.4 VISAO.....	31
3.1.5 VALORES.....	32
3.1.6 ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DO SICREDI	33
3.1.7 PRODUTOS E SERVICOS.....	34
3.1.8 SIGNIFICADO DO LOGOTIPO SICREDI.....	35
3.1.9 O BANCO COOPERATIVO SICREDI S.A.....	35
3.1.10 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E FUNCIONAL DO BANCO COOPERATIVO SICREDI.S.A.....	37
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	39
5 EFEITOS DA HOLDING NO SISTEMA DE CREDITO COOPERATIVO SICREDI ..	40
6 CONSIDERACOES FINAIS	47

1 INTRODUÇÃO

O cooperativismo de crédito é utilizado no mundo todo alavancando crescimentos e organizando sociedades, destacando-se principalmente através do crédito rural. No Brasil, o sistema de crédito cooperativo SICREDI surgiu em pequenas comunidades rurais no Rio Grande do Sul e hoje é uma importante força econômica em todo local onde se encontra.

Com o crescente desenvolvimento do sistema de crédito cooperativo, num mercado competitivo com instituições de grande porte, evidencia-se a importância para o Sistema SICREDI a empresa *Holding* no qual visa se consolidar como conglomerado financeiro.

A situação problemática, que é a base desta pesquisa, buscou analisar a importância da empresa *Holding* para o Sistema SICREDI na qual esta descrita no capítulo 1. Ainda neste capítulo temos a justificativa da escolha do tema exposto acima, bem como traçamos os objetivos da pesquisa.

De forma a garantir a efetividade da pesquisa, desenvolveu-se uma fundamentação teórica e está inserida no capítulo 2 juntamente com a apresentação da caracterização da organização em questão. No capítulo 4 identificamos a metodologia da pesquisa, com os procedimentos utilizados para a análise de dados que geraram os resultados apresentados no capítulo 5, Efeitos da empresa *Holding* para o Sistema SICREDI.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

As cooperativas de crédito tornaram-se uma força presente na economia dos dias atuais. Neste sentido, torna-se cada vez mais forte a necessidade da organização em forma cooperativista na sociedade. As pessoas que são associadas do SICREDI, assim como em qualquer outra cooperativa de crédito são donos do negócio e usuários dos serviços prestados pela cooperativa.

O SICREDI não enquadrando-se como Conglomerado Financeiro resulta em importantes exigências de capitais, não impostas a outras grandes instituições, implicando condições desfavoráveis de competitividade. Estas exigências recaem, em última análise, sobre as Cooperativas, que são responsáveis pela capitalização do Banco e das Centrais, inclusive quando estas capitalizam o Banco. Hoje já trabalha como se conglomerado fosse, mas não tem os benefícios e nem demonstra em suas informações financeiras tal situação, por falta de amparo legal.

Portanto a *Holding* no Sistema SICREDI será muito importante para todas as Cooperativas de crédito, pois é nela que concentrar-se-á o tratamento dos assuntos estratégicos do Sistema, sendo o ambiente onde as cooperativas e suas respectivas Centrais deliberarão e estabelecerão a orientação do SICREDI.

Diante do exposto, esta monografia busca responder a seguinte questão:
Qual é a importância da empresa *Holding* para o Sistema de Crédito Cooperativo - SICREDI?

1.2 JUSTIFICATIVA DO TEMA

Genericamente, pode-se dizer que um Sistema é um conjunto de elementos interdependentes. Neste sentido, o SICREDI difere muito do conceito geral, devendo ser entendido como a integração de diferentes agentes (Cooperativas), de mesma natureza (crédito), em torno de um objetivo comum, a saber, (agregar renda aos associados, através das cooperativas de crédito, atuando na captação, empréstimo e prestação de serviços financeiros), valorizando assim o relacionamento com os associados (pessoas físicas e jurídicas) e demais públicos. Salientando sempre que os associados são a razão e o pilar de sustentabilidade do SICREDI, onde, para que este pilar seja sólido, os associados devem entender na prática que são donos do negócio, conscientes de seus direitos e deveres.

Será através da *Holding* SICREDI, adicionalmente, que serão atendidas as exigências, normativas e mercadológicas, para a caracterização do SICREDI como conglomerado financeiro, pela participação direta ou indireta de todas as cooperativas e Centrais em seu capital, e pelo capital direto desta no capital das demais empresas do Sistema.

O estudo em questão é de grande importância para a realização desta monografia, tanto para a empresa em questão, como para a da aluna que está realizando este trabalho e tendo a oportunidade de realização profissional.

Para a realização deste trabalho a aluna teve acesso disponível às informações necessárias junto ao Banco Cooperativo SICREDI, as pessoas se mostraram bastante acessíveis e dispostas a ajudar, e a empresa disponibilizou os materiais, recursos e informações necessárias para a realização do trabalho exposto.

Assim, o trabalho tratará de analisar a importância da empresa *Holding* para o Sistema SICREDI.

1.3 OBJETIVOS DO TRABALHO

Neste capítulo são apresentados os objetivos específicos e o objetivo geral do trabalho.

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar a importância da *Holding* para o Sistema SICREDI - Sistema de Crédito Cooperativo.

1.3.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos são:

- Analisar a importância de apresentação do Sistema como conglomerado;
- Verificar os pontos positivos para o Sistema SICREDI com a *Holding*;
- Apresentar outros sistemas cooperativos globais.

2. HOLDING

O nome *Holding* vem do verbo Inglês *to hold* , que significa “controle, domínio, influência”; no gerúndio, *Holding* , o significado é “companhia que detém o controle acionário de outras”.

A *Holding* tem uma visão voltada para dentro, seu interesse é a produtividade de suas empresas controladas e não o produto que elas oferecem. A *Holding* como empresa controladora tem como meta principal a rentabilidade. A ela não compete saber o que se faz, mas sim se faz o melhor e mais rentavelmente. (Lodi, 2004) complementa:

Visão voltada para dentro, é a atitude mais importante a ser conscientizada pelos responsáveis da *Holding* . Ela está voltada para sua lucratividade e produtividade. O seu sucesso é o sucesso de suas controladas. Enfrentar o mercado, lutar pela melhor forma de proficiência, posicionar-se perante a concorrência e colocar bem seus produtos são a visão para fora e responsabilidade única das controladas operadoras. Estar atenta às necessidades de modernização de capital de giro de cada operadora ou mesmo de sua sobrevivência ou não é competência da *Holding* a uniformização de suas políticas e procedimentos, principalmente as contábeis para consolidar em um só relatório todas as informações necessárias ao bom desempenho do grupo. (LODI, 2004, p.6).

2.1 Tipos de Sociedade *Holding*

A lei da Sociedade Anônima consagra dois tipos de *Holding* : a *Holding* pura e a *Holding* mista. No primeiro caso, o objetivo social é apenas a de participação societária, no segundo, além de titularizar participação societária, há o exercício de outra atividade empresarial.

Alves (2006) *Holding* Mista – A participação em outra sociedade é atividade primordial da *Holding* mista, mas não exclusiva, já que também desenvolve atividade empresarial própria.

Lodi (2004) destaca: *Holding* Mista é a mais usual, mais recursos para planejamento fiscal. Mais indicada para avaliação de novos empreendimentos. Mais dinâmica. Mais maleável administrativamente.

Para Alves (2006) A *Holding* Pura tem como objetivo exclusivo a participação em outras sociedades, podendo, também, a teor do que dispõe o artigo 2 da Lei 6.404, de 15 de dezembro de 1976, ter a participação da *Holding* em outras sociedades como forma de beneficiar-se de incentivos fiscais. Optando exercer o objetivo social de participar de outras sociedades e dependendo do maior ou do menor percentual dessa participação, disso poderá decorrer o poder de controlar outras sociedades.

2.1.1 Principais Finalidades da *Holding*

Segundo Lodi (2004), as principais funções que a *Holding* poderá desempenhar são:

- a) A *Holding* tem a finalidade de manter majoritariamente ações de outras empresas, possibilitando, assim, o controle de grupos empresariais e a concentração desses controles, evitando a pulverização acionária do grupo em consequência de sucessivas alienações;
- b) A *Holding* pode ter o poder de controle. Isso significa ter a totalidade das ações ou quotas, mas sim em números e qualidade suficiente para influir diretamente nas decisões. A *Holding*, associada a um acordo societário, pode controlar um grupo sem ter o controle societário propriamente dito;
- c) A *Holding* pode ter o caráter de internacionalidade, isto é, manter ações de companhias que não estejam necessariamente no mesmo país. Ela se mostra importante como “ponte” controladora de exportação, importação e investimentos estrangeiros;
- d) A *Holding* tem grande mobilidade, pois quase a totalidade de seus ativos (ações, títulos, posse, demonstrações e controles) cabe em uma valise, ou antes em um *note book*. Ela pode estabelecer-se em qualquer lugar a qualquer tempo;
- e) A *Holding* não necessita operar comercialmente e não deve operar industrialmente. As empresas com esses tipos de atividades são chamadas

operativas e sua opinião é voltada para fora, para o mercado. Essa é uma questão muito delicada e mal resolvida em geral. Como a *Holding* é manifestação de vontade, quase sempre de um fundador, os argumentos dessa escolha são diversificados;

- f) A *Holding* pode manter minoritariamente ações de outras empresas com a finalidade de investimento ou de administração, através de acordos societários estabelecendo parcerias. Em alguns casos, as *Holdings* são formadas simplesmente para participar minoritariamente, recebendo dividendos sem intenção de gerir essas empresas. Os demais objetivos são somente meio e não fim.

2.1.2 Razoes para a Formação de uma *Holding*

Lodi (2004) cita algumas razões para a formação de uma *Holding* :

1. Manter ações ou quotas de outras companhias como majoritárias e controladora ou como minoritária participativa, evitando assim a pulverização societária;
2. A *Holding* também cuida da obtenção de financiamentos e empréstimos, possibilitando, assim, maior diversificação de negócios e planejamento estratégico do grupo. Nesse caso, ela não só procura obter financiamentos externos como também agir como provedoras de investimentos próprios para atender às necessidades das operadoras, agindo também nos investimentos em parceria e nas oportunidades;
3. Por possuir maior poder de negociação com bancos, melhor negociação de seguros e captação de recursos de terceiros, exerce seu poder de representante do grupo empresarial;
4. A *Holding* possibilita melhor equilíbrio perante crises setoriais através da diversificação de negócios aos quais ela está intimamente ligada;
5. A *Holding* será administradora dos interesses do grupo. Controladora de todos os seus negócios. Serão feitos na *Holding* todos os planejamentos, estudos estratégicos e planos táticos de todo o grupo;

6. No caso de grupos multinacionais, estudar-se-á as vantagens das remessas de lucros ao exterior, como também o ingresso de capital do exterior.

Programar-se-á, assim, o reinvestimento dos lucros gerados;

7. A *Holding* poderá possibilitar negócios no exterior em nome de todas as empresas do grupo, coordenando todos os seus interesses. Agirá assim filosoficamente como *trading* , evitando a formação prematura de operadoras;

8. A *Holding* favorece a diversificação do grupo, possibilitando o estudo de viabilidades em outros setores econômicos.

2.2 SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL

O Sistema Financeiro Nacional é um conjunto de instituições públicas e privadas que viabilizam a regulação, operação e supervisão das operações financeiras internas e externas do país. Schardong (2003) complementa:

O sistema financeiro nacional objetiva promover o desenvolvimento equilibrado do país, onde o estado, através da emissão de moeda pelo Banco Central e da regulação do destino das fontes de recursos dos demais operadores (instituições financeiras de natureza bancária), determina os níveis de consumo e os setores de economia a serem fomentados, conforme preceitua a Constituição Federal de 1988, em seu artigo 192. (SCHARDONG, 2003, p. 82).

Fortuna (2002) classifica as instituições financeiras, públicas ou privadas, em diversos grupos. Entre estes, as Instituições de Crédito de Curto Prazo (também denominadas de Instituições Financeiras Monetárias) se caracterizam por serem autorizadas a captar recursos da população sob a forma de depósitos à vista. Além da Caixa Econômica Federal, compõem este grupo de instituições os Bancos Comerciais, as Cooperativas de Crédito e os Bancos Cooperativos.

Até 1964, o Sistema Financeiro Nacional carecia de uma estruturação racional adequada às necessidades e carências da sociedade como um todo. A

partir de então, foi editada uma série de leis que possibilitou esse reordenamento. FORTUNA (2002).

O Sistema Financeiro Nacional sofreu sua última reforma no início da década de 60, quando o Estado, liderado pelas forças militares, construía um novo modelo econômico nacional, o qual se estruturava a partir da participação direta do setor público na economia, exigindo, por conseqüência, maior poder de intervenção e regulação no setor financeiro. SCHARDONG (2003).

Essa reforma, que extinguiu a Superintendência da Moeda e do Crédito e criou o Conselho Monetário Nacional, foi implementada pela Lei n. 4.595, de 31 de dezembro de 1964, também foi denominada ESTATUTO BANCÁRIO BRASILEIRO, a qual dispõe sobre a política e as instituições monetárias, bancárias e creditícias. SCHARDONG (2003).

Ainda para o autor acima o objetivo do Sistema Financeiro Nacional é promover o desenvolvimento equilibrado do país, onde o Estado, através da emissão de moeda pelo Banco Central do Brasil e regulação do destino das fontes de recursos das demais operadoras (instituições financeiras de natureza bancária), determina os níveis de consumo e os setores da economia a serem fomentados, conforme preceitua a Constituição Federal de 1988, em seu artigo 192.

FORTUNA (2002) destaca “que uma conceituação bastante abrangente de sistema financeiro poderia ser a de um conjunto de instituições que se dedicam, de alguma forma, ao trabalho de propiciar condições satisfatórias para manutenção de um fluxo de recursos entre poupadores e investidores”. O mercado financeiro – onde se processam essas transações – permite que um agente econômico qualquer (um indivíduo ou empresa), sem perspectivas de aplicação, em algum empreendimento próprio, da poupança que é capaz de gerar, seja colocado em contato com outro, cujas perspectivas de investimentos superam as respectivas disponibilidades de poupança.

2.2.1 Estrutura do Sistema Financeiro Nacional

O Sistema Financeiro Nacional pode ser dividido conforme demonstração a seguir, segundo BRITO (2005):

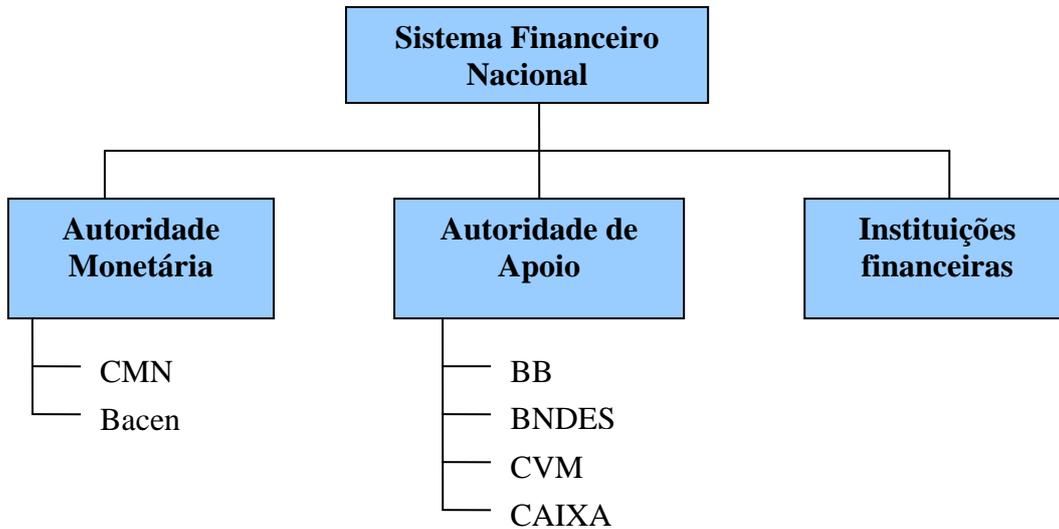


Figura 1: Estrutura do Sistema Financeiro Nacional

Fonte: SCHARDONG (2003)

*CMN – Conselho Monetário Nacional

*Bacen – Banco Central do Brasil

*BB – Banco do Brasil

* BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

*CVM - Comissão de Valores Imobiliários

*Caixa - Caixa Econômica Federal

2.3 COOPERATIVISMO DE CRÉDITO

Inúmeras formas de cooperação entre os homens foram experimentadas desde a antiguidade, sejam elas de fundo ético ou de fundo ideológico. O que sempre existiu e resistiu através dos tempos foi a questão social, visível nos contrastes econômicos, que em alguns cenários chega a ser chocante. A defesa de vários sistemas seja ele capitalista, socialista, ou outro, sempre induz à promoção da prosperidade e igualdade, com justiça social ou sem ela.

Uma cooperativa de crédito nada mais é do que uma instituição financeira formada por uma sociedade de pessoas, com forma e natureza jurídica própria, de natureza civil, sem fins lucrativos e não sujeita à falência. Quando um grupo de pessoas constitui uma cooperativa de crédito, o objetivo é propiciar crédito e prestar serviços de modo mais simples e vantajoso para seus associados (por exemplo: emprestar dinheiro com juros bem menores e com menos exigências do que os bancos). Complementando, Schardong (2003) afirma que:

A cooperativa de Crédito, enquanto espécie do gênero “cooperativa”, objetiva promover a captação de recursos financeiros para financiar as atividades econômicas dos cooperados, a administração das suas poupanças e a prestação dos serviços de natureza bancária por eles demandada (SCHARDONG, 2003, p. 82).

Entre os objetivos e vantagens do cooperativismo de crédito podemos destacar:

- Estabelecer instrumentos que possibilitem o acesso ao crédito e a outros produtos financeiros pelos associados;
- Despertar no associado o sentido de poupança;
- Conceder empréstimos a juros abaixo do mercado;
- Promover maior integração entre os empregados de uma mesma empresa, entre profissionais de uma mesma categoria e entre micro e pequenos empresários, desenvolvendo espírito de grupo, solidariedade e ajuda mútua;

Vantagens:

- A cooperativa pode ser dirigida e controlada pelos próprios associados. O associado pode participar do planejamento da cooperativa;
- Retenção e aplicação dos recursos de poupança e renda no próprio município, contribuindo com o desenvolvimento local;

- Acesso de pequenos empreendedores ao crédito, poupança e outros serviços bancários. As operações bancárias de pequeno porte podem constituir-se como objeto das cooperativas de crédito, enquanto que, nos bancos convencionais, não estão entre seus principais objetivos;
- Menor custo operacional em relação aos bancos;
- Crédito imediato e adequado às condições dos associados (valor, carência, amortização,...);
- Atendimento personalizado;
- Facilidade na abertura de contas;
- Oportunidade de maior rendimento nas aplicações financeiras;
- Possibilidade dos associados de se beneficiarem da distribuição de sobras ou excedentes. No caso dos bancos, por exemplo, esses excedentes vão para seus acionistas, como lucro.

Equiparando-se às instituições financeiras, as cooperativas normalmente atuam em setores primários da economia ou são formadas entre os funcionários das empresas. No setor primário, permitem uma melhor comercialização dos produtos rurais e criam facilidades aos consumidores para o escoamento das safras agrícolas. No interior das empresas em geral, as cooperativas oferecem possibilidades de crédito aos funcionários, os quais contribuem mensalmente para a sobrevivência e crescimento da mesma. Todas as operações facultadas às cooperativas são exclusivas aos cooperados.

Pinho e Palhares (2004), porém, afirmam que as cooperativas de crédito não necessariamente precisam ser formadas por empregados de uma empresa, mas também podem ser constituídas por profissionais de determinada profissão ou atividade, agricultores, pequenos e microempresários, além de existirem também as cooperativas de crédito de livre admissão de associados.

Conforme legislação própria das Cooperativas de Crédito – Lei 5.764/71 e Resoluções do Conselho Monetário Nacional n. 3.106/03 e n. 3.140/03, pode-se detalhar as seguintes abrangências associativas:

- a) Cooperativa de Empregados e Servidores: quadro social formado por pessoas físicas com o vínculo na(s) empresa(s) ou órgão(s) público(s) e pessoas jurídicas sem fins lucrativos;
- b) Cooperativas de Profissionais e Trabalhadores: pessoas físicas componentes de uma determinada categoria, pessoas jurídicas sem fins lucrativos e pessoas jurídicas com fins lucrativos que tenham por objeto as mesmas ou correlatas atividades econômicas dos associados pessoas físicas;
- c) Cooperativas de Crédito Rural: de acordo com o que determina o artigo 84 da Lei n. 5.764/71, poderão associar as pessoas físicas, que de forma efetiva e predominante: desenvolvam, na área de ação da cooperativa, atividades agrícolas, pecuárias ou extrativas; e/ou se dediquem a operações de captura e transformação do pescado;
- d) As pessoas jurídicas poderão associar-se desde que exerçam, exclusivamente, atividades agrícolas, pecuárias ou extrativas na área de ação da cooperativa ou atividade de captura ou transformação do pescado;
- e) Cooperativas de Microempresários, Pequenos Empresários e Microempreendedores: poderão associar-se às pessoas físicas e jurídicas que exploram atividade de natureza industrial, comercial, agropecuária, agroindustrial ou prestação de serviços, cuja renda bruta anual, na data da associação, seja igual ou inferior ao limite estabelecido para as empresas de pequeno porte, prevista no artigo 2º da Lei n. 9.841 de 05 de outubro de 1999. Poderão, ainda, associar-se as pessoas jurídicas sem fins lucrativos;
- f) Cooperativas de Livre Admissão de Associados: todas as pessoas físicas e pessoas jurídicas sem fins lucrativos, bem como as pessoas jurídicas que exercem atividades econômicas correlatas às das pessoas físicas associadas.

Nas Cooperativas de Crédito referidas nos itens *a* à *d*, podem ainda associar-se:

- Os empregados dessas cooperativas e as pessoas físicas que a estas prestem serviço em caráter não eventual;
- Os empregados e pessoas físicas que prestem serviço em caráter não eventual às entidades/empresas associadas às cooperativas, bem como os empregados e prestadores de serviço em caráter não eventual às entidades cujo capital as cooperativas participem;
- Aposentados que, quando em atividade, preenchiam os requisitos estatutários de associação;
- Pais, cônjuges ou companheiros, viúvo, filho e dependente legal e pensionista de associado vivo ou falecido;
- Pensionistas de falecidos que preenchiam as condições estatutárias de associação;
- Desta forma o cooperativismo está cada vez mais em franca expansão. Regulamentos aplicáveis às cooperativas de crédito assemelham-se às regras praticadas nas demais instituições financeiras, porém procurando sempre respeitar os princípios do cooperativismo.

Em relação a sua natureza societária, as Cooperativas de Crédito Distinguem-se das demais sociedades pelas seguintes características:

- Adesão voluntária;
- Variabilidade de capital, representado por quotas-partes;
- Limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado;
- Inacessibilidade das quotas-partes de capital a terceiros, estranhos à sociedade;
- Singularidade de voto;
- Quorum para funcionamento e deliberação da assembléia geral baseado no número de associados e não no capital social;

- Retorno das sobras do exercício proporcionalmente às operações realizadas pelo associado;
- Indivisibilidade do fundo de reserva;
- Neutralidade política e discriminação religiosa, racial e social;
- Área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços.

Portanto, a natureza societária dessas organizações é regulada em lei específica, às quais não se aplicam, necessariamente, todas as demais normas de Direito Societário, o que as diferencia das demais sociedades, notadamente quanto à constituição do seu capital, processo decisório e distribuição dos resultados.

O Código de Defesa do Consumidor, Lei 8.078/90 tem como objetivo proteger o consumidor de eventuais prejuízos que possa sofrer na relação obrigacional que firmará com terceiros, e este consumidor é definido como toda pessoa que adquire ou utiliza produtos e serviços como usuário final.

Segundo Meinen (2002), no cooperativismo inexistente a possibilidade jurídica de aplicar-se o Código de Defesa do Consumidor às relações entre cooperativa e associados, pois o associado cooperado, em se tratando de cooperativismo, é regido pela Lei 5.764/71, e todos os cooperados são em verdade, os proprietários ou donos da cooperativa, e nunca consumidores finais.

Para Meinen (2002), as cooperativas são institucionalmente uma forma de controle de qualidade da prestação de serviços, pois que o fim pelo qual as pessoas constituem uma cooperativa é justamente a igualdade e a qualidade de serviços visando à otimização de forças em prol do coletivo. Na sociedade cooperativa não existe um prejuízo individual, existe rateio de prejuízo social.

As sobras, tecnicamente, também não são lucros, mas saldos de valores obtidos dos associados para cobertura de despesas, e que, pela racionalização com que a cooperativa trabalhou, não foram gastos, isto é, sobraram, merecendo por isso, a denominação de sobras.

A Lei n. 5.764/71 determina que as sociedades cooperativas, quando das sobras registradas, devem estabelecer uma forma de devolução aos associados. No caso da sociedade apresentar perdas por insuficiência de contribuição para cobertura das despesas, esta será através de rateio entre os associados. As Cooperativas de Crédito, operando com o quadro associativo, propiciam aos associados, através da prestação de serviços, melhores condições para as suas atividades econômicas. Logo, a Cooperativa de Crédito não tem razão de lucrar às custas dos associados.

2.3.1 PRINCÍPIOS DO COOPERATIVISMO

A solução cooperativista, pautada em valores e princípios de conteúdo apolítico ou não segregacionista, amolda-se aos diferentes regimes de governo e formas de Estado, sendo recomendada tanto para as nações ricas como para países pobres.

As sociedades cooperativas respeitam, ainda, de um lado, as diretrizes básicas do capitalismo, porquanto, para obterem seu espaço, têm de competir com qualidade e eficiência com as empresas não cooperativas, além de propiciar agregação de renda aos titulares dos “empreendimentos” através delas explorados, e, de outro, aproxima-se da doutrina socialista ao promoverem o partilhamento equilibrado do resultado comum obtido.

O cooperativismo quando voltado para justiça social, orientado pelo princípio da distribuição da riqueza nele gerada, habilita-se com prioridade como instrumento basilar de apoio a livre iniciativa.

Assim, constitui-se num veículo de grande utilidade e abrangente na condução do desenvolvimento justo e equilibrado da sociedade, situação esta, que não decorre de movimentação exógena, mas exclusivamente da atitude voluntária de seus cooperados.

Os princípios do cooperativismo surgiram já no século XIX, pelos pioneiros de Rochdale. “As normas ou princípios formulados pelos pioneiros nos estatutos primitivos foram seis: democracia, livre adesão, liberdade para sair da cooperativa,

compras e vendas à vista, juro limitado ao capital, retorno das sobras” (SCHNEIDER, 1999, p.50).

A ACI – Aliança Cooperativa Internacional, órgão superior do cooperativismo mundial, fundada em 1895, com sede em Londres, Inglaterra, cabe o exame e a definição dos princípios cooperativistas. Existe um procedimento na ACI de buscar sempre a adequação desses princípios às transformações de cada época, particularmente as econômicas e sociais (FRANCA, 1998, p.5). Esses princípios devem nortear os trabalhos de todos os que atuam em uma cooperativa, por serem linhas orientadoras que conduzem seus valores à prática. Os princípios são sete:

Adesão voluntária e livre: a cooperativa é aberta a todas as pessoas e essas são livres para entrar, permanecer ou se retirar da mesma, independente do sexo, raça, classe social, opção política e religiosa;

Gestão democrática: os cooperantes, reunidos em assembleias, discutem e votam os objetivos e metas do trabalho conjunto, bem como elegem os representantes que irão administrar a sociedade. Cada associado representa um voto, não importando se alguns detenham mais cotas do que os outros;

Participação econômica dos membros: todos contribuem igualmente para a formação do capital da cooperativa. Se a cooperativa obtém um resultado positivo, este é distribuído aos sócios proporcionalmente a movimentação de cada um, sempre de acordo com a decisão tomada na assembleia;

Autonomia e independência: o funcionamento da empresa é controlado pelos seus sócios, que são os donos do negócio. Qualquer acordo firmado com outras organizações e empresas deve garantir e manter essa condição;

Educação, formação e informação: é objetivo permanente da cooperativa destinar ações e recursos para formar seus associados, capacitando-os para a prática cooperativista e para o uso de equipamentos e técnicas no processo produtivo e comercial;

Intercooperação: para o fortalecimento do cooperativismo é importante que haja intercâmbio de informações, produtos e serviços entre as diferentes cooperativas, viabilizando o setor como atividade sócio-econômica; e

Compromisso com a comunidade: as cooperativas trabalham para o bem estar de suas comunidades, através da execução de programas sócio-culturais, realizados em parceria com o governo e outras entidades civis.

O cooperativismo objetiva o desenvolvimento do ser humano, das famílias e da comunidade. No contexto mundial, onde predomina a miséria da maioria da população, situa-se como um instrumento acessível para as camadas mais pobres da população modificarem sua realidade. O cooperativismo evoluiu e conquistou um espaço próprio, definido por uma nova forma de pensar o homem, o trabalho e o desenvolvimento social.

2.3.2 BANCOS COMERCIAIS

Os bancos comerciais são intermediários financeiros que transferem recursos dos agentes superavitários para os deficitários, mecanismo esse que acaba por criar moeda através do efeito multiplicador. Os bancos comerciais podem descontar títulos, realizar operações de abertura de crédito simples ou em conta corrente, realizar operações especiais de crédito rural, de câmbio e comércio internacional, captar depósitos à vista e a prazo fixo, obter recursos junto às instituições oficiais para repasse aos clientes, etc.

Os bancos comerciais captam depósitos dos seus clientes, podem transformar parte em empréstimos que são contabilizados novamente como depósitos, aumentando assim a quantidade de moeda em circulação. O Conselho Monetário Nacional através do Banco Central exerce um grande controle sobre estas atividades, contingenciando o volume de crédito e taxando-o com depósito compulsório. (SCHARDONG, 2003).

As relações obrigacionais entre os Bancos Comerciais e seus usuários estão dispostas na Lei n. 8.078, de 11 de setembro de 1990, denominada de Código de Defesa do Consumidor. Estas relações são próprias de consumo, onde o interesse do banco é obter lucro nas operações dos clientes para remunerar o capital dispensado pelos investidores da instituição.

2.3.3 BANCOS COOPERATIVOS

As Cooperativas de Crédito, cujo funcionamento está regulado na Resolução 3.106/Bacen, não participam diretamente dos serviços de compensação de cheques e outros papéis, dependendo de outra instituição participante para integrar o sistema de pagamentos. (Schardong, 2003 p. 37).

Estes serviços eram prestados pelo antigo BNCC (Banco Nacional de Crédito Cooperativo), liquidado por Decreto no início do Governo Collor de Mello, deixando as cooperativas de crédito sem um banco de referência para tais serviços e a mercê das imposições feitas por bancos interessados a participarem da realização dos convênios necessários para viabilizar o acesso ao sistema de compensação.

Alcançados pela implantação de bancos próprios os sistemas SICREDI e SICOOB viabilizaram a integração de centenas de cooperativas de crédito no sistema de pagamentos brasileiro. As atividades bancárias destas duas instituições proporcionaram condições técnicas e legais para as cooperativas de crédito acionistas ou aquelas não associadas, mas que optaram por serviços conveniados, atuarem em condições de igualdade dentro do Sistema Financeiro Nacional, sem depender de instituição congênere para o acesso a todas as operações financeiras autorizadas pelas autoridades monetárias, principalmente a paridade de operacionalizar o sistema de pagamento brasileiro.

A constituição destes bancos, segundo o normativo citado, requer uma participação exclusiva de cooperativas de crédito singulares, abrangendo as cooperativas do tipo "luzzatti", e centrais, bem como de federações e confederações de cooperativas de crédito. Estes bancos não são nada diferentes das demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil, quer seja na sua forma societária, sociedade anônima, e na comprovação da capacidade econômica compatível com o empreendimento, por parte de seus controladores.

As instituições constituídas sob esta regulamentação devem fazer constar em sua denominação a expressão "Banco Cooperativo" e ter sua atuação restrita as unidades da federação em que estejam situadas as sedes das pessoas jurídicas controladoras, podendo firmar convênios de prestação de serviços com cooperativas

de crédito localizadas em sua área de atuação e devem manter valor de patrimônio líquido ajustado compatível com o grau de risco da estrutura de seus ativos, para os fins previstos nos acordos internacionais.

Os normativos existentes vedam aos bancos cooperativos a participação no capital social de instituição financeira e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil e a realização de operações de "swap" por conta de terceiros. Assim os bancos comerciais controlados pelos sistemas integrados de crédito cooperativo têm como foco principal:

- Atuarem em todas as atividades permitidas aos bancos comerciais;
- Atuarem como instrumento das Cooperativas de Crédito, integrando-as ao mercado financeiro e de capitais;
- Acessarem os programas oficiais de financiamento da atividade produtiva, mediante equalização de taxas de juros quando suportados por recursos próprios ou como agente financeiro de instituição pública.

Para FORTUNA (2002 p. 28), a Resolução nº. 2.193 de 31/08/95, do Banco Central, autorizou a constituição de bancos comerciais na forma de sociedades anônimas, com participação exclusiva de cooperativas de crédito singulares. O BC autorizou às cooperativas abrir seus próprios bancos comerciais, podendo fazer tudo que outro banco comercial faz principalmente administrar a carteira de crédito, antes sob responsabilidade das cooperativas. No Banco Cooperativo a vantagem para o sistema, entre outras, é que o produtor rural é o gerador e o controlador do fluxo do dinheiro, ao mesmo tempo em que mantém estes recursos.

2.3.4 COOPERATIVISMO DE CRÉDITO X BANCOS COMERCIAIS

Os Bancos Comerciais são constituídos sob forma de sociedades Anônimas, de capital público ou privado, autorizados a captar recursos sob forma de depósitos, destiná-los sob a forma de empréstimos e prestar serviços de natureza bancária à

sociedade. São sociedades de capital que objetivam o lucro com a exploração da atividade bancária.

Diferentemente dos Bancos Comerciais, que se estruturam em nível nacional com rede de agências para conseguir escala de produção compatível com os investimentos, as Cooperativas de Crédito são instituições locais, regionais ou que podem atender uma determinada categoria profissional. Institucionalmente, as Cooperativas de Crédito distinguem-se dos Bancos Comerciais nos seguintes aspectos:

COOPERATIVAS DE CRÉDITO	BANCOS COMERCIAIS
São sociedades de pessoas	São sociedades de capital
O voto tem peso igual para todos os associados	O poder é exercido na proporção do número de ações
As decisões são partilhadas entre muitos	As deliberações são concentradas
O administrador é do meio, associado.	O administrador é um terceiro, homem de mercado.
O usuário é o próprio dono, associado.	O usuário das operações é um mero cliente
Toda a política operacional é decidida pelos próprios usuários/donos	O usuário não exerce qualquer influência na definição do preço dos produtos
Não há distinção, o que vale para uns, vale para todos.	Podem tratar distintamente cada usuário
Não discriminam, voltando-se mais para os menos abastados.	Preferem os grandes poupadores ou as grandes corporações
Não restringem, tendo forte atuação nas regiões mais remotas.	Priorizam os grandes centros
A mercancia não é cogitada	Têm propósitos mercantilistas
O preço das operações e dos serviços visa à cobertura de custos	A remuneração das operações e dos serviços não tem parâmetros, limite.
O relacionamento é personalizado,	Atendem em massa, priorizando, ademais,

individual, com o apoio da informática.	o auto serviço
Estão comprometidas com as comunidades e os usuários	Não têm vínculos com a comunidade e o público alvo
Desenvolvem-se pela cooperação	Avançam pela competição
O lucro está fora do seu objeto (art. 3º da Lei 5764/71)	Visam lucro por excelência
O excedente (sobras) é distribuído entre todos (usuários), na proporção das operações individuais, reduzindo ainda mais o preço final pago pelos associados.	O resultado é de poucos donos, nada é dividido com os clientes.
São regidas pela Lei Cooperativista	No plano societário, são regulados pela Lei das Sociedades Anônimas.
Instituição financeira “não bancária”	Instituição financeira bancária
As atividades são restritas aos associados	As atividades são livres
Não oferecem perigo ao Sistema Financeiro Nacional, seus riscos são auto sustentados (os prejuízos são suportados pelos associados).	Oferecem riscos ao Sistema Financeiro Nacional
Não é permitida a transferência de quotas-partes a terceiros, estranhos a sociedade.	Permitem a transferência de ações a terceiros
Não são subsidiadas por fundos do governo	São subsidiados por fundos do governo

Figura 2: Quadro resumo das distinções entre cooperativas de crédito e bancos comerciais

O Banco Central limita a atuação operacional das Cooperativas de Crédito, restringindo suas operações ao quadro social. Não é permitido o acesso direto ao Sistema de Pagamentos Brasileiro, mediante participação no Sistema de Compensação de Cheques e outros Papéis e quanto à emissão de títulos negociáveis quando da captação de depósitos a prazo, restringindo-se apenas aos recibos de depósitos cooperativos. Logo, os Bancos Cooperativos suprem estas

limitações das Cooperativas de Crédito, como bancos múltiplos com carteira comercial, constituído sob a forma de sociedades anônimas, integrados numa organização sistêmica, desenvolvem operações corporativas que as colocam em igualdade de condições com as demais instituições de mercado.

3. CASO ESTUDADO

3.1 A EMPRESA - SICREDI

3.1.1 HISTÓRICO

Foi no dia 28 de dezembro de 1902, que nasceu a primeira cooperativa de crédito de origem brasileira. Isso ocorreu na Linha Imperial (Nova Petrópolis - RS), idealizada pelo Padre Jesuíta Teodoro Amstad. Nos próximos sessenta anos, essas cooperativas de créditos iriam ganhar papel expressivo com o nome de Caixas Populares Raiffeisen.

Somente em 1980, foi criada a Cooperativa Central de Crédito Rural do Rio Grande do Sul Ltda.(COCECRER-RS), patrocinada pelas 9 cooperativas de crédito remanescentes. Sua finalidade era reorganizar o sistema e assumir parte das funções do estado no financiamento rural.

Em meados dos anos 80, as cooperativas ganham visibilidade e se expandem nos estados do Paraná, Mato Grosso e Mato Grosso do sul.

Em 10 de julho do ano de 1992, a COCECRER-RS se transforma em SICREDI, uma unificação de todas as cooperativas, inclusive suas filiais em outros estados, tornando-se um Sistema de Crédito Cooperativo. Três anos depois, as cooperativas filiadas ao SICREDI-RS constituem o BANCO COOPERATIVO SICREDI S.A., sendo o primeiro banco cooperativo privado do Brasil, com intuito de acessar produtos e serviços bancários vedados às cooperativas pela legislação e administrar, em maior escala, os seus recursos financeiros. Em 1999, o BANSICREDI é autorizados pelo Governo Federal a operar crédito rural com encargos equalizados pelo Tesouro Nacional.

Um ano depois é criada a Confederação Interestadual das Cooperativas ligadas ao SICREDI, prestando assim serviços ao sistema e entidades conveniadas.

Iniciam-se em 2001 as atividades da Corsecoop (Corretora de Seguros Ltda.) e o Banco Cooperativo SICREDI concretiza sua participação na BC CARD (Administradora de Cartões dos Bancos Cooperativos Ltda.). Ainda, a Cooperativa Central de Economia e Crédito Mútuo dos Médicos da Aliança Cooperativista de São Paulo (ALCRED Central de São Paulo, hoje SICREDI Central São Paulo) e suas filiadas passam a fazer parte do SICREDI.

Em 2004, é inaugurado na cidade de Porto Alegre – RS, localizado na Av. Assis Brasil, o Centro Administrativo do SICREDI.

Em 2005 O SICREDI dá mais um importante passo para consolidar a sua política de expansão no País. Iniciam-se as atividades das primeiras cooperativas de crédito do Sistema nos estados de Goiás e Tocantins. Além disso, o SICREDI recebeu a autorização do Banco Central para operar no Pará e em Rondônia e constituir a sua Administradora de Consórcios.

Em 2006 O SICREDI, através do Banco Cooperativo SICREDI S.A., adquire as quotas de participação do Bancoob na BC Card Ltda., empresa que até então era de propriedade conjunta destes Bancos Cooperativos. Com esta operação, a empresa passa a ter a seguinte razão social: Administradora de Cartões SICREDI Ltda.

3.1.2 O sistema SICREDI

A sociedade cooperativa é uma organização de pessoas unidas pela solidariedade, orientada por objetivos econômicos e sociais, com gestão democrática e participativa, e cujos aspectos legais e doutrinários são distintos dos de outras sociedades.

As cooperativas visam diminuir diferenças, protegendo os interesses individuais dos seus membros, promovendo a sua instrução, contribuindo para a união de todos em prol do bem-estar comum.

No Brasil, nascidas no meio rural, muitas cooperativas continuam ainda hoje com seu foco principal voltado ao agronegócio. Seguindo tendência do mercado, as Cooperativas de Crédito urbano, compostas de múltiplos setores econômico-profissionais, passaram a ostentar representatividade ao lado das Cooperativas de Crédito Rural. Este cenário, reforçado por avanços normativos, também permitiu o surgimento dos bancos cooperativos privados no país, uma espécie de marco da independência do Cooperativismo de Crédito nacional.

Em plena sintonia com os princípios basilares do cooperativismo, o envolvimento com cada comunidade onde atua é um compromisso e o diferencial do Sistema SICREDI. Ele permite que as comunidades administrem democraticamente os seus recursos, reaplicando-os em sua origem. Cada cooperativa do SICREDI é de propriedade exclusiva de seus associados e, como tal, administrada por eles, sob a supervisão das entidades centralizadoras do Sistema (que tem caráter auxiliar/complementar ao controle exercido pelo Banco Central do Brasil).

Nos oito estados em que está presente, o SICREDI reúne atualmente 133 cooperativas de Crédito singulares (as Filiadas), mais de 1000 unidades de atendimento; mais de 1 milhão de associados; ativos atingindo 3 bilhões de reais e operações de crédito no valor de 1 bilhão e 400 milhões de reais.

O Sistema está aberto a parcerias com outras instituições que se proponham somar esforços na tarefa de suprir os associados com as soluções necessárias ao seu desenvolvimento.

Ele permanece à disposição de toda a sociedade, com a idéia de estender tanto quanto possível o projeto no qual acredita e pelo qual se empenha.

3.1.3 MISSÃO

Como sistema cooperativo, valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade.

3.1.4 VISÃO

Ser o melhor sistema de crédito cooperativo do país.

3.1.5 VALORES

Os valores componentes da personalidade institucional do Sistema SICREDI são:

- Preservação irrestrita da natureza cooperativa do negócio;
- Respeito à individualidade do associado;
- Valorização e desenvolvimento das pessoas;
- Preservação da instituição como sistema;
- Respeito às normas oficiais e internas;
- Transparência na gestão.

3.1.6 ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DO SICREDI



Figura 3: Mapa – Regiões onde o SICREDI atual

O SICREDI — Sistema de Crédito Cooperativo — atua nos Estados do Rio Grande do Sul, Paraná, São Paulo, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Santa Catarina, Goiás e Tocantins, reunindo:

- 133 Cooperativas de crédito singulares;
- 5 Centrais Estaduais (RS, PR, SP, MT, MS);
- 1.079 unidades de atendimento em 10 estados brasileiros;
- 1 Banco Cooperativo;
- 1 Corretora de Seguros;
- 1 Administradora de Cartões de Crédito;
- 1 Confederação;
- 1 Empresa de Tecnologia.



Figura 4: Diagrama que apresenta a estruturação do SICREDI

As Cooperativas de Crédito que compõem o SICREDI, antes da abertura realizada pelas autoridades monetárias, estavam proibidas de prestar a seus associados diversos serviços, bem como de comercializar vários produtos como as demais instituições financeiras.

O SICREDI, com base na revisão normativa, promovida pelo CMN — Conselho Monetário Nacional e BACEN — Banco Central do Brasil, conseguiu remover, em parte, os obstáculos que dificultavam o desenvolvimento das cooperativas de crédito. Foi autorizado às cooperativas, a constituição de um banco comercial de capital fechado que, mediante convênio, supriria as deficiências operacionais e mercadológicas.

O SICREDI diferencia-se de uma empresa comum por não objetivar somente lucro para a administração central, ou seja, para os banqueiros, e, sim, aos associados.

Com a constituição do Banco Cooperativo SICREDI S.A, cujo objetivo principal é estender às cooperativas acionistas, através de convênio, produtos e serviços a serem oferecidos aos seus associados, tais dificuldades foram finalmente superadas.

3.1.7 PRODUTOS E SERVIÇOS

- Serviços de Conveniência;
- Cobrança;
- Seguros;
- Convênios;
- Investimentos;
- Previdência;
- Financiamentos;
- Câmbio;
- Cartões;
- Consórcio

3.1.8 Significado do Logotipo SICREDI:

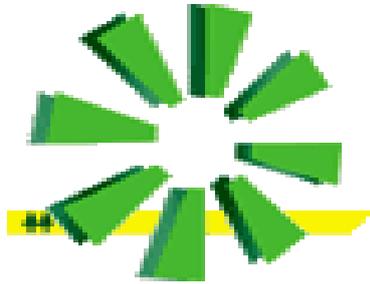


Figura 5 - Logotipo do SICREDI

Imagem atávica do homem no campo, o cata-vento gerador de energia e conforto dentro dos atuais conceitos de fontes renováveis de preservação e ecologia.

3.1.9 O BANCO COOPERATIVO SICREDI S.A

A história do cooperativismo no mundo guarda relação direta com o desequilíbrio da distribuição de renda e da alocação de riquezas, situação que, em meados do século XIX, se via agravada pelas repercussões da Revolução Industrial.

Seguindo o exemplo dos tecelões da Inglaterra, que em 1844, formaram uma associação cooperativa para ter acesso a alimentos mais baratos, agricultores do município de Flammersfeld, Alemanha, elegeram a via cooperativada para pôr fim à agiotagem que imperava na região. Nascia, assim, sob o amparo da auto-ajuda e do mutualismo, como fonte alternativa e democrática de financiamento, o que mais tarde se convencionou designar Cooperativismo de Crédito (SICREDI, 2003).

Por passarem a ostentar representatividade, além do forte desenvolvimento das cooperativas de crédito rural, as cooperativas de crédito urbano, compostas de múltiplos setores econômico-profissionais ligadas ao Sistema SICREDI, após permissão do Conselho Monetário Nacional em 1995, constituíram o primeiro banco cooperativo privado de nosso país, o Banco Cooperativo SICREDI S.A. (SICREDI, 2003).

Em Março de 1996, o Banco Central autorizou o funcionamento do Banco Cooperativo SICREDI S.A. Em Junho do mesmo ano, são iniciadas as atividades do Banco em Porto Alegre. No mês dezembro, as cooperativas dos estados do Paraná e Rio Grande do Sul, unem-se para fortalecer o Banco Cooperativo SICREDI, tornando-o, assim, um banco interestadual. Com o decorrer do tempo, outros estados passaram a integrar-se ao SICREDI, criando assim, outras unidades de atendimento do Banco Cooperativo SICREDI, em nosso país (SICREDI Internet, 2006).

Negócio e mercado de atuação do Banco Cooperativo SICREDI S.A:

O Banco Cooperativo SICREDI é o primeiro banco cooperativo privado brasileiro e atua como instrumento das Cooperativas de Crédito (filiaidas ao sistema SICREDI e acionistas do Banco Cooperativo SICREDI) para acessar o mercado financeiro e programas especiais de financiamento, administrar em escala os recursos do Sistema e desenvolver produtos corporativos e políticas de comunicação. O Banco Cooperativo SICREDI S.A. é diferente dos outros Bancos do mercado. Para ter acesso é necessário, primeiramente, ser associado em uma Cooperativa do Sistema SICREDI, pois será através da Cooperativa que o associado terá acesso ao Banco Cooperativo SICREDI S.A.

Com a criação do Banco, os 1.038,000,00 milhões de associados das 133 cooperativas de crédito integrantes do SICREDI passaram a ter acesso a um portfólio de mais de 100 produtos e serviços, como aplicações financeiras, linhas de crédito pessoal, crédito rural, programas do BNDES, serviços de cobrança, pagamentos, transferências eletrônicas, recebimentos de taxas, impostos, completa linha de seguros e cartão de crédito, além das operações de banco múltiplo, tais como câmbio, poupança, entre outras.

Em 2004, os ativos administrados pelo Banco Cooperativo SICREDI registraram crescimento de 11,9% em comparação com o exercício imediatamente anterior, atingindo cerca de R\$ 2,9 bilhões. A carteira de crédito também apresentou nesse período significativo aumento de 26,6% distribuídos entre os diversos segmentos da economia. O crescimento dos números do Banco Cooperativo SICREDI pode refletir o potencial de crescimento do cooperativismo de crédito no

País, que se consolida como meio de organização econômica da sociedade (SICREDI Internet, 2006).

Sendo o primeiro banco cooperativo brasileiro é o administrador de todos os recursos do SICREDI operando no mercado de capitais com preceitos de segurança e moderação em investimentos de baixo risco, segundo determinado pela administração do sistema.

O Banco Cooperativo SICREDI também é responsável pelo marketing, divulgação e comunicação da marca SICREDI no mercado em que atua, a área responsável por isso é a Superintendência de Comunicação e Marketing constituindo em uma equipe de 22 pessoas para o desenvolvimento e criação da mesma, entre eles: Diretor, Superintendente, Analistas e Assistentes.

3.1.10 Estrutura Organizacional e Funcional do Banco Cooperativo SICREDI S.A

O Banco Cooperativo SICREDI é administrado por uma diretoria eleita em Assembléia de Acionistas (cooperativas ligadas ao sistema), para um período de gestão de três anos.

Adota o Planejamento Estratégico de longo prazo (5 anos) norteando as atividades para o melhor resultado, visando cumprir a Missão e os Valores do Sistema SICREDI.

A organização acredita na melhoria e qualificação de seus colaboradores implantando programas, nos quais se destacam: Gestão por Competência – Avaliação 360°C, Pesquisa de Clima, Plano de Participação nos Resultados com distribuição anual, Plano de Cargos e Remuneração, Plano de Saúde e Plano Odontológico, utilizando-se desses programas para incentivar o melhor desempenho dos colaboradores na busca dos melhores resultados para a Organização.

Atualmente, cada área é informatizada com seu sistema, entretanto, está em fase de implementação o Sistema Integrado de Informações.

A estrutura organizacional do Banco é definida através deste seu organograma funcional:

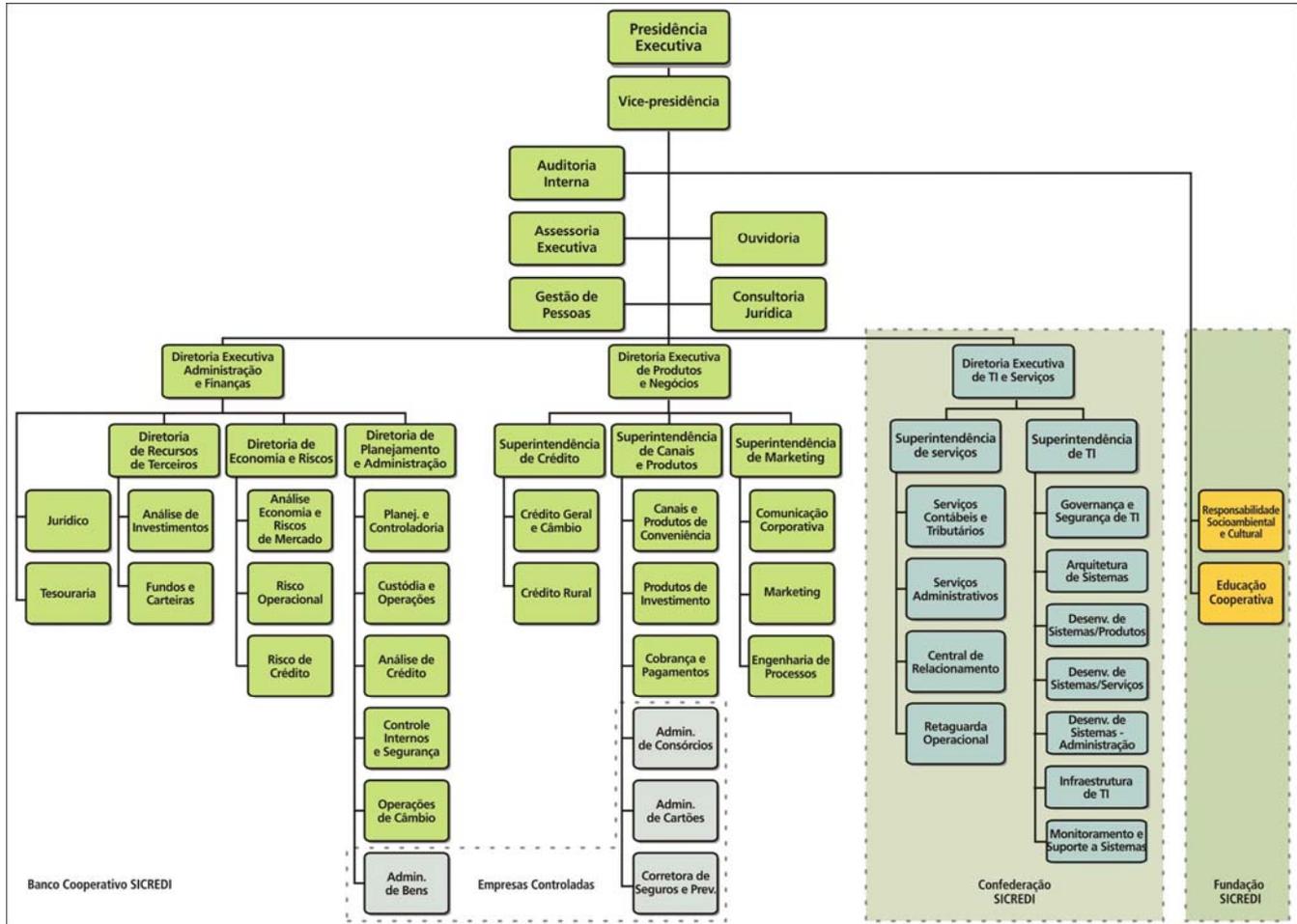


Figura 6: Organograma das Organizações de Terceiro Grau do SICREDI

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Pode-se definir que delineamento da pesquisa é o plano básico ou estratégia de pesquisa. Consiste em fazer o assunto pesquisado produzir respostas específicas às questões do estudo (Gil, 1999).

Na pesquisa científica existem dois métodos para analisar a realidade. Essas metodologias baseiam-se na postura filosófica sobre a possibilidade de investigar a realidade, são elas: método quantitativo e o qualitativo, conforme Roesch (2005).

A técnica utilizada na pesquisa foi estudo de caso, baseado no enfoque da pesquisa qualitativa, uma vez que o objetivo deste trabalho foi verificar a importância da empresa *Holding* para o Sistema SICREDI.

Segundo Roesch (2005), as técnicas mais utilizadas sob o caráter qualitativo são as entrevistas, observação e uso de diários.

A técnica de coleta de dados utilizada neste estudo foi a pesquisa de documentos das próprias organizações integrantes do SICREDI, como relatórios do sistema, documentos em análise pelas áreas responsáveis. Com isso tornou-se possível analisar os efeitos da *Holding* e a caracterização do Sistema como Conglomerado Financeiro.

Foi realizado um comparativo entre a estrutura atual, no qual o banco, a confederação, as cinco centrais regionais e as 133 cooperativa individuais apresentam seus próprios números ao Banco Central com a nova estrutura proposta com a *Holding* para consolidar todos esse números.

5. Efeitos da *Holding* no Sistema de Crédito Cooperativo - SICREDI

Os modelos internacionais de estruturação sistêmica abordados neste item abrangem organizações em funcionamento, na França, em Portugal, na Espanha, na Alemanha, nos Estados Unidos, no Canadá, Argentina e Holanda, contendo basicamente as suas estruturas organizacionais e modelos de governança.

a) Crédit Agricole

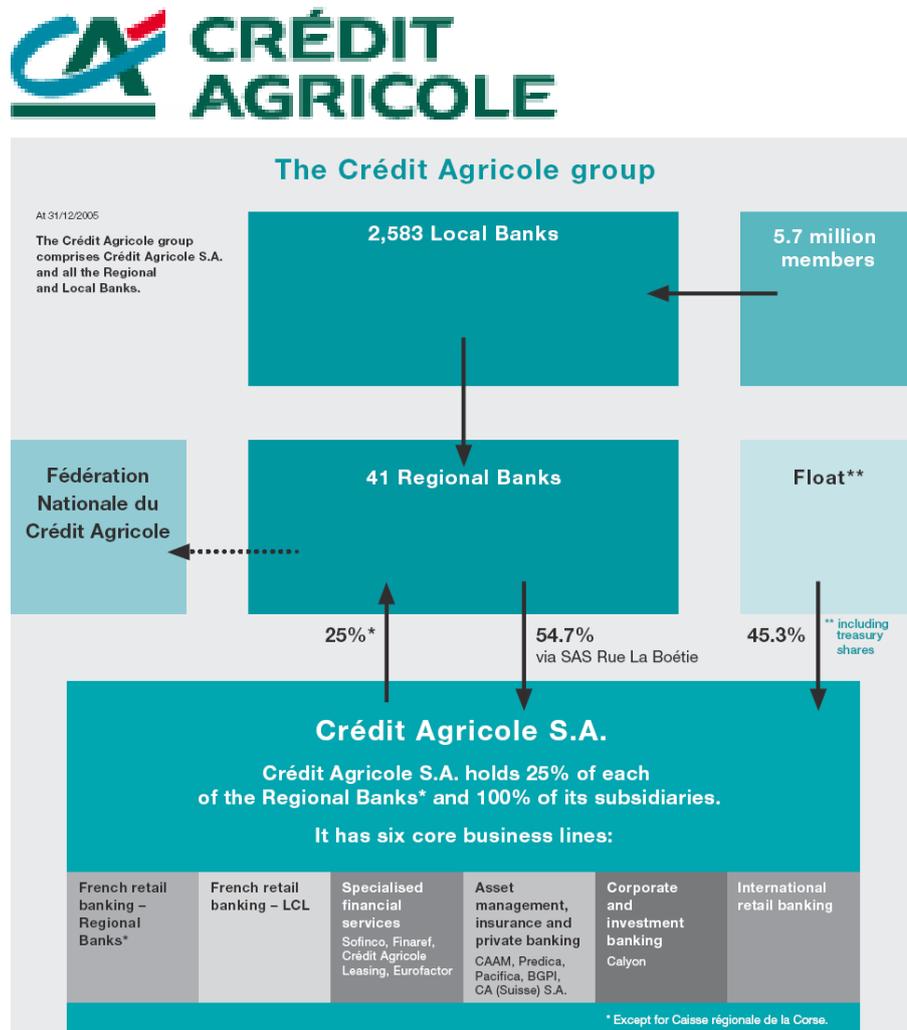


Figura 7: Organograma do Modelo Estrutural - França

Maior organização financeira da França (28% do mercado de varejo), líder europeu em participação no mercado doméstico, segundo da Europa e décimo - quinto do mundo em capital.

O *Crédit Agricole* é uma organização de três níveis (bancos locais, bancos regionais, Banco *Crédit Agricole* S.A.). Os bancos locais são, na verdade, 2.583 cooperativas de crédito (*caisses locales*), agrupadas em 41 bancos regionais.

Através da SAS *Rue La Boétie*, esses bancos regionais detêm 52,4% de participação no Banco *Crédit Agricole* S.A., instituição listada na Bolsa de Paris (*Euronext Paris*) e que atua como uma *Holding* e centralizadora financeira para o grupo.

b) Portugal

Segundo descreve Pagnussatt (2004), o cooperativismo de crédito em Portugal teve início em 1911, mediante a constituição das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo - CCAM. Inicialmente, a exemplo do que ocorria no Brasil, funcionavam de forma independente. Desarticuladas e com uma legislação restritiva, não tinham maior expressão no sistema financeiro de Portugal e nem condições políticas para lutar pelos avanços normativos e operacionais.

O início da caminhada, para tornar-se o 5º maior grupo financeiro de Portugal, deu-se 1978, com a constituição da FENACAM - Federação das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo.

A Federação, como entidade de segundo grau, encarrega-se da promoção do desenvolvimento, aperfeiçoamento do crédito agrícola, representação política, apoio técnico e formativo, auditoria, elaboração e análise de projetos de investimentos das filiadas, promoção e coordenação das atividades comuns de formação dos recursos humanos. Participa no capital social das seguintes empresas:

- O TRABALHO, companhia de seguros (irá desligar-se para participar da Rural Seguros, adiante mencionada);
- DAI, indústria de transformação de beterraba sacarina e comercialização;
- LIBERSOL- Turismo Social Ltda., agência de viagem;

- Mercado Abastecedor do Porto e Mercado Abastecedor de Coimbra, uma espécie de mercado público;
- Matadouro Regional Do Algarve, frigorífico.

Os primeiros frutos foram colhidos em 1980, com a constituição da Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo - CCCAM. Formada exclusivamente pelas Caixas de Crédito (cooperativas singulares), está autorizada a realizar todas as atividades comuns dos demais bancos, inclusive a representação na câmara de compensação (mesmo papel exercido pelos bancos cooperativos brasileiros). Além das atividades financeiras, está incumbida pelo Banco Central de regular e supervisionar todas as Caixas de Crédito, podendo inclusive intervir, destituir e nomear membros das direções.

A Caixa Central tem participação minoritária nas seguintes empresas:

- CREDIVALOR (33,33%), empresa especializada em auxiliar as CCAMs nos créditos vencidos;
- CENTRAL FUNDOS (10%), sociedade gestora dos fundos do grupo (fundo de tesouraria, fundo de poupança-reforma, fundo de ações e fundo de obrigações);
- CENTRAL INVESTIMENTOS (25,5%), corretora de valores que atuava na bolsa de Portugal e como consultora financeira e gestão de carteiras. Em julho de 1996 foi transformada em banco de investimento, com a denominação social de: CENTRAL BANCO DE INVESTIMENTO S/ A;
- RURAL SEGUROS (75%), companhia de seguros fundada em 1995;
- RURAL INFORMÁTICA (74,38%, os restantes 25,62% são das CCAMS), fundada em 1993, para prestar serviços de informática (seleção de software e hardware, desenvolvimento de sistemas aplicativos, processamento centralizado das contas das CCAMs e da Central e prestação de consultoria em organização e gestão);

Em resumo, o Sistema de Crédito de Portugal está estruturado em apenas dois níveis. Na base as Cooperativas singulares e no segundo grau uma federação com as atividades de assessoria, supervisão e representação e uma central com as atividades negociais e operacionais. Para as atividades técnicas, detêm ou participam de empresas especializadas.

O modelo estrutural pode ser visualizado no organograma a seguir:

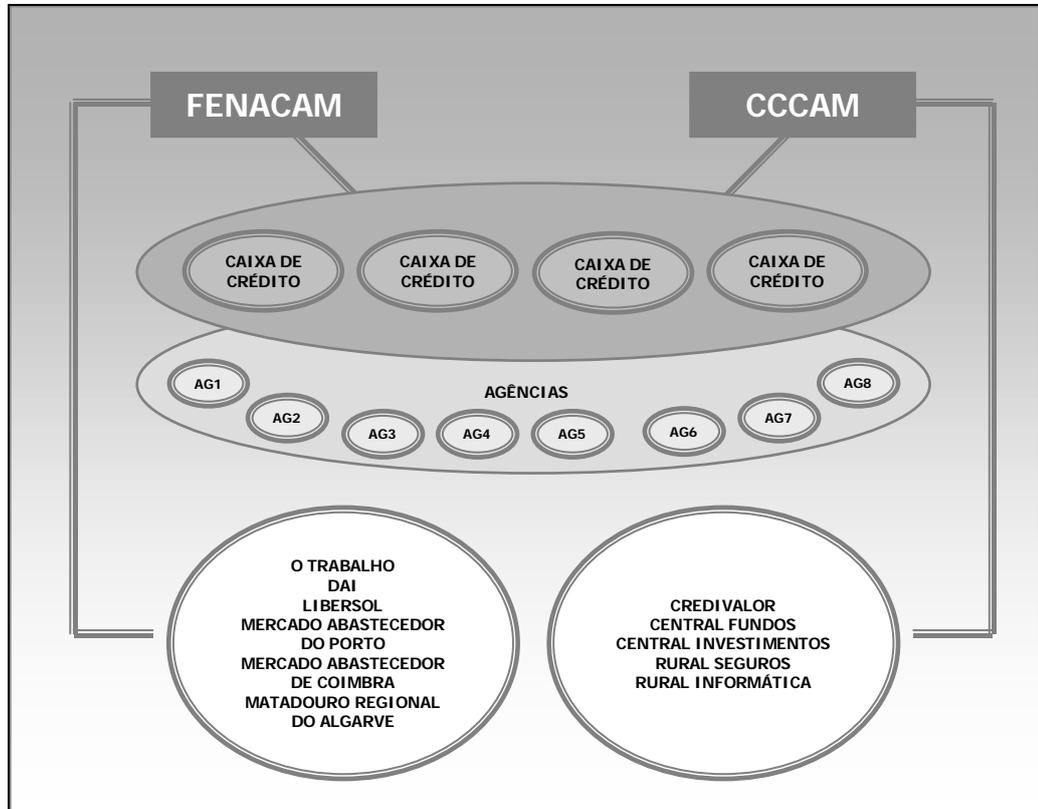


Figura 8: Organograma do Modelo Estrutural - Portugal

Fonte: Ciro Weber (2004)

Vale lembrar que Portugal tem uma superfície territorial de aproximadamente 91 mil quilômetros quadrados, o que justifica a adoção de apenas dois níveis. A opção por uma cooperativa central para as atividades negociais deve-se à legislação que permite à Central fazer a representação junto à câmara de compensação e no mercado financeiro nacional e internacional.

c) Espanha

Na Espanha o cooperativismo de crédito iniciou um pouco mais tarde. Somente em 1930 seria constituída a primeira cooperativa de crédito. Pagnussatt (2004) descreve que graças à legislação mais favorável que permite a livre

associação de pessoas físicas e jurídicas e também atuação com não associados, as cooperativas de crédito ocupam lugar de destaque no mercado financeiro do país. Em 2001, as 79 cooperativas com 3,6 mil pontos de atendimento administravam recursos superiores a 27 bilhões de dólares. O sistema é o principal operador de crédito rural da Espanha.

Inicialmente, como era usual e possível à época, atuavam de forma independente, sem nenhum tipo de estruturação sistêmica. O primeiro passo nessa direção foi dado em 1986 com a constituição de uma empresa de informática para executar de forma centralizada os serviços dessa natureza. A RSI – Rural Serviços Informáticos S. C, de propriedade das cooperativas singulares, prospecta e desenvolve tecnologia de informática, bem como executa todos os serviços de processamento centralizado. É de sua incumbência o acompanhamento e a interpretação dos normativos, a definição e o desenvolvimento de processos de negócios, assim como a gestão de toda a rede de caixas automáticas e a emissão e distribuição dos cartões de débito e crédito. Atua também com empresa convencional de informática prestando os mesmos serviços a outros bancos.

Em 1989, com a constituição da Associação Espanhola de Caixas Rurais, teve início a organização sistêmica. Como entidade de segundo grau, objetiva a execução em escala dos serviços comuns no campo da supervisão, integração, representação institucional, jurídico-normativo, recursos humanos e monitoramento da solvência e liquidez.

Já em 1990 fecha-se o ciclo da organização sistêmica com a constituição do Banco Cooperativo Espanhol, controlado pelas cooperativas singulares. O Banco administra a liquidez do Sistema, permite o acesso aos serviços de compensação e sistema de pagamentos, concebe os produtos e serviços e ocupa-se da formação dos executivos das cooperativas no campo dos negócios. As operações de crédito de maior valor são realizadas em nome do banco.

Na Espanha também o Sistema de Crédito Cooperativo está estruturado em apenas dois níveis. Na base as Cooperativas singulares e no segundo grau uma Associação com as atividades de assessoria, supervisão e representação, e um Banco Cooperativo com as atividades negociais. Para as atividades técnicas detêm ou participam de empresas especializadas, como é nos casos da informática e seguros.

O modelo estrutural pode ser visualizado no organograma a seguir:

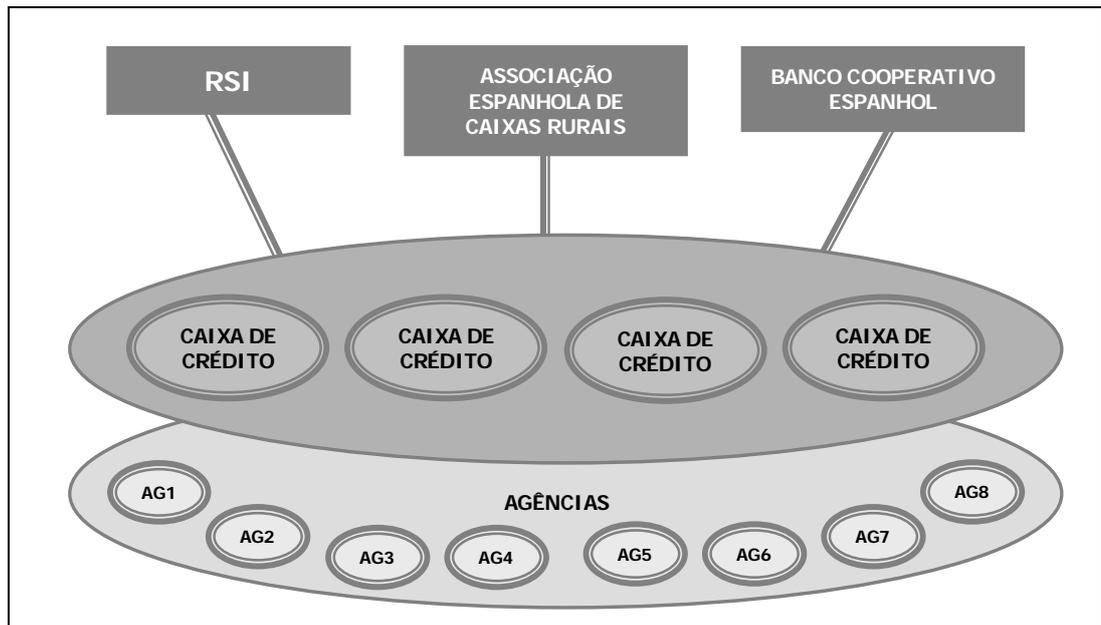


Figura 9: Organograma do Modelo Estrutural - Espanha

Fonte: Ciro Weber (2004)

A superfície territorial da Espanha é de aproximadamente 504 mil quilômetros quadrados, o que também justifica a adoção de apenas dois níveis. A opção por um banco cooperativo para a centralização das atividades negociais atende à legislação daquele país.

d) Estados Unidos da América

Abordado por Pagnussatt (2004), o cooperativismo de crédito nos Estados Unidos da América iniciou em abril de 1909, com a criação da primeira cooperativa em Manchester, New Hampshire, com o nome de Caja Popular de Santa Maria, por Alphonse Desjardins, o mesmo que iniciou o movimento cooperativo no Continente Americano, em 1900, em Levis – Quebec-Canadá. A partir de então se verificou um crescimento rápido e ordenado. A preocupação de seus precursores com a economia de escala se concretizava desde 1916 com a inauguração da Associação das Cooperativas de Crédito de Massachussets – MCUA, constituída com o objetivo de defender os interesses comuns.

Em 1921, as 200 cooperativas já existentes transformavam a Associação em Liga, para organizar e desenvolver as cooperativas. Este talvez tenha sido o principal fator que levou a ampliação significativa nos anos seguintes. Assim, em 1934 o número havia sido ampliado para 3.000, distribuídas em 40 estados, com quase meio milhão de associados. O crescimento continuou até 1941, quando se contabilizava mais de 10.000 cooperativas de crédito em pleno funcionamento. A partir desta data teve um período de crise devido às restrições internas impostas pela Segunda Guerra Mundial, resultando na redução para 8.500. A partir de 1950 o crescimento foi retomado, contando em 1955 com 16.500, com mais de oito milhões de associados. Os registros históricos indicam que o maior número delas em funcionamento ocorreu em 1969, quando existiam mais de 23.000 espalhadas em todo o território Nacional.

Nos anos seguintes, acompanhando a tendência mundial, desenvolveu-se o processo de fusões e incorporações, sendo que em 1998 o número já estava reduzido para algo ao redor de 11.000 cooperativas de crédito.

Tudo indica para a continuidade da redução do número, tanto que o balanço consolidado de 2002 registra apenas 9.935, sem, no entanto, afetar a participação financeira de mais de 6% no poderoso mercado financeiro Americano. O mesmo balanço apresenta Ativos na ordem de 572 bilhões de dólares, com 83 milhões de associados.

O primeiro passo para a estruturação em escala nacional ocorreu bem no início das atividades das primeiras cooperativas. Em 1934 era constituída a Associação Nacional das Cooperativas de Crédito – CUNA, com o objetivo de organizar em nível nacional os serviços comuns das Ligas Regionais.

Na parte negocial a estruturação em escala verificou-se através de Centrais Regionais. Em 1974 concretizava-se o sonho acalentado desde 1930, com a criação de uma central nacional para dar competitividade aos produtos e serviços das cooperativas singulares.

No campo normativo houve desde o início a preocupação do Estado no desenvolvimento ordenado. Um mês após a criação da primeira cooperativa já era editada a primeira Lei com o objetivo de regulamentar o funcionamento. A preocupação não era somente com o ordenamento jurídico, mas principalmente de apoio e fomento. Com vistas a esse objetivo foi criado em 1921 o Departamento de Extensão Nacional das Cooperativas de Crédito. O apoio decisivo ocorreu em 1970,

quando o Congresso Nacional editou Lei criando a Administração das Cooperativas de Crédito Nacionais – NCUA (*National Credit Union Administration*), com a competência de regular e fiscalizar as cooperativas de crédito. Uma espécie de Banco Central.

Hoje, o Cooperativismo de Crédito Americano, está estruturado em 3 níveis, conforme vemos a seguir:

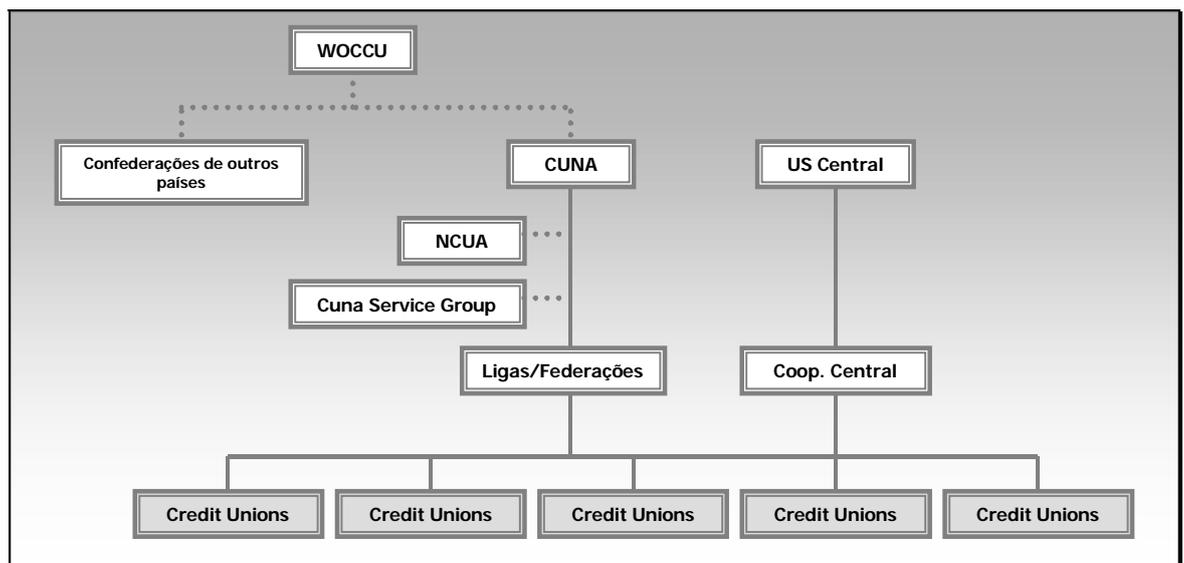


Figura 10: Estrutura do Cooperativismo de Crédito Americano

Fonte: Ciro Weber (2004)

No primeiro grau as cooperativas de crédito singulares (*Credit Unions*), atuando basicamente no atendimento de seus associados.

No segundo grau, as Ligas Regionais/Federações atuam como instrumento no campo administrativo-operacional das Filiadas, executando as atividades, em nível estadual, de assessoria jurídico-normativa, treinamento e assessoramento educacional, marketing corporativo e defesa perante o poder público. De outra parte as cooperativas centrais regionais atuam como instrumento no campo negocial, administrando em escala os recursos da liquidez das filiadas, prestando serviços de caráter financeiro, executando os serviços de compensação de cheques e outros papéis e os serviços gerais de contabilidade.

No terceiro grau a CUNA, como instrumento das Ligas/Federações Regionais, faz a representação institucional em nível nacional, assessora as ligas e cooperativas singulares no campo jurídico, normativo, educacional e de informática. A Cooperativa Central Nacional (U.S. Central), por sua vez, atua como instrumento

das centrais regionais, especialmente na administração em escala nacional dos recursos financeiros e da liquidez das cooperativas.

A CUNA SERVICE GROUP é uma subsidiária da CUNA e representa as cooperativas nos serviços de cartão de débito e terminais de auto-atendimento.

O NCUA, como já vimos, é o Banco Central próprio das cooperativas de crédito dos Estados Unidos, cumprindo as funções de normatizador e fiscalizador, além de cuidar da solvência através de Fundo Garantidor sustentado pelo próprio sistema.

O WOCCU – Conselho Mundial de Cooperativas de Poupança e Crédito é também uma espécie de associação e que congrega confederações nacionais (ex.: CUNA) e supranacionais (ex.: Confederação Latino-americana de Cooperativas de Poupança e Crédito - COLAC); ligas independentes (ex.: Associação das Cooperativas de Crédito Britânicas); membros associados (União Raiffeisen Internacional e Movimento Desjardins) e observadores (Comitê Bancário da Aliança Cooperativa Internacional - ACI) de cooperativas de crédito do mundo todo, sendo que em reduzida escala na Europa. Fundado em 1971, representa hoje mais de 80 movimentos cooperativos no planeta, congregando cerca de 110 milhões de associados e administram 676 bilhões de dólares em Ativos. No organograma cooperativista dos Estados Unidos, relaciona-se com a CUNA (Associação/Confederação Nacional).

O WOCCU tem como funções básicas representar, desenvolver e promover o cooperativismo de crédito, especialmente no assessoramento técnico em projetos de fomento e desenvolvimento em países afiliados (no Brasil o SICREDI é associado desde 2003), propor modelos de legislação, normas, estatutos, regimentos, fiscalização interna (autogestão) e externa (oficial – supervisão bancária).

É importante destacar, na história do cooperativismo dos Estados Unidos, a adoção, desde os primeiros momentos, da estruturação em economia de escala e a organização da representação política institucional, realizada através das Ligas, Federações e Centrais. Estas certamente foram as principais razões da consolidação de cooperativas de crédito num país mundialmente conhecido pelo grande espírito capitalista.

Desde o início de suas atividades, as cooperativas cuidaram de alocar as atividades negociais e operacionais em entidades centralizadoras distintas.

De um lado as ligas centralizando as atividades administrativas e operacionais e, de outro lado, as centrais com a gestão de produtos e serviços e administração financeira centralizada.

A organização hierárquica em três níveis, com alocação de parte das atividades em entidades centralizadoras de nível estadual e outras de nível nacional, justifica-se pela extensão territorial de aproximadamente 9,37 milhões de quilômetros quadrados (maior que a do Brasil – 8.512 mil km²).

e) Alemanha

A primeira semente da cooperação na Alemanha foi lançada no inverno de 1846/1847, com a fundação de uma Associação de auto-ajuda, auto-responsabilidade e auto-administração por Friedrich Wilhelm Raiffeisen¹ em Weyerbusch. Poucos anos depois era constituída a primeira cooperativa de crédito rural na cidade de Heddesdorf.

Pagnussatt (2004), menciona que desde os primeiros anos de funcionamento do cooperativismo já se verificava a preocupação pela organização em economia de escala e a defesa conjunta dos interesses. Assim, em 1872 era constituída a primeira cooperativa central, com o nome de Banco Cooperativo Agrário Renânia, e em 1877 criada a primeira Federação Central das Cooperativas Agrárias, sempre sob a liderança de Raiffeisen.

Nos anos seguintes verificou-se um forte crescimento do número de cooperativas de crédito, chegando a 12.000 em 1950. A partir dessa data iniciou o processo de fusões e incorporações como única forma de garantir competitividade perante o sistema bancário convencional e o avanço tecnológico. Assim, em 1970 o número já estava reduzido para 7.114 e, no final de 2002, contavam apenas 1.489. A redução do número, ao contrário do que possa parecer na primeira análise, representou um extraordinário fortalecimento perante os seus 16,3 milhões de associados e mais 30 milhões de clientes, assegurando uma respeitável participação

¹ Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818- 1888) foi o precursor do cooperativismo de crédito rural da Alemanha.

de 16% do poderoso mercado financeiro alemão, em seus mais de 16.000 pontos de atendimento.

A preocupação do Estado com o crescimento ordenado se materializou em 1889 com a promulgação da primeira Lei sobre o funcionamento de cooperativas, que viria a ser revista somente em 1974. O importante a salientar é que a legislação sempre deu tratamento igualitário com o sistema bancário convencional, tanto na amplitude operacional, quanto nas obrigações tributárias.

Atualmente as cooperativas de crédito, que hoje tem os mesmos direitos e obrigações de banco comercial, estão organizadas em dois níveis no campo operacional e possuem uma confederação com o papel de representação institucional e coordenação dos programas de formação. Na base estão as cooperativas singulares do modelo “Volksbanken” voltadas mais para o meio urbano e as “Raiffeisenbanken” para o meio rural, embora os dois tipos possam atuar com o público em geral, na condição de associados ou de clientes.

No segundo nível contam com dois bancos cooperativos centrais regionais. Um deles, o WGZ (Bank Westdeutsche Genossenschafts-Zentralbank), atua apenas como banco regional, encarregado da administração financeira centralizada e na concessão de empréstimos às cooperativas locais. O outro, DZ Bank (Deutsche Zentral-Genossenschaftsbank), atua como banco cooperativo central regional para algumas cooperativas e ao mesmo tempo como banco cooperativo central nacional.

Também no segundo nível, as nove Federações Regionais são encarregadas dos serviços de formação – capacitação e profissionalização- e de auditoria. Para os serviços de tecnologia de informática contam com diversas empresas, controladas pelas Cooperativas e respectivas Federações.

Em âmbito nacional, a DGRV - Deutscher Genossenschafts - und Raiffeisenverband e.V. - (Confederação Nacional das Cooperativas da Alemanha), constituída em 1972, faz a coordenação nacional dos programas de formação e da representação institucional em âmbito nacional de todos os ramos de cooperativas.

O modelo estrutural pode ser visualizado no organograma a seguir:

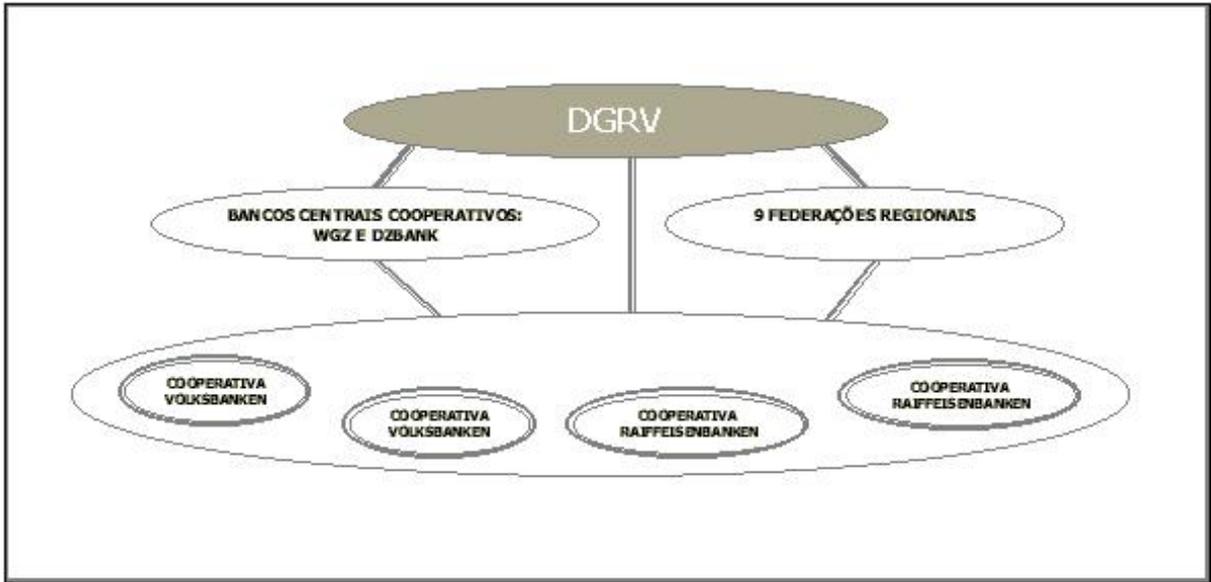


Figura 11: Organograma do Modelo Estrutural - Alemanha

Fonte: Ciro Weber (2004)

Devemos destacar o papel importante que, a DGRV, a exemplo do WOCCU, vem desempenhando especialmente na América Latina, com profissionais e investimentos direcionados à conscientização pela profissionalização e estruturação sistêmica do cooperativismo de crédito. No Brasil, A DGRV inicialmente apoiou o fortalecimento das cooperativas de crédito do Mato Grosso e nos últimos anos, liderada pelo Sr. Ehlert Christiansen, como Diretor do projeto Brasil, teve atuação destacada na mobilização e conscientização para a estruturação sistêmica e nos avanços normativos.

A pequena extensão territorial de 356.840 quilômetros quadrados, da Alemanha, justifica a estruturação em apenas dois níveis no campo operacional, restando à Confederação apenas a representação institucional e a de formação de recursos humanos.

e) Canadá

DESJARDINS



Desjardins Group é um conglomerado canadense de *caisses populaires* e *caisses d'économie*. As *caisses populaires* são cooperativas cujos associados vivem em uma mesma região. As *caisses d'économie* também são cooperativas, entretanto, na maioria dos casos, o critério de associação não é proximidade geográfica, mas, o fato dos associados pertencerem à mesma classe profissional ou trabalharem no mesmo local. O grupo é composto de 536 cooperativas, com 896 unidades de atendimento.

No Canadá o Movimento Desjardins é a instituição financeira mais importante de Quebec e a sexta do Canadá. Foi criado no início do século vinte, em 06 de dezembro de 1900, pelo jornalista Alphonse Desjardins com a colaboração de pessoas originárias de grupo homogêneos ou com características comuns, constituiu a primeira cooperativa de poupança e crédito. Atualmente o Movimento Desjardins é um grande e reconhecido conglomerado financeiro, que oferece serviços financeiros diversificados e competitivos a aproximadamente cinco milhões e quinhentos mil sócios proprietários. É um dos pilares da economia quebequense e, é o empreendimento privado mais importante de Quebec.

A estrutura corporativa do Grupo Desjardins tem a seguinte composição:

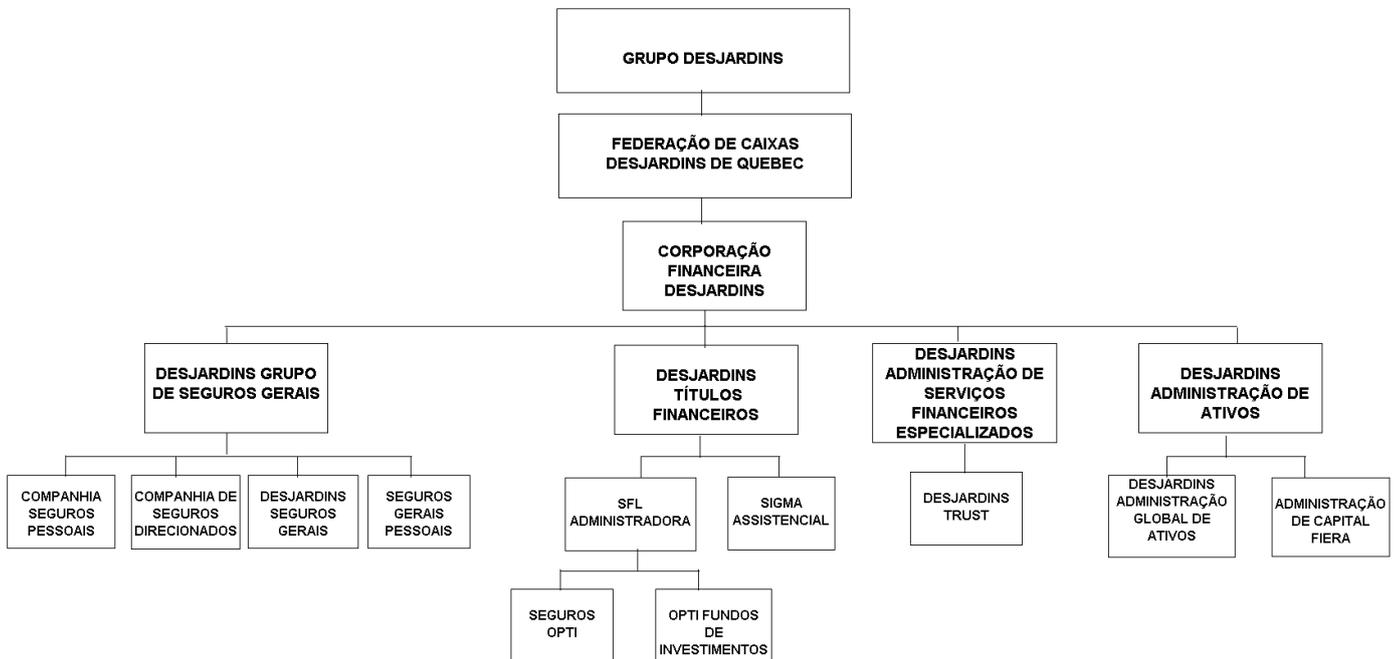


Figura 12: Estrutura do Grupo Desjardins

Fonte:Ciro Weber

Integrado no primeiro momento por caixas econômicas e de crédito, o Movimento Desjardins foi se adaptando com o passar dos anos as necessidades de seus sócios e às expectativas da comunidade. Atualmente, Desjardins conta com vinte empresas de sua propriedade e oferece uma ampla gama de serviços complementares, que vão de seguros a corretagem de títulos e valores, passando por serviços fiduciários e investimentos industriais e comerciais. De conformidade com os princípios cooperativos sobre os quais se assentam desde a origem do Movimento Desjardins, as caixas econômicas e definitivamente seus sócios, são os proprietários de todos os componentes da rede cooperativa e da rede de empresas pertencentes ao Movimento Desjardins.

O Movimento Desjardins, comemorou 100 anos de história, foi criado em 1900, para oferecer aos quebequenses uma ferramenta financeira que os permitiria acessar a poupança e ao crédito, além de possibilitar o desenvolvimento da comunidade. Em 6 de dezembro de 2000, Desjardins festejou o 100º aniversário de criação de sua primeira Caixa Popular. Com a convicção de que qualquer

organização que queira progredir e se sustentar deve saber se transformar, o Movimento Desjardins teve criatividade para realizar as adaptações, ao longo deste primeiro século de vida, a evolução das necessidades de seus sócios e as expectativas da comunidade, mantendo-se ao mesmo tempo com uma instituição cooperativa, democrática e popular, e destacando-se por estas características como um grupo financeiro diferente. Breve histórico da evolução do Movimento Desjardins:

g) Argentina

A primeira experiência de organização da atividade bancária em entidade mutualista, segundo Pagnussatt (2004), ocorreu em 1887 com a constituição do Banco Popular Argentino. Em seguida iniciou-se a criação de entidades na forma cooperativa de depósitos e empréstimos (Ahorro Y Crédito). O sucesso foi tão grande que já em 1925 se registravam 40 cooperativas urbanas, das quais nove atuavam na condição de bancos cooperativos.

Nos anos seguintes experimentou-se um crescimento ainda mais acelerado, tanto que em 1958 havia 2.800 cooperativas, com 1.200.000 associados. O Instituto Mobilizador de Fundos Cooperativos – IMFC, uma entidade de prestação de serviços em nível nacional, com a função de coordenar as ações de criação de novas cooperativas nas localidades ainda desassistidas. Para a representação política institucional e integração foi criada a Federação Argentina de Cooperativas de Crédito. No auge do movimento representavam mais de 10% dos depósitos do Sistema Financeiro Argentino.

O sucesso incomodava duplamente os bancos convencionais e os governos. Os bancos, pela crescente perda de mercado, passaram a impor restrições negociais, especialmente quanto ao fluxo financeiro e representação nas câmaras de compensação. Pressionavam o Banco Central Argentino para impor restrições normativas. De outra parte, os dirigentes cooperativos, na defesa dos interesses de seus associados, passaram a atuar fortemente nos movimentos reivindicatórios. As cooperativas passaram a ser vistas como movimento político, sendo que o governo passou a impor maiores restrições, impossibilitando a atuação na forma jurídica de

cooperativa de crédito. A ação dos bancos e as restrições normativas foram tão fortes que no início da década de 70 restavam apenas 450 em funcionamento.

Por outro lado, os mesmos normativos abriam a possibilidade da transformação das cooperativas em bancos cooperativos, sem restrições operacionais. Como bancos, poderiam trabalhar com todos os produtos e serviços de natureza financeira, ter acesso aos mercados financeiros nacionais e internacionais e prestar os serviços a associados e não associados.

Com base na nova legislação em vigor, o IMFC passou a orientar a transformação das cooperativas em bancos, viabilizando a escala mínima mediante o processo de fusões entre as cooperativas remanescentes. Assim, as 450 cooperativas resultaram em 85 bancos cooperativos regionais. Como consequência, perderam totalmente o formato cooperativo e passaram a atuar como bancos, operando livremente com associados e terceiros de forma competitiva. Os princípios do cooperativismo foram esquecidos ou não tinham espaço na nova conformação adotada. Não se organizaram em sistema. Pelo contrário, atuavam de forma independente e concorrencial em muitas localidades. A falta de escala para suportar os investimentos demandados pelos avanços tecnológicos, aliada à crise macroeconômica, acelerou o processo de fechamento, fusões e incorporações, restando apenas um banco cooperativo. Podemos dizer que atuando muito mais como banco convencional do que com os princípios cooperativos.

Mesmo tendo ocorrido uma forte crise constitucional e econômica nos últimos anos, afetando todo o sistema bancário, inclusive os bancos estrangeiros que atuavam naquele país, se as cooperativas tivessem cultivado o espírito da cooperação, a participação na gestão, organizado em economia de escala para os serviços comuns, especialmente no campo da tecnologia, processamento, administração financeira da liquidez, operação do fluxo financeiro, entre outros, a história provavelmente seria contada de maneira diferente.

h) Rabobank



O holandês *Rabobank* é um grupo integrado por 188 cooperativas com 1,7 milhões de associados e 9,5 milhões de clientes, pelo banco *Rabobank Nederland*, que é a organização central, e pelas suas subsidiárias.

The cross-guarantee scheme of Rabobank Nederland

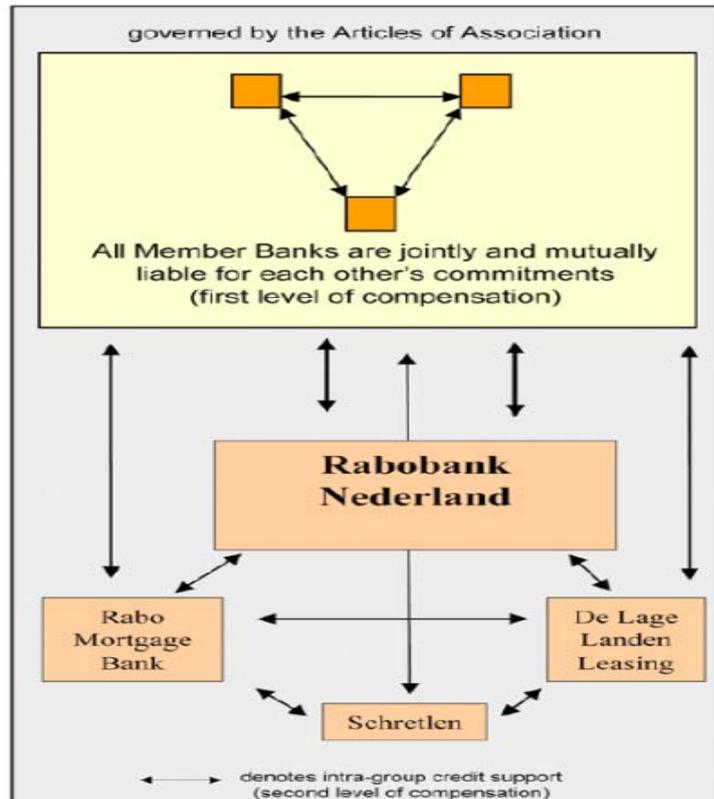


Figura 13: Estrutura do Grupo Rabobank

Através da associação entre as diversas entidades legalmente independentes que integram o Grupo *Rabobank*, foi estruturada uma única organização. Entre essas entidades existe uma relação de responsabilidades, formalizada em um sistema interno de garantias cruzadas – *Internal Cross-Guarantee System – section 12 of the Act on the Supervision of the Credit System 1992*. Para o Banco Central Holandês o Grupo *Rabobank* é considerado uma única entidade consolidada.

Foi através da *Rabobank* que o Sistema de Crédito Cooperativo SICREDI adotou como modelo para sua nova reestruturação.

Abaixo, efeitos e melhorias para o Sistema SICREDI com a *Holding*:

Aprimoramento da Governança Corporativa - As decisões estratégicas, estruturais, prudenciais e os objetivos sistêmicos, hoje expressos nos regimentos internos, depois de deliberadas e aprovadas pelas respectivas Cooperativas e registradas, por seus representantes legais, no Conselho da *Holding*, uma sociedade anônima, passam a estar legalmente formalizadas, imputando, aos membros do mesmo, responsabilidades legais, tanto pela decisão em si e seus reflexos, quanto por acompanhar e monitorar o cumprimento daquilo que foi estabelecido. As Cooperativas participam do Conselho da *Holding* e dos comitês (Políticas Estratégicas; Auditoria, *Compliance* e Conduta; Riscos; Utilização Corporativa de Fundos Garantidores e Remuneração) e o modelo de governança em conformidade com as melhores práticas de mercado e reconhecido pelos órgãos reguladores, capaz de mitigar riscos (operacional, mercado, crédito, imagem, liquidez e legal) assegurando melhores condições operacionais para o desenvolvimento do SICREDI.

Unicidade de Comando – Um comando executivo único representado por um presidente (CEO) e um vice-presidente que acumularão estas funções no Banco, na Confederação e na Fundação – assegurando o alinhamento às definições estratégicas. Ampliação da segurança e da transparência dos fluxos decisório e operacional e alinhamento da responsabilidade dos

administradores, agregando legitimidade estatutária aos processos. O Conselho Fiscal das empresas será um só, tendo a mesma composição do Conselho Fiscal da *Holding* SICREDI, reduzindo os custos e ampliando a abrangência da fiscalização exercida por estes conselheiros e uma auditoria única para Banco, Confederação e Centrais.

Ganho de Eficiência - A unicidade de comando operacional, sob adequado método de gestão e segundo o modelo estrutural proposto, conduzirá a maior eficiência na realização das atividades, reduzindo o custo das empresas – Banco e Confederação – para as Cooperativas.

Tratamento como Conglomerado Financeiro - Consolidação das demonstrações e conseqüente tratamento do SICREDI como conglomerado financeiro, em consonância com o COSIF, capítulo 1, seção 21, 122., - Redução das exigências patrimoniais. - A *Holding* garante a caracterização do Conglomerado (participação acionária, controle, administração), inclusive considerando capítulos XX e XXI da Lei 6.404/76, que tratam, respectivamente, sobre Sociedades Coligadas, Controladoras e Controladas e formação de grupo de empresas; - Manutenção da responsabilidade formal dos administradores das Cooperativas. - Adição de responsáveis legais para atividades que exijam qualificação técnica específica, como gestão de riscos;

Ampliação das possibilidades de acesso ao mercado financeiro - Tratamento como conglomerado, estabilidade do capital da controladora do Banco e adequada estrutura de Governança habilitam o SICREDI à obtenção de rating corporativo. - Atendimento às exigências para acesso ao mercado de dívidas subordinadas de longo prazo, fonte de recursos para o atendimento das demandas futuras dos associados. - Possibilidade de construção de parcerias estratégicas de longo prazo, incluindo participações minoritárias no capital do Banco, se assim as Cooperativas decidirem.

Abaixo organograma Macro da Holding,

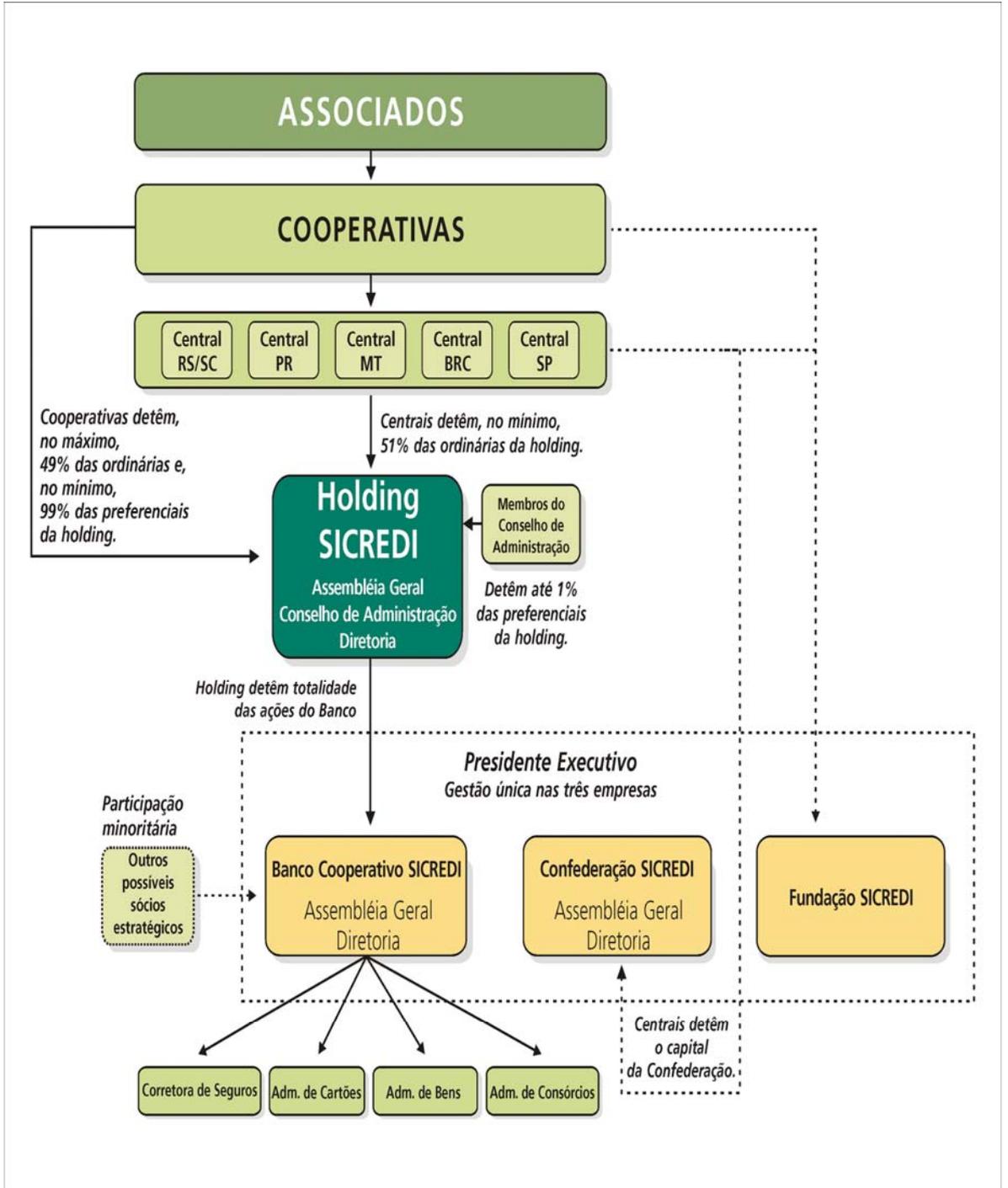


Figura 14: Organograma Macro Holding

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente monografia teve como objetivo analisar a importância da Empresa *Holding* para o Sistema de Crédito Cooperativo SICREDI.

Na pesquisa qualitativa verificou-se a importância junto às cooperativas de crédito. A análise dos documentos do sistema permitiu, de forma clara, identificar os ganhos proporcionados ao Sistema na futura apresentação dos resultados como conglomerado financeiro. Um sistema de governança eficiente e transparente com uma adequada caracterização societária onde haverá um ambiente único de decisões estratégicas formal tendo dessa forma conformidade com as melhores práticas de governança encontradas em conglomerados financeiros cooperativos internacionais. Sendo uma *Holding* pura com objetivo único de controle do Banco SICREDI, formalizando as decisões estratégicas e melhorando o fluxo de governança com o reforço do poder decisório das cooperativas.

Sendo assim, o estudo proposto por esta monografia, buscou verificar como a *Holding* contribui para o desenvolvimento das cooperativas, percebendo-se que pode proporcionar um crescimento ainda maior na alavancagem de negócios.

Esta melhora do nível de efetividade trará benefícios globais para o sistema, refletidos em um aumento de capital de giro, flexibilidade de negociação do recurso, melhorias nas estruturas das cooperativas e, acima de tudo, competitividade do sistema frente ao mercado financeiro.

Desta forma, a monografia representou uma excelente oportunidade para o aluno adquirir experiência prática e desenvolver conhecimentos teóricos aprendidos durante o curso de especialização. Espera-se que este estudo possa contribuir positivamente para que o SICREDI solidifique ainda mais com a *Holding*.

REFERÊNCIAS

ALVES, Geraldo Gonçalves de Oliveira e, **Sociedade *Holding* no direito brasileiro**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2006.

BRITO, Osias: **Mercado Financeiro** – Editora Saraiva 2005.

CARLOTTO, Ampélio; GALIOTO, Antônio. **O Cooperativismo Rio Grandense – A história da Cooperativa Santa Clara**. 1 ed. Carlos Barbosa: Pró-Jornal, 1995.

FRANCA, Maria V. **Cooperativismo**. Departamento de Cooperativismo e Associativismo. Brasília, 1998.

FORTUNA, Eduardo: **Mercado financeiro – Produtos e Serviços**. Editora: Qualitymark 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

IRION, João Eduardo Oliveira. **Cooperativismo e economia social**. São Paulo: Editora STS, 1997.

LODI, João Bosco e Edna Pires. **HOLDING**, 3.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MEINEN, Ênio; DOMINGUES, Jeferson Nercolini; DOMINGUES, Jane Aparecida Stefanos. **Cooperativas de crédito no direito brasileiro**. Porto Alegre: Sagra Luzzato, 2002.

PAGNUSSATT, Alcenor. **Organização e Governança Sistêmica**, Porto Alegre, Eventos Confederação Interestadual das Cooperativas Ligadas ao SICREDI, SICREDI SERVIÇOS, 2004.

PINHO, Diva Benevides. **O Cooperativismo no Brasil: da vertente pioneira à vertente solidária.** São Paulo: Saraiva, 2004.

ROESCH, Sylvia Maria A. **Projetos de estágio do curso de administração.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SCHARDONG, Ademar. **Cooperativa de crédito: Instrumento de Organização Econômica da Sociedade.** Porto Alegre: Rigel 2003.

SCHNEIDER, José Odelso. **Democracia, participação e autonomia cooperativa.** 2. ed. São Leopoldo: UNISINOS, 1999.

WEBER, Ciro. **COOPERATIVISMO DE CRÉDITO,** Valor Econômico e Social Ênfase Sistema SICREDI, UFRGS, 2004.

OUTRAS REFERÊNCIAS

SICREDI. Sistema de Crédito Cooperativo - Disponível em:
<<http://www.sicredi.com.br>> Acesso em: 18 de Agosto de 2009.