

GESTÃO ADMINISTRATIVA DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO RURAL: ESTUDO DE CASO SICREDI CHAPADÃO DO SUL

EDY CARLOS SANTOS DE LIMA

Mestre em Produção e Gestão Agroindustrial e Docente da Faculdade de Tecnologia de Jales – Jales – SP

GILBERTO DIEFENTHAELER

Graduado em Administração e Gerente Regional de Desenvolvimento Superintendência SICREDI Campo Grande – Campo Grande - MS

RESUMO

Fazendo relevância à atualidade onde muito se fala na questão participativa junto aos modelos de administração, vêm se abordar a utilização da administração cooperativa e participativa junto a uma instituição financeira. Para tanto se segue um somatório de normas e diretrizes que são apresentadas com base em literaturas nacionais e internacionais de modo a apresentar e seguir normativos baseados em leis constitucionais atualizadas e segmentadas. São expostos e discutidos os principais pontos relevantes, benefícios, comparativos, dificuldades e modelo abordado, desta forma traçando um panorama do tema com o objetivo de apoiar e embasar gestores atuantes em cooperativas de crédito – Sistema SICREDI - na compreensão e entendimento, contribuindo para a consolidação de uma gestão eficaz na área abordada.

PALAVRAS-CHAVE: administração cooperativa. instituição financeira. cooperativa de crédito

ABSTRACT

Making relevance to present days where it talk a lot about the participative question with the management models, it's aborded the utilization of participatory and cooperative management beside to a financial institution. For this, follows a sum of rules and guidelines which are presented with base on national and international literature, presenting and following normative based on segmented and updated constitutional laws. The main relevant points, benefits, comparative, difficulties and approached model are shown and discussed, and thus drawing a panorama of the subject with aiming to support and ground working managers in credit unions – SICREDI System – in understanding and enlightenment, contributing to the consolidation of an effective management in the dealt area.

KEYWORD: administration cooperative. financial institution. credit cooperative.

1 INTRODUÇÃO

O objetivo geral do trabalho é demonstrar a inserção, funcionalidades e importância das cooperativas de crédito dentro do cenário econômico mundial e em nosso país, mais especificamente o que representa o SICREDI como instituição financeira em nossa comunidade e região. Ressaltar sua história é explicitar seus pontos relevantes e fundamentais dentro de uma administração cooperativa participativa.

Como objetivo específico é oportunizar o entendimento de todos de como é o SICREDI como instituição financeira demonstrando seus pontos fundamentais e relevantes para nossa comunidade, contribuindo para a ampliação das discussões sobre o tema. Demonstrar o método de atuação do SICREDI local por meio de um estudo de caso pelo prazo em específico por três anos apresentando benefícios, dificuldades e críticas do modelo de gestão através de gráficos e comentários. Assim como sua proposta gerencial e administrativa em um conceito que une modernidade e parceria na gestão humana e financeira dos negócios bancários.

2 METODOLOGIA

A presente pesquisa teve como método o estudo de caso de caráter descritivo e exploratório. Para Yin (1994), a técnica de investigação descritiva visa identificar as características de determinada população ou fenômeno; já o processo exploratório analisa qualitativamente um fenômeno, baseado na existência de um tema muito pouco estudado anteriormente. Segundo Yin (1994), opta-se por estudos de caso quando o investigador tem um pequeno controle sobre os eventos ou quando o foco está centrado sobre um fenômeno contemporâneo, cujo contexto tenha um sentido de vida real, como no caso aqui estudado.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Sabendo que a Administração em nossos dias é a fonte norteadora dos parâmetros a seguir pelas empresas e o modo da condução das demais áreas presentes na sociedade econômica, podemos destacar que é um dos principais pilares de sustentação de um objetivo econômico/financeiro organizacional.

Segundo Chiavenato (2000), Administração nada mais é do que a condução racional das atividades de uma organização seja ela lucrativa ou não-lucrativa.

Administração trata do planejamento, da organização (estruturação), da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão de trabalho que ocorram dentro de uma organização. Assim a Administração é imprescindível para a existência, sobrevivência e sucesso das organizações. Sem a Administração, as organizações jamais teriam condições de existir e crescer (CHIAVENATO, 2000, p. 09).

Independente do ramo em que a empresa atua ou está inserida, a Administração é fundamental quesito para o sucesso da mesma. Cabe aos administradores – responsáveis pelo desempenho de uma ou mais pessoas no trabalho (CHIAVENATO, 2000). Administrar é implementar estratégias no dia-a-dia. Administrar nada mais é do que motivar outras pessoas, comunicando-se com elas (NÓBREGA, 1996). A condução efetiva para os bons negócios e o vislumbamento de horizontes (rumos) a seguir.

De acordo com Mladenatz (1944, p. 69) a “concepção cooperativa remonta a períodos onde se originou o sistema cooperativista, em geral com as cooperativas de produção e de consumo no século XVIII, com célebres precursores como Robert Owen (1771 – 1858), William King (1786 – 1865)”.

As bases teóricas doutrinárias da atividade cooperativa foram constituídas pela matriz do cooperativismo de consumo e pelos modelos cooperativistas de produção e de crédito (PINHO, 1984).

O cooperativismo teve como precursores os 28 tecelões de Rochdale, trabalhadores de Lancashire ao norte de Manchester, na Inglaterra, que, em 1844 cansados da exploração fundaram a cooperativa de consumo, que se transformou na referência mundial em cooperativismo (HOLYOAKE, 2001).

Nota-se assim a visão olística que já na época existia como também a necessidade da união das pessoas e entidades de modo a suportar os problemas sócio-econômicos pertinentes. Através da troca de idéias e informações daquelas poucas pessoas envolvidas até então é que iniciou o cooperativismo, o que hoje é referência em modelo de participação econômica.

3.1 Rochdale e o cooperativismo

É importante resgatar a história que envolve o Cooperativismo, de modo a entendermos a consistência de idéias e de ideais deste tão promissor modelo associativista.

Foi no movimento dos Pioneiros de Rochdale (1844) *apud* Fundação SICREDI (2008) que o cooperativismo encontrou forma e consistência até chegar aos dias atuais. Em Rochdale, Manchester, Inglaterra, 28 tecelões fundaram a Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale.

Na busca de possíveis soluções de seus problemas de sobrevivência, os pioneiros de Rochdale optaram pela fundação de um armazém cooperativo, idéia defendida por vários deles, entre os quais Charles Howart, James Smithies, John Hill, e John Bent. Pouparam recursos durante um ano para conseguir capital e em 1844 ocorreu a inauguração desse armazém, com o capital de 28 libras. O armazém apresentava aos associados pequenas quantidades de manteiga, farinha de trigo e aveia (CANCEAN, 2003, p. 24).

Os princípios que norteavam a estrutura e o funcionamento da cooperativa de consumo de Rochdale, contemplados em seu estatuto, posteriormente constituíram os fundamentos da doutrina cooperativista.

Os princípios da época: governo da sociedade cooperativa constituído mediante eleição, através de assembléia geral; livre adesão e demissão dos sócios; direito de apenas um voto por associado; pagamento de juros limitados ao capital; a distribuição dos ganhos proporcionalmente às compras efetuadas pelos associados, depois de descontadas as despesas de administração, os juros correspondentes às cotas partes, a porcentagem de depreciação das mercadorias inventariadas, a cota de reserva para o aumento de capital destinado à extensão das operações e a porcentagem para educação.

Outra característica dos pioneiros era o interesse de promover seu próprio aperfeiçoamento moral e intelectual, para isso destinavam 2,5% dos ganhos e das multas cobradas por infração às regras sociais a um fundo especial de educação dos membros dessa instituição e acervo da biblioteca (PINHO, 1984).

A evolução do cooperativismo de crédito teve seus precursores na Alemanha, Itália, Canadá e Estados Unidos (LIMEIRA FILHO, 2002).

Herman Schulze, nascido na cidade de Delitzsch – Alemanha, homem público e com idéias altruístas, organizou, de início em Delitzsch, uma pequena caixa de socorro para atender, prioritariamente, casos de doenças ou de morte. Outras cooperativas foram surgindo, já sem tanta rigidez de limitações em suas áreas de atuação e, conseqüentemente, foi fundada a União Geral das Sociedades Cooperativas e Artesanais Alemãs.

Essas cooperativas começaram a ser constituídas a partir de 1850, e não recebiam ajuda do Estado, devido a isso Herman Schulze foi muito criticado pela forma capitalista da época, pois, com essas idéias era impossível imaginar a criação de bancos populares, como as cooperativas de crédito começaram a ser chamadas. Os recursos eram provenientes apenas de pessoas pobres e necessitadas, já que, não imaginava como os associados poderiam capitalizar as cooperativas, se nem sequer podiam economizar, no entanto, para surpresa em 10 anos o movimento estava razoavelmente fortalecido, com 111 cooperativas singulares.

Estas cooperativas tinham como características principais a adoção do princípio da ajuda mútua; responsabilidade ilimitada dos sócios; sobras líquidas distribuídas proporcionalmente ao capital; controle democrático, permitindo a cada associado direito a um voto; áreas de ação não restritas; empréstimos em curto prazo, de acordo com as modalidades bancárias existentes na época e diretores executivos nomeados.

Friedrich Wilhelm Raiffeisen, nascido na cidade de Renânia – Alemanha criou cooperativas de crédito que tinham como características o princípio cristão de amor ao próximo; admitiam auxílio de caráter filantrópico, embora preferissem o princípio da ajuda mútua; davam grande importância à formação moral dos associados, os quais se responsabilizavam de modo solidário e ilimitado, pelas obrigações contraídas pela cooperativa; preconizavam a organização de um banco central para atender às necessidades das diversas cooperativas de crédito; não remuneravam os dirigentes da sociedade;

tinham área de atuação reduzida para melhor integração entre associados; integração entre cooperativas; e não distribuíam retorno excedente.

A primeira cooperativa de crédito no modelo Raiffeisen fundada foi em 1848, sendo que, as cooperativas neste modelo com o decorrer do tempo passaram a ser homogêneas e destinadas principalmente ao meio rural. Este modelo de cooperativismo de crédito foi um dos mais difundidos por todo o mundo, pelos seus elevados princípios morais e humanísticos. Outro ponto a considerar, é o de que o aspecto econômico da atividade da cooperativa não era meta final, senão um meio para alcançá-la.

Historicamente, outros personagens importantes no processo cooperativo, foram Luigi Luzzatti, que fundou em 1865, o primeiro banco cooperativo urbano em Milão, e Leoni Wollemborg que organizou a primeira cooperativa de crédito em Lorégia em 1883. Tanto os bancos populares de Luzzatti, como as cooperativas de crédito de Wollemborg, eram a adaptação das novas condições econômicas e sociais, inspiradas nos sistemas alemães de Schulze-Delitzsch e de Raiffeisen que têm como suas principais características. Embora admitam ajuda estatal, esta deve ser, todavia, apenas supletiva, desaparecendo tão logo a própria sociedade esteja em condições de resolver os seus problemas; a conduta dos associados tem grande importância, deles são exigidas sérias qualidades morais e fiscalização recíproca; concedem empréstimo mediante palavra de honra; não remuneram os administradores da sociedade. Este modelo inspirou a criação de milhares de bancos deste tipo no Brasil, principalmente nas regiões Sul e Sudeste por influência da imigração italiana (PINHO, 1984).

Dentro do que foi abordado, visualizo-se alguns tipos mais importantes de cooperativas e de modos associativistas, assim sendo, ressaltamos os modelos alemães que foram os principais da época e que de lá pra cá continuam, mudando somente as sistemáticas mantendo as essências cooperativistas e suas principais características.

3.2 A evolução do cooperativismo de crédito no Brasil

É importante frisar o que é “cooperativa de crédito” e como é descrita ao longo dos tempos assim como em sua essência.

Para Ferreira (2004, p. 34), cooperativa “é uma sociedade ou empresa constituída por membros de determinado grupo econômico ou social, e que objetiva desempenhar, em benefício comum, determinada atividade econômica”.

Segundo Lambert *apud* Pereira (1993) *apud* Santos & Gouveia & Vieira (2008), “sociedade cooperativa é uma sociedade ou empresa constituída e dirigida por uma associação de usuários, conforme a regra da democracia, e que visa diretamente à prestação de serviços de seus membros e, ao mesmo tempo, ao conjunto da comunidade”.

Conforme Polônio (1999) *apud* Santos (2008), a definição e o *modus operandi* da sociedade cooperativa, entretanto, subordinam-se à regência da legislação de cada país. No Brasil, a legislação atual define as cooperativas como “sociedades de pessoas, como forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados...”

Franke (1973, p. 44) definiu que “será considerada como cooperativa, seja qual for a constituição legal, toda a associação de pessoas que tenha por fim a melhoria econômica e social de seus membros pela exploração de uma empresa baseada na ajuda mínima e que observa os princípios de Rochdale”.

Conforme Santos & Gouveia & Vieira (2008, p. 99), “a expressão “cooperativismo” origina-se da palavra “cooperação”; oriunda do latim “*cooperari*”, que significa “operar conjuntamente”. Daí, a idéia de prestar ajuda, auxílio em prol da sociedade como um todo”.

Foi no movimento dos Pioneiros de Rochdale (1844) *apud* Fundação SICREDI (2008) que o cooperativismo encontrou forma e consistência até chegar aos dias atuais. Em Rochdale, Manchester, Inglaterra, 28 tecelões fundaram a Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale.

Deste período até os dias atuais dentro do cooperativismo, muito coisa mudou, porém os princípios e a essência cooperativa permanecem inalterados. O cooperativismo hoje se estende a um universo muito grande de tipos de cooperativas, assim ramificadas, todas seguem princípios e algumas regras em comum, porém, dentro de segmentos diferenciados.

Em síntese, o movimento cooperativista brasileiro surgiu em 1891, para atender as necessidades de funcionários públicos, militares, profissionais liberais e operários.

Em Limeira-SP, foi constituída a primeira cooperativa de consumo e posteriormente expandiu-se para outros estados brasileiros (PINHO, 1984).

O cooperativismo de crédito chegou ao Brasil trazido da Europa pelo Padre Jesuíta Theodor Amstad, com o objetivo de reunir as poupanças das comunidades de imigrantes e colocá-las a serviço do seu próprio desenvolvimento, esta cooperativa foi constituída nos moldes das caixas Raiffeisen da Alemanha. Foi na Linha Imperial, município de Nova Petrópolis-RS, que o padre constituiu, formalmente, a primeira cooperativa de crédito (Cooperural), em 28 de dezembro de 1902, sendo a primeira cooperativa de crédito da América Latina, atualmente a cooperativa de Nova Petrópolis denomina-se Sistema de Crédito Cooperativo - SICREDI - Pioneira.

Além do Padre Theodor, o italiano Giuseppe di Stéfano Paternó também foi um dos pioneiros do cooperativismo de crédito no Brasil, visto que as Caixas de Crédito Rural atuavam conjuntamente com as cooperativas agrícolas como cooperativas de crédito, para apoio financeiro. Eram as conhecidas cooperativas agrícolas com seção de crédito (LIMEIRA FILHO, 2002).

Impulsionado pelo seu precursor, o cooperativismo de crédito evoluiu em mais de 60 instituições espalhadas pelo Rio Grande do Sul, constituídas sob a denominação de Caixas União Popular Raiffeisen, essas cooperativas tornaram-se representativas no financiamento das atividades das comunidades colonizadas por imigrantes europeus, especialmente na década de 50 (SCHARDONG, 2002).

No Brasil o cooperativismo teve grande impulso a partir da promulgação da Lei 5.764 de 1971, que disciplinou todo o funcionamento do sistema cooperativista. No caso do cooperativismo de crédito a Lei dispõe que as cooperativas de crédito são uma instituição financeira integrante do sistema financeiro nacional, autorizada a funcionar pelo Banco Central do Brasil. É uma sociedade de pessoas com forma e natureza jurídica própria, de caráter civil, não sujeita à falência, constituída para prestar serviços aos associados e a comunidade onde atua (BRASIL, 1971).

A seguir, baseando-se em Sicredi (2003) segue a evolução histórica do cooperativismo de crédito no Brasil:

- 1891 – surge em Limeira (SP) a primeira cooperativa de consumo no Brasil;
- 1902 – Pe. Theodor Amstad cria a primeira cooperativa de crédito do Brasil em Nova Petrópolis (RS);
- 1906 – Padre Theodor Amstad organiza a primeira cooperativa de crédito tipo Luzzatti em Lajeado (RS);
- 1925 – em Santa Maria (RS) reunião de 18 cooperativas e criação da primeira central do Brasil, a união popular, sociedade cooperativa de responsabilidade limitada;
- 1932 – publicação do decreto nr. 22.239 – criação da legislação cooperativista;
- 1938 – publicação do decreto-lei nr. 581 – criação de um registro administrativo obrigatório na diretoria de organização e defesa da produção, substituído pelo SER;
- 1945 – publicação do decreto-lei nr. 8.401 – atribuía a competência de fiscalização das cooperativas em geral ao SER – Serviço de Economia Rural do Ministério da Agricultura;
- 1957 – publicação do decreto nr. 41.872 – estabelecia que independente da fiscalização do SER, as cooperativas passariam a ser fiscalizadas pela SUMOC – Superintendência da Moeda e do Crédito;
- 1961 – criação da Federação Leste Meridional de Cooperativas de Crédito – FELEME em Belo Horizonte (MG);
- 1964 – promulgação da lei nr. 4.595 – instituiu a reforma bancária e criou o Banco Central do Brasil – BACEN;
- 1965 – período do governo militar o estado impõe restrições operacionais às cooperativas de crédito através da Lei nr. 4.829;
- 1966 – publicação do decreto-lei nr. 59, regulamentado pelo decreto nr. 60.597/67 que criou o CNC – Conselho Nacional de Cooperativismo e a subordinação das cooperativas de crédito ao BACEN;

- 1971 – promulgação da Lei nr. 5.764 que define a política nacional de cooperativismo e institui o regime jurídico das sociedades cooperativas;
- 1980 – reorganização do cooperativismo de crédito através da criação da Central Estadual: COCECRER – Cooperativa Central de Crédito Rural do RS;
- 1986 – criação da Confederação Brasileira das Cooperativas de Crédito – CONFEBRAS em Vitória (ES);
- 1995 – o Conselho Monetário Nacional – constituiu o primeiro banco cooperativo privado do Brasil – BANSICREDI;
- 1999 – autorizada pelo BACEN a operar recursos de crédito rural com recursos equalizados pelo Tesouro Nacional;
- 2002 – comemorando o centenário da criação da primeira cooperativa de crédito no Brasil;
- 2003 – o Conselho Monetário Nacional – através da Resolução 3.106 – altera a legislação de funcionamento e favorece o seu rápido crescimento – tornando as cooperativas de crédito para livre associação.

Abaixo, segue a evolução do Sistema SICREDI:

- 1902 – 1964 – sob a denominação de Caixas Populares Raiffeisen surgem 66 cooperativas de crédito com papel expressivo no sistema financeiro do Rio Grande do Sul;
- 1980 – em 27 de outubro, é constituída a Cooperativa Central de Crédito Rural do Rio Grande do Sul Ltda. – COCECRER – RS, patrocinada pelas 9 cooperativas de crédito remanescentes, com o objetivo de reorganizar o sistema e assumir parte das funções do Estado no financiamento rural;
- 1981 – a partir do segundo semestre, são constituídas as 3 primeiras cooperativas de crédito rural do Paraná, após a reforma bancária de 1964. As primeiras operações são realizadas pela Cooperativa de Crédito Agropecuária do Oeste Ltda., hoje SICREDI Toledo/PR;
- 1982 – em 30 de agosto, realiza-se o seminário que aprova as diretrizes para a constituição e o funcionamento das cooperativas de crédito no Paraná – COCECRER-PR, hoje SICREDI CENTRAL-PR;
- 1987 – em novembro e dezembro, mais 7 cooperativas de crédito e 5 cooperativas agropecuárias de 2º grau filiam-se a COCECRER-PR;
- 1988 – em 10 de dezembro, inicia o cooperativismo de crédito no Mato Grosso com a constituição da Cooperativa de Crédito Rural do Leste do Mato Grosso, hoje SICREDI Leste MT;
- 1989 – em julho, são constituídas 9 cooperativas de crédito rural no Mato Grosso do Sul;
- 1990 – as 9 cooperativas constituem a Cooperativa de Crédito Rural do Mato Grosso do Sul – COCECRER-MS, com sede em Campo Grande. No Mato Grosso, começam a ser organizadas as cooperativas de crédito mútuo;
- 1992 – em 10 de julho, por decisão de todas as cooperativas, a COCECRER-RS e suas filiais unificam-se sob denominação de SICREDI, em representação ao Sistema de Crédito Cooperativo;
- 1995 – em 16 de outubro, autorizado pelo Conselho Monetário Nacional, as cooperativas filiadas à Central do SICREDI-RS constituem o BANCO COOPERATIVO SICREDI S/A – BANSICREDI, primeiro banco cooperativo privado brasileiro, para ter acesso a produtos e serviços bancários vedados às cooperativas pela legislação vigente e administrar, em maior escala, os seus recursos financeiros;
- 1996 – em 03 de junho é inaugurada em Porto Alegre/RS, a agência matriz do BANSICREDI. Em 13 de dezembro, as cooperativas dos estados do Paraná e Rio Grande do Sul decidem unir-se para fortalecer o BANSICREDI, tornando-o, assim, um banco interestadual;
- 1997 – em 19 de agosto, iniciam-se as atividades do BANSICREDI em Curitiba-PR. Em 22 de dezembro é inaugurada a sede própria do SICREDI-RS e BANSICREDI, em POA/RS. No mesmo ano, iniciam-se as negociações com as Centrais das Cooperativas de Crédito do Mato Grosso e Mato Grosso do Sul para expansão do Sistema;

- 1998 – em 08 e 09 de dezembro são inauguradas, respectivamente, as agências do BANSICREDI em Campo Grande-MS e Cuiabá-MT;
- 1999- em iniciativa inédita no sistema bancário privado do país, o BANSICREDI é autorizado, pelo Governo Federal, a operar o crédito rural com encargos equalizados pelo Tesouro Nacional;
- 2000 – em 31 de março, é constituída a Confederação Interestadual das Cooperativas ligadas ao SICREDI – SICREDI Serviços, com o objetivo de prestar serviços ao sistema e entidades conveniadas. Em 30 de novembro, o Conselho Monetário Nacional aprova a resolução nº 2.788/00, facultando aos bancos cooperativos a sua transformação em bancos múltiplos;
- 2001 – em 02 de janeiro iniciam-se as atividades da CORSECOOP – Corretora de Seguros Ltda. Em 31 de janeiro, o BANSICREDI concretiza sua participação na BC CARD – Administradora de Cartões dos Bancos Cooperativos Ltda;
- 2002 – a Cooperativa Central de Economia e Crédito Mútuo dos Médicos da Aliança Cooperativista do Estado de São Paulo – ALCRED Central-SP (hoje SICREDI Central-SP) e suas filiadas passam a integrar o SICREDI. É, assim, constituído o SICREDI-SP. Em 28 de dezembro, o cooperativismo de crédito comemora 100 anos na América Latina e o SICREDI inaugura o monumento “A Força do Cooperativismo” em Nova Petrópolis-RS;
- 2003 – Nova regulamentação do sistema de crédito cooperativo através da resolução nº 3.106.

A história e as conquistas se perpetuam a cada ano que se passa, pois, o sistema SICREDI constitui-se em um dos modelos econômicos e financeiros de crédito mais importantes dentro das organizações cooperativistas do país.

3.3 Cooperativas de crédito e o sistema bancário convencional

É de grande relevância saber as distinções que existem de um modelo financeiro bancário convencional e comercial em relação aos modelos associativos cooperativistas. Devido ao grande crescimento nacional das participações bancárias e financeiras dentro da economia nacional, passam as cooperativas a desempenhar papel diferencial junto aos bancos comerciais e de varejo em favor de vários segmentos populacionais.

A cooperativas de crédito, além da circunstância de serem autorizadas a funcionar e fiscalizadas pelo Bacen, tem em comum com o sistema bancário tradicional apenas o nome de alguns produtos que oferecem e de alguns serviços que prestam. Por tais razões, são tidas como instituições financeiras por equiparação, ademais, há grandes diferenças (CATTANI & STADUTO, 2003).

Quadro 01 - Comparação entre o Sistema Bancário Tradicional e Cooperativas de Crédito.

BANCOS	COOPERATIVAS DE CRÉDITO
São sociedades de capital	São sociedades de pessoas
O poder é exercido na proporção no nº de ações	O voto tem peso igual para todos (uma pessoa, um voto)
As deliberações são concentradas	As decisões são partilhadas entre muitos
O administrador é um terceiro (homem do mercado)	O administrador é do meio (cooperativo)
O usuário das operações é mero cliente	O usuário é o próprio dono (cooperado)
O usuário não exerce qualquer influência na definição dos preços dos produtos	Toda a política operacional é decidida pelos próprios usuários/ Donos
Podem tratar distintamente cada usuário	Não podem distinguir: o que vale pra um, vale pra todos
Preferem o grande poupador e as maiores	Não discriminam, voltando-se mais para os

corporações	menos abastados
Priorizam os grandes centros	Não restringem, tendo forte atuação nas comunidades mais remotas
Têm propósitos mercantilistas	A mercância não é cogitada
A remuneração das operações e serviços não tem parâmetros	Os preços das operações e dos serviços visam a cobertura de custos
Atendem em massa, priorizando o auto-serviço a automação	O relacionamento é a marca do sistema e de sua atuação.
Não tem vínculo com a comunidade e o público alvo	Estão comprometidas com a comunidade e os usuários
Avançam pela competição	Desenvolvem-se pela cooperação
Visam lucro por excelência	O lucro está fora do seu objeto
O resultado é dos poucos donos	O excedente (sobras) é distribuído entre todos em de acordo da AGO
No plano societário, são regulados pela Lei das Sociedades Anônimas	São regulados pela Lei Cooperativista - 5.761/71

Fonte: Cattani e Staduto (2003).

Na década de 60, durante o regime militar, o Estado brasileiro chamou para si a função de promover o desenvolvimento econômico, cujo projeto implicava em profunda reforma do sistema financeiro nacional e diante desta nova ordem econômica, em que, caberia ao Estado o financiamento subsidiado do desenvolvimento agropecuário e industrial, as cooperativas de crédito deixaram de ser instrumento importante e foram submetidas a restrições operacionais que levaram a sua absoluta maioria ao processo de liquidação (CATTANI e STADUTO 2003).

Inseridas no meio econômico financeiro do país, as cooperativas de crédito se apresentam com singular importância para a sociedade brasileira, na medida em que promovem a aplicação de recursos privados e públicos, assumindo os correspondentes riscos em favor da própria comunidade onde se desenvolvem. Esse dinamismo favorece a capacidade propositiva das organizações em face das mudanças frequentes que se põem ao seu cotidiano. No caso das cooperativas de crédito, cuja tendência é a livre admissão, a prática do planejamento apresenta dois desafios: de um lado, a ampliação da participação dos associados; de outro, a implementação de programas de formação dos seus quadros sociais.

Em uma concepção contemporânea atualizada, dá pra se dizer que de nada o SICREDI deixa a desejar em relação a qualquer outra instituição financeira. Até porque oferece e põe a disposição de seus associados, linhas de créditos, financiamentos e demais agregados, tanto próprios quanto repassados por órgãos governamentais e não-governamentais, tudo isso devido a amplitude que hoje o sistema se encontra e também devido a solidez e parceria que se tem e que cada vez mais se busca.

O que diferencia o sistema cooperativo do sistema bancário convencional a qual tornar-se a mais relevante é o “atendimento”. Enquanto em outras instituições, busca-se o rápido e tecnológico atendimento, sem contar com a cordialidade presencial e humana, no SICREDI têm-se rapidez, agilidade e tecnologia a disposição, sem deixar de lado a parte humana que está a frente recepcionando a tudo isso, ou seja, conversar e principalmente escutar o que os associados tem a dizer sobre o assunto abordado ou sobre o que ele queira manifestar naquele momento, é algo único, diferencial com certeza.

4 COMO FUNCIONA NA PRÁTICA UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO E SEUS DIFERENCIAIS PARTICIPATIVOS

Inseridas no meio econômico financeiro do país desde 1902, as cooperativas de crédito apresentam com singular importância para a sociedade brasileira, na medida em que promovem a aplicação de recursos privados e públicos, assumindo os correspondentes riscos em favor da própria

comunidade onde se desenvolvem, ou seja, todos os recursos captados localmente são ora devolvidos em forma de subsídios com suas respectivas análises e competências. Por este fator tão importante, hoje o SICREDI é conhecido como “um modelo agregador de renda”, o que o diferencia dos demais meios institucionais financeiros do país e o que o remete aos melhores patamares dos rankings medidores de eficiência e eficácia, assim como dentre as 05 melhores Instituições Financeiras em operação no Brasil.

4.1 Meios participativos

O sistema de crédito cooperativo utiliza-se do princípio da livre adesão, ou seja, todos têm direito de ir e vir, participar e adentrar a uma cooperativa. Uma vez lá estando, são diversos os direitos e deveres da cada um.

Depois de efetivar a participação em uma Cooperativa de Crédito Rural, a qual atua no mercado financeiro tão quanto outros bancos comerciais, você passa a “deliberar, decidir, fazer escolhas”, tudo porque você passa a ingressar em um sistema, uma empresa sua, pois você passa a ser dono do negócio, podendo reivindicar, devendo participar e tendo poderes junto às decisões. Onde você tem poder de opinião? Na autarquia máxima de uma Cooperativa, na Assembléia Geral Ordinária – tão comumente chamada de AGO.

A Assembléia geral Ordinária deve ser realizada obrigatoriamente nos 03 (três) primeiros meses após o encerramento do exercício anterior – o que compreende de 01 de janeiro a 31 de dezembro, ou seja, a AGO deve ser realizada até o final de março de cada ano. Nesta assembléia o objetivo é deliberar sobre as matérias, constantes no edital de convocação o qual deve ser divulgado com quinze dias de antecedência da mesma, em locais de fácil identificação e leitura, conforme art. 44 da Lei 5.764/71 (BRASIL, 1971).

Além da AGO, podem surgir assuntos diferentes dos normais no dia-a-dia que devem ser debatidos e votados eventualmente em uma Assembléia Geral Extraordinária – comumente chamada por sua vez de AGE. Esta por sua vez pode ser conclamada a qualquer data, desde que previamente convocada também por edital antecipado. A AGE a exemplo da AGO, também é amparada pela Lei 5.764/71 em seu artigo 46 (BRASIL, 1971).

Dentre os meios participativos, destacam-se também as nucleações que são desenvolvidas nas cooperativas locais e onde as mesmas elegem representantes que terão participação destacada em AGO ou AGE. Esses recebem o nome de “representantes de núcleos”. Os núcleos nada mais são do que divisão de associados por localização de residência – podemos exemplificar: no território urbano de uma cidade, cada bairro pode ser um determinado núcleo, enquanto que o interior também recebe nucleação conforme sua localização. Então, dentro de uma cidade, dentro de uma cooperativa, são ilimitados os núcleos que a compõe, mas de certo mesmo é que cada núcleo possui voz ativa na cooperativa por intermédio de seu representante eleito pelos próprios componentes do núcleo.

Atualmente, os núcleos que compõem nossa Unidade de Atendimento local, estão sendo incentivados, treinados com os programas sociais do SICREDI os quais se chamam “Programa Crescer e Pertencer”. Estes por sua vez foram criados para cada vez mais dar subsídios de entendimento e de conhecimento para cada um que no Sistema ingressa e participa. Em resumo, SICREDI é diferencial competitivo e participativo.

4.2 Resultados financeiros

O lucro faz parte lógica da sociedade de capital. O objetivo da cooperativa é a prestação de um bom serviço ao associado. Quando o associado recebe um crédito da cooperativa, ele paga pelo empréstimo juros e taxas. A diferença entre o custo das operações e as taxas cobradas chama-se *spread* – o qual consiste no diferencial entre o custo da captação dos recursos e as taxas cobradas nos financiamentos realizados. Também é chamado de *spread* o percentual repassado pelo agente financeiro a título de remuneração pelos serviços realizados de uma operação de crédito. Visa cobrir os

custos operacionais do agente repassador do crédito, aí embutidos os custos administrativos, os impostos e uma determinada taxa de inadimplência (internamente chamada de risco). Não há lucro com esta operação; ela irá pagar as despesas de manutenção da estrutura e da prestação de serviço. Quando o balanço for feito e houver sobras, parte deste resultado volta para o associado diretamente e parte será destinada para os fundos da cooperativa (os quais dão solidez ao negócio).

Ao final do exercício – este, no SICREDI é apurado no período que compreende o primeiro dia útil do ano corrente até o último dia útil do mesmo – todo o balanço da cooperativa é levado ao órgão máximo da cooperativa, ou seja, para a Assembléia Geral – a qual é constituída por todos os associados “em dia com suas obrigações” – o que nada mais é do que uma reunião do quadro de associados e seus terceiros envolvidos (digo terceiros, porque pode participar da Assembléia Geral todas as pessoas envolvidas com a cooperativa só que sem direito a voto), colocado o balanço em explanação e posterior análise, fica a critério de todos (aptos a votos) decidirem o que fazer com as sobras desde que atentem para os percentuais obrigatórios que são:

- Juros ao capital de 10% a 12%;
- Fundos de reserva – 45%;
- FATES - 5% - Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social – este percentual é destinado à formação dos associados e/ou colaboradores por meio de capacitação, alfabetização, graduação, etc. é constituído por 5% das sobras líquidas apuradas no exercício. Este fundo está relacionado com o princípio de que a cooperativa de estimular a formação e a cooperação de seus associados e colaboradores cada vez mais.

Apesar de tudo isso, a sociedade cooperativa, na apuração de seu balanço anual pode auferir prejuízo. Neste caso, é subsidiado junto ao FGC (Fundo Garantidor de Crédito) o qual se encontra junto ao BANSICREDI – Banco formado por todas as cooperativas de crédito do sistema SICREDI do país, o qual possui sua sede na Avenida Assis Brasil, 1409 – em Porto Alegre, Rio Grande do Sul – um aporte financeiro capaz de suprir o valor em prejuízo.

A sociedade SICREDI teve há um tempo a obrigação por parte dos associados à subvenção (aporte ou chamada de capital) de modo a zerar o prejuízo. Isso foi modificado a partir de 2005 de modo a fortalecer o sistema e proteger seu bem maior (o associado) desta situação, visto que nem sempre é deficiência do associado tal decorrência com saldo negativo.

A criação do FGC, fez fortalecer ainda mais o sistema cooperativo SICREDI, de modo a dar mais sustentabilidade e confiança para com seu quadro social, uma medida hoje do Banco Central, obriga as cooperativas a ter em seu quadro de colaboradores, somente pessoal qualificado, treinado, tecnicado e aprovados pela ANBID (Associação Nacional dos Bancos de Investimento) desta forma que nela estejam inscritos e certificados.

A cooperativa de crédito, no desenvolvimento de suas ações de intermediação financeira, ao capitalizar e emprestar recursos proporciona vantagens aos seus associados, ao garantir: juros justos, no que difere do mercado financeiro, e melhor atendimento ao seu associado. Além disso, proporciona o desenvolvimento da região, garantindo que as transações financeiras ocorram na localidade e que o recurso movimentado fique a serviço dos objetivos da cooperativa. Ao participar como tomador de crédito ou investidor, o associado contribui com o fortalecimento da intermediação financeira, por meio da circulação de recursos monetários. O mesmo vale quando utiliza os demais produtos e serviços oferecidos pela cooperativa de crédito, como: seguros, previdência, financiamentos, aplicações, câmbio, consórcio, cartão de crédito e débito, solicitações de crédito pessoal e para sua empresa, entre outros. Desta forma pode-se perceber que o associado realmente faz parte do crescimento da cooperativa.

4.3 Alternativas e benefícios

De acordo com o tempo de existência da Unidade de Atendimento local, 9 (nove) para 10 (dez) anos, sabe-se que e temos certeza que temos muito a contribuir para melhorias na empresa,

melhorias estas que passam por todos os setores, desde administrativos, negociais até de aspectos físicos estruturais.

Vale lembrar que desde a expansão do sistema SICREDI do sul do país pra cá, muita coisa se passou e principalmente quando nos reportamos na implantação aqui em Chapadão do Sul. Começou com um princípio e uma expectativa, mas que no decorrer de poucos anos não foi muito bem desenvolvido, naquilo que em outros lugares era destaque e aqui por sua vez não despontava. Muito se teve a questionar quando falamos de direções atuantes, gerencias executivas contratadas, mas enfim, o cenário aqui não era o mesmo de sucesso que existia em outros lugares do Brasil.

A partir do final de 2005 ocorreu a fusão com a Cooperativa de São Gabriel e de lá pra cá as coisas foram sendo ajustadas, melhorias foram efetuadas e o caminho começou a apresentar fortalecimento da marca, de envolvimento local e o resultado foi mudando, o cenário foi mudando e o que temos a dizer é que essencialmente temos muitos ajustes e melhorias a fazer.

A mudança e o envolvimento são constantes, principalmente em um dos quesitos que mais evidente quando se fala em SICREDI - imagem. Imagem não somente em propaganda, mas sim de marca forte, firme, responsável, honesta, de credibilidade. Desta forma e com um somatório de outros agregados, temos muito a nos inserir na comunidade local e regional.

Nossa imagem que antes esteve por hora esteve em xeque, hoje cada vez mais está melhor, mas não podemos nos acomodar com isso e crescer a cada dia, pois o mundo dos negócios está muito competitivo e os concorrentes nos colocam a prova a toda hora.

Nosso diferencial, no entanto é o poder de decisão é estar dentro da própria comunidade, ou seja, muitas das decisões são compartilhadas com nossos conselheiros que possuem poderes de solucionar ou de criar alternativas, diferentemente dos demais bancos comerciais que ficam atrelados a normas e normativos de outras esferas e de outros lugares onde concentram suas centrais.

Atuando e verificando presencialmente, vejo o quanto é importante buscar apoio local e cada vez mais divulgar a marca associada à imagem de uma instituição do povo, dos associados, uma vez que são eles a razão de existir o SICREDI. Desta forma estaremos a cada dia fortalecendo o próprio quadro social com o incremento de novos e apoiadores associados cooperativistas o que nos permitirá dentre esses buscar novas lideranças que nos auxiliarão junto à Central e outras áreas dentro do sistema.

Ainda voltado à busca de melhorias e alternativas pertinentes ao SICREDI de Chapadão do Sul, precisamos por em prática a edificação de uma nova, ampla e moderna Unidade de Atendimento, fato este que nos permitirá uma inserção maior junto ao município e lutar pelo nosso efetivo reconhecimento. Este novo espaço físico já deixa de ser sonho e começa a ter forma, esboço e está sendo posto em prática. Precisa, é necessário e de suma importância então canalizaremos esforços e pensamentos positivos para que daqui 08 (oito) meses inauguraremos o novo espaço.

Com a finalidade de aproximar a comunidade, os associados e empresas para cada vez mais perto do SICREDI, nossa UA disponibiliza 03 (três) Agentes Credenciados – empresas que prestam determinados serviços em nome do próprio SICREDI – em nossa cidade. Desta forma aumenta a inserção e a capilaridade da nossa logomarca dentro de Chapadão do Sul.

A fim de nos tornarmos cada vez mais forte, já contamos com muitos outros investimentos de instituições que representam o Governo Federal, mas precisamos cada vez mais buscar recursos para atender os anseios locais de modo a diversificar nossa carteira de investimentos e dar mais alternativas a todos que a nós chegam.

5 RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO

5.1 Histórico, aspectos organizacionais e principais produtos da cooperativa investigada

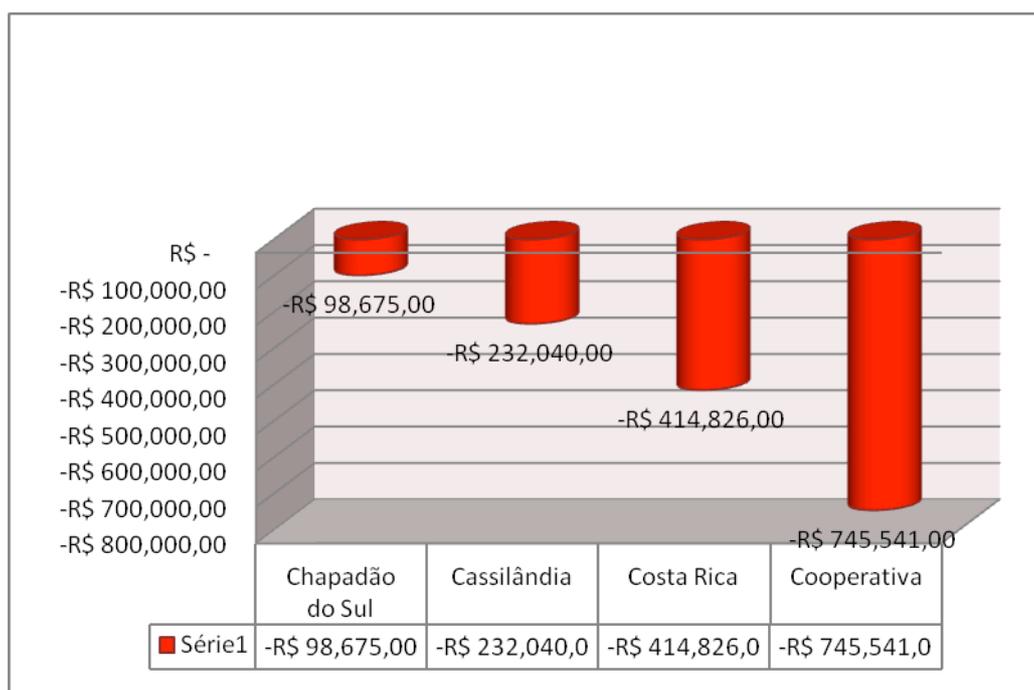
O SICREDI foi fundado em Chapadão do Sul/MS aos 16 dias do mês de fevereiro de 2000, o SICREDI iniciou suas atividades através da solicitação e da união de um grupo de 21 associados que interviam junto a Central que ainda hoje se localiza em Campo Grande/MS.

Tem o sistema de crédito – SICREDI, a premissa de instalar-se no município somente com manifestação, anseio e organização da suas próprias autoridades locais. Desta forma e através do chamado em questão, a Central Campo Grande iniciou os trabalhos de viabilização e mapeamento local. Foi com este chamado que viabilizou então a criação e funcionamento do Sicredi Chapadão do Sul. Em seguida – 24 de janeiro de 2003 – avançaram-se as fronteiras da região e instalou-se o SICREDI na cidade de Cassilândia, a qual teve como sede regional a UA de Chapadão do Sul. Em 26 de maio de 2003 expandiu-se para a cidade de Costa Rica/MS e naquele momento em diante a nomenclatura passou a ser SICREDI Chapadão do Sul e Região.

A aceitação desta instituição financeira ao longo do tempo e com as cidades da região atuando em conjunto, foi razoável, devido ao fato que algumas medidas administrativas tomadas não agradavam a muitos dos associados e também muitas operações tiveram comprometimento de liquidez devido à crise financeira que abateu sobre a região nos anos de 2004 e 2005, oriunda de perdas na agricultura e pecuária o que afetou consideravelmente as negociações que envolviam a cooperativa.

Sendo assim, com a economia regional afetada, operações sem liquidez ou com liquidez comprometida, gestão administrativa enfrentando problemas de organização e gestão inadequadas, o SICREDI Chapadão do Sul e região fechou o ano de 2005 com prejuízo – podemos verificar de forma mais clara no quadro 1 - vindo a convocar seus sócios para regularizar tal prejuízo, pagando pelo ocorrido ou incorporando cotas capitais do quadro associativo de modo a tentar sanar o problema. Desta forma começaram os primeiros boatos negativos da empresa os quais colocaram a própria em xeque.

Figura 01 - Resultado Final do ano 2005 - Cooperativa de Chapadão do Sul e Região.



Fonte: SAS SICREDI (2005).

Como observa-se logo abaixo, o quadro 2 nos mostra como estava a UA de Chapadão do Sul ao final do ano de 2005 nos aspectos numéricos mais importantes da instituição.

Quadro 02 - Situação da Unidade de Atendimento de Chapadão do Sul - Final de 2005.

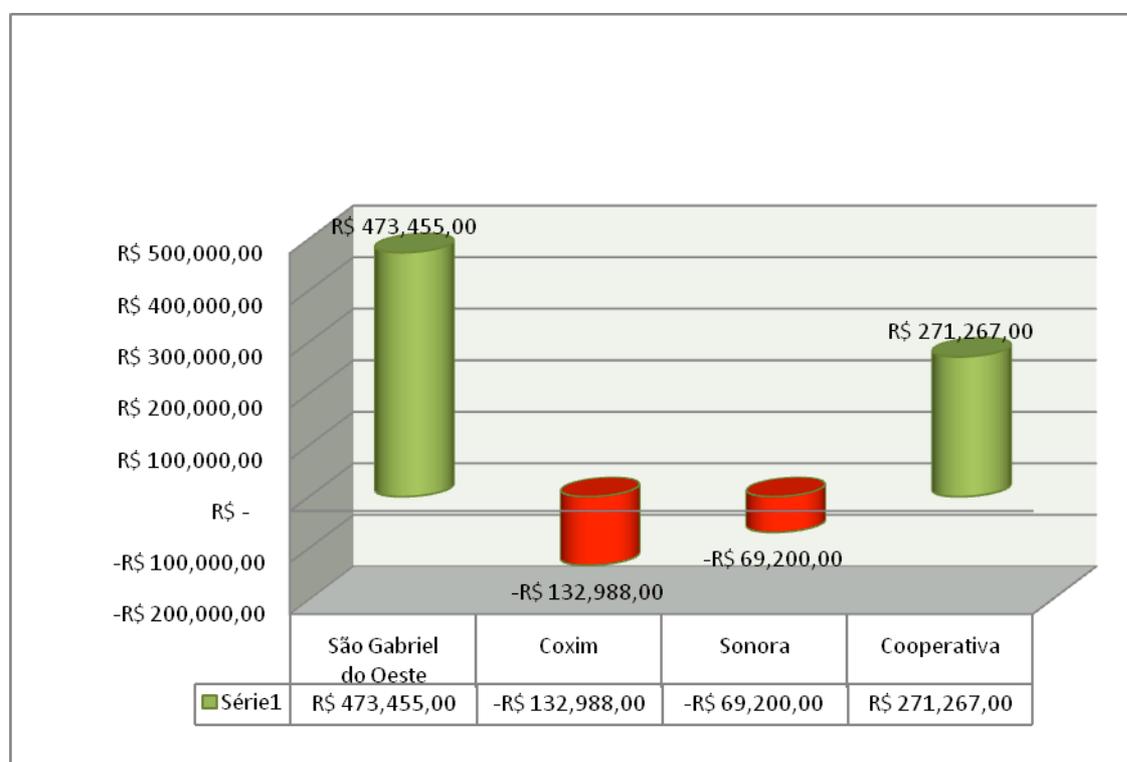
Número de associados:	1.025
Capital Social:	R\$ 696.271,53
Depósitos à Vista:	R\$ 2.681.509,09
Depósitos à Prazo:	R\$ 2.806.337,38

Poupança:	R\$	148.272,35
Fundos:	R\$	580.384,28
Crédito Rural:	R\$	248.230,00
Crédito Geral:	R\$	812.060,00
Resultado	-R\$	(98.675,00)

Fonte: BAGER SICREDI (2005).

Contudo, a manifestação da Central foi a de buscar aporte financeiro junto ao FGC – Fundo Garantidor de Crédito – do SICREDI ao qual coube a incumbência de socorrer a instituição local promovendo e ressaltando a importância e necessidade de uma “fusão” com outra cooperativa que estaria sólida naquele momento e que aceitaria a referida incorporação. Através do quadro 3 podemos evidenciar a situação em que se encontrava a cooperativa manifesta à fusão. Foi aí, na virada de 2005 para 2006 que ocorreu a fusão do SICREDI Chapadão do Sul e região com a Sicredi Centro Norte do MS com sede em São Gabriel.

Figura 02 - Resultado Final do ano 2005 - Cooperativa Centro Norte do MS.



Fonte: SAS SICREDI (2005).

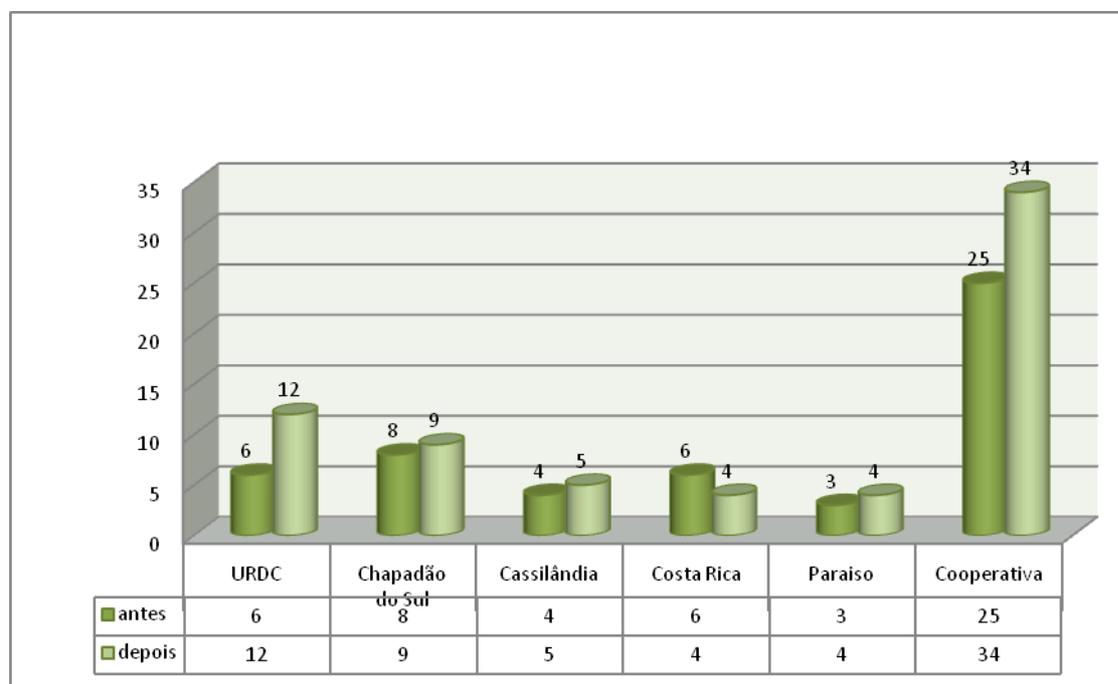
De acordo com a fusão uma das premissas imediatas era a total reestruturação de seu quadro de diretores e de gestores, de modo que começasse naquele momento uma nova estrutura mantendo fidelidade e transparência com o quadro social. Como toda mudança gera desconfiância, gera descontentamento, gera incômodo e faz aparecer muitos obstáculos, a imagem do SICREDI dentro desta região ficou muito afetada negativamente impactando diretamente sobre o andamento desta instituição financeira local.

Com um novo direcionamento a seguir devido à fusão, veio um novo modo de gestão, desta vez mais participativa, mais aberta, mais moderna, muito mais experiente, com modelos agregadores, com total transparência e principalmente com objetivos específicos e focados nas determinações do BACEN quanto a normas e procedimentos que antes não eram seguidos principalmente no que tange a risco.

Visando apresentar dados da sede Chapadão do Sul e da Unidade de Atendimento do SICREDI local, o quadro 4, nos mostra que os colaboradores da cooperativa sofreram uma grande

reavaliação, passou por adequações de cargos e funções, vindo a ocasionar demissões e também contratações em todas as esferas executivas, administrativas e de desenvolvimento.

Figura 03 - Quadro de Colaboradores Antes e Depois da Fusão.



Fonte: SGP SICREDI (2005).

Com a reestruturação na gestão de pessoas e no corpo gerencial/administrativo, novos procedimentos começaram a ser adotados evidenciando melhorias organizacionais e restabelecendo a confiança interna. Já no início de 2006 com o incremento de novos e experientes colaboradores percebeu-se uma mudança sistêmica no comportamento da equipe de trabalho e dessa para com o quadro associativo.

O modo com que as tarefas, o modo com que as ações foram conduzidas para repatriar à cooperativa os associados que antes por lá não transitavam foi o que fez o diferencial naquele momento.

Organização, planejamento das ações e atitudes, controle da situação, foram os fatores que levaram a gestão administrativa e a gestão de negócios a terem êxito e a figurar no cenário financeiro com maior força e representatividade.

O empenho dos diretores – conselheiros administrativos e fiscais – o empenho do vice-presidente somado aos esforços da equipe local tiveram papéis determinantes na virada das críticas em favor de todos, restabelecendo elogios, confiança e uma maior confiança dos associados. Outro fator de relevante importância foram às visitas “in loco” aos associados conduzidas pelo próprio gestor efetivando assim o chamado “corpo-a-corpo” saindo desta forma da área de conforto, saindo assim da Unidade de Atendimento para ver, atender e conhecer o próprio dono do negócio, o próprio associado e o meio onde ele estava inserido.

Conversas verdadeiras, transparentes e com bases cooperativistas influenciaram para restabelecer a confiança antes perdida ou diminuída pelos associados. O ponto de maior significado para a unidade local foi à efetivação de uma reunião jantar estendida a todos os associados e seus respectivos familiares onde se puderam explanar as novas metodologias de trabalho, as novas atitudes a tomar e os novos rumos a seguir pela cooperativa. Participaram desta solenidade mais de 500 pessoas envolvidas diretamente com a entidade e, ali, a partir deste ponto a retomada da representatividade que antes se havia perdido, foi reencontrada. A partir daquele momento, muitos outros encontros dessa natureza – exposição de números e situação da cooperativa - e encontros de instrução técnica – palestras com temas sobre economia, administração e motivacionais - foram realizados para o quadro social.

Diante de mudanças ocorridas no sistema cooperativo Sicredi na questão local, teve no final de maio de 2006 a separação da Unidade de Atendimento de Chapadão do Sul com a UA de Paraíso das Águas – antes era um posto avançado administrado por Chapadão do Sul. Segue conforme quadro 5 abaixo.

Quadro 03 – Comparação da Agência de Chapadão do Sul antes e depois do desmembramento de Paraíso.

Chapadão do Sul antes de desmembrar Paraíso.		Chapadão do Sul após desmembrar Paraíso.	
	Chapadão do Sul	Paraíso	
Número de associados:	1.083	232	851
Capital Social:	R\$ 718.484,00	R\$ 103.812,99	R\$ 614.671,01
Depósitos à Vista:	R\$ 2.788.943,00	R\$ 244.264,31	R\$ 2.544.678,69
Depósitos à Prazo:	R\$ 3.018.489,00	R\$ 23.352,88	R\$ 2.995.136,12
Poupança:	R\$ 163.321,34	R\$ 7.269,74	R\$ 156.051,60
Fundos:	R\$ 623.732,00	R\$ 6.245,00	R\$ 617.487,00
Crédito Rural:	R\$ 248.230,00	R\$ 20.415,00	R\$ 227.815,00
Crédito Geral:	R\$ 958.638,00	R\$ 97.282,00	R\$ 861.356,00

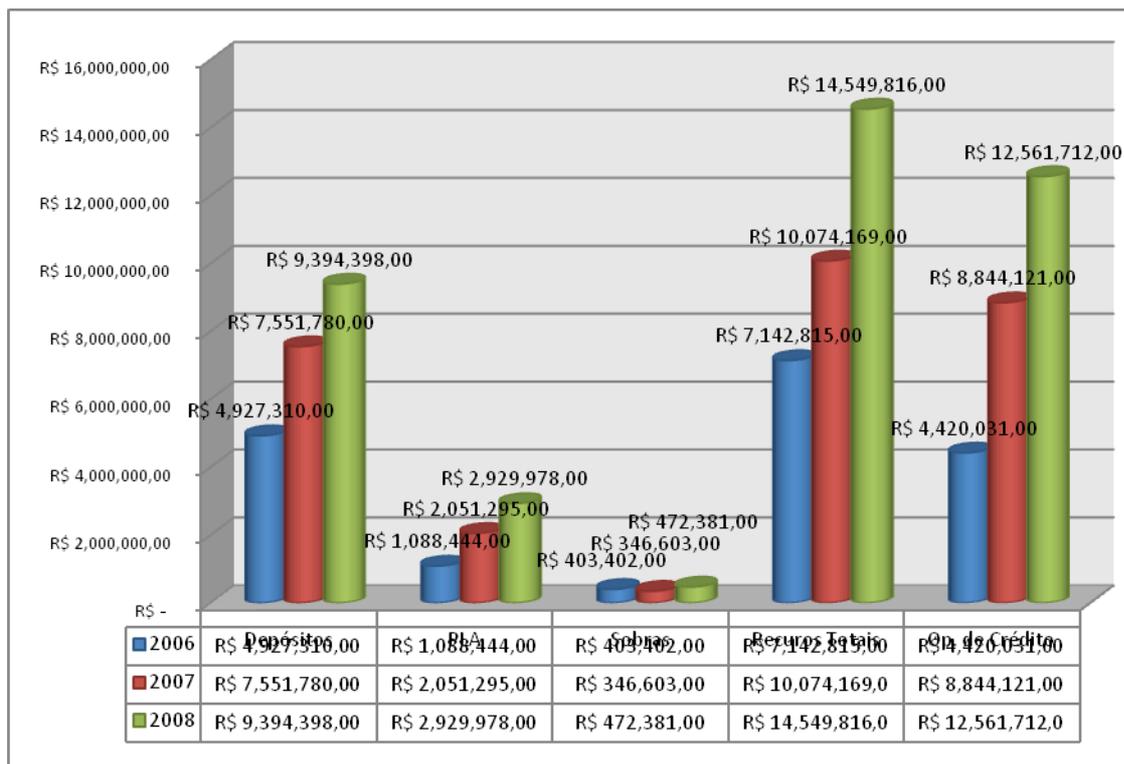
Fonte: BAGER SICREDI (2006).

Outro ponto marcante para a cooperativa como um todo, foi em 2007 mais uma fusão (incorporação) em nível de SICREDI regional e estadual. O SICREDI Celeiro do MS, nomenclatura da atual cooperativa, incorporou o SICREDI Bolsão – formado pelas UA's de Paranaíba e de Aparecida do Tabuado, trazendo incremento de associados, mas visando principalmente o fortalecimento, pois também estavam enfrentando forte crise financeira e enfrentando problemas de ordem administrativa e de desenvolvimento.

A seguir ilustramos os números da evidente evolução da cooperativa celeiro do MS nos últimos 3 anos (após a fusão) onde poderemos evidenciar a grande evolução dos números o que nos dá satisfação e a certeza de que a fusão trouxe realmente crescimento.

Voltando a questão de Chapadão do Sul, os números atuais mostram como foi e como ocorreu realmente todo esse processo de reencontro, crescimento e de reconhecimento do SICREDI hoje na comunidade local de modo a restabelecer para o sistema e para a UA a sua fatia de mercado tornando-se hoje referência em instituição financeira local e regional.

Figura 04 - Dados da Unidade de Chapadão do Sul.



Fonte: SAS SICREDI (2009).

O crescimento é evidente assim como as dificuldades também, oportunidades de negócios se abrem dia após dia e o importante é manter o foco no associado, de modo a contentá-lo com bom trabalho apresentado, honestidade e respeito a aquele que é a razão de existir desta e de qualquer outra cooperativa.

O SICREDI é para justamente agregar renda à comunidade, fortalecendo parcerias e solidificando seus associados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através do que foi apresentado nesse artigo, pode-se entender e conhecer a importância da administração voltada ao segmento do cooperativismo mais especificamente junto ao cooperativismo de crédito junto ao Sistema de Crédito Rural – SICREDI.

Pode-se ressaltar o crescimento verificado de 2006 até os dias atuais onde se evidencia um resultado (sobra do exercício) que era de R\$ -98.675,00 na época para agora um resultado acumulado no espaço medido de R\$ 1.222.386,00 isso significa dizer que todo o movimento efetuado para o retorno da boa imagem do SICREDI em Chapadão do Sul, todo o empenho dos colaboradores e dirigentes no retorno e no aumento das movimentações de seus sócios dão através de números o dimensionamento da inserção da Cooperativa no segmento bancário local remetendo o SICREDI a exemplo de gestão administrativa cooperativa local, regional, estadual e nacional.

REFERÊNCIAS

ALVES, Sérgio Darcy da Silva; Soares, Marden Marques. **Microfinanças – Democratização do Crédito no Brasil** – Atuação do Banco Central. Brasília: BCB, 2006.

BAGER SICREDI. **Balancete Gerencial - mensal - Confederação SICREDI**. Porto Alegre/RS: Sicredi, dez. 2005.

BAGER SICREDI. **Balancete Gerencial – mensal – Confederação SICREDI**. Porto Alegre/RS: Sicredi, maio. 2006.

BIALOSKORSKI NETO, S. *et al.* Agrobusiness cooperativo, eficiência e princípios doutrinários. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, vol. 33, out./dez. 1995.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 5.764 de 16 de dezembro de 1971**. 1971. Texto em Hipertexto. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5764.htm>. Acesso em: 29 set. 2009.

CANCEAN, C. E. **A evolução do sistema cooperativista e sua implantação nos pequenos municípios, como alternativa de desenvolvimento econômico**. 2003. 72. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Agronegócio) – Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2003.

CATTANI, I.; STADUTO, R. A. J. O impacto do sistema risco de crédito nos resultados da cooperativa de crédito rural. **Anais da Sober**, Sicredi Costa Oeste, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

FERREIRA, Aurelio Buarque de Holanda. **Mini Aurélio: o dicionário da Língua Portuguesa**. 6. ed. Curitiba: Posigraf, 2004. 817 p.

FRANKE, Walmor. **Direito das sociedades cooperativas**. São Paulo: Edusp, 1973, p. 44.

FUNDAÇÃO SICREDI. **Programa Crescer e Pertencer**. Porto Alegre: SICREDI, 2008.

HOLYOAKE, G. J. **Os 28 tecelões de Rochdale**. 5. ed. Porto Alegre: WS Editor, 2001.

KONZEN, G. O.; KRAUSE, E. L. **Cooperativismo: a empresa, sua contabilidade, sua auditoria – Unisinos – série cooperativismo e desenvolvimento rural e urbano – Cadernos Cedope, ano 13, nº 22, 2002**.

LIMEIRA FILHO, T. D. **Pelos caminhos do cooperativismo com destino ao crédito mútuo**. 2. ed. São Paulo: Central das Cooperativas de Crédito do Estado de São Paulo, 2002, 304 p. (Edição Comemorativa aos cem anos do Cooperativismo no Brasil).

MLADENATZ, G. **História de Las Doctrinas Cooperativas**. México: Biblioteca de economia da sociedade política - Editorial América, 1944. 114 p.

NOBREGA, Clemente. **Em busca da empresa quântica: analogias entre o mundo da ciência e o mundo dos negócios**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1996.

OCB. **Anuário do Cooperativismo Brasileiro**. 2003. Disponível em: <www.ocb.org.br>. Acesso em: 30 out. 2009.

OCEPAR. **Banco de dados das cooperativas paranaenses**. Curitiba/PR: Ocepar/Sescoop, 2003. Disponível em: <www.ocepar.org.br>. Acesso em: 29 set. 2009.

PINHO, D. B. **Tipologia cooperativista por Américo Utumi e outros**. São Paulo: CNPq, 1984. v. 04 - 345 p.

POLONIO, Wilson Alves. **Manual das sociedades cooperativas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Ariovaldo dos; GOUVEIA, Fernando Henrique Câmara; VIEIRA, Patrícia dos Santos. **Contabilidade das sociedades cooperativas: aspectos gerais e prestação de contas**. São Paulo: Atlas, 2008. 292 p.

SAS SICREDI. **Sistema de Análise SICREDI - Banco Cooperativo SICREDI**. Porto Alegre/RS: Sicredi, dez. 2005.

SAS SICREDI. **Sistema de Análise SICREDI – Banco Cooperativo SICREDI**. Porto Alegre/RS: Sicredi, jan. 2009.

SCHARDONG, A. **Cooperativa de crédito: instrumento de organização econômica da sociedade**. Porto Alegre: Rigel, 2002, 128 p.

SEAB. **Conjuntura da agropecuária paranaense**. 2009. Disponível em: <www.pr.gov.br/seab>. Acesso em: 25 nov. 2009.

SGP SICREDI. **Sistema de Gestão de Pessoas - Confederação SICREDI**. Porto Alegre/RS: Sicredi, dez. 2005.

SICREDI CENTRAL. **Relatório Anual – Sicredi**. Porto Alegre: Sicredi, 2001.

SICREDI CENTRAL. **Relatório Anual – Sicredi**. Porto Alegre: Sicredi, 2002.

SICREDI CENTRAL. **Relatório Anual – Sicredi**. Porto Alegre: Sicredi, 2003.

SICREDI CENTRAL. **Relatório Anual – Sicredi**. Porto Alegre: Sicredi, 2006.

SICREDI CENTRAL. **Relatório Anual – Sicredi**. Porto Alegre: Sicredi, 2007.

SICREDI CENTRAL. **Relatório Anual – Sicredi**. Porto Alegre: Sicredi, 2008.

SICREDI. **Processo Assemblear - Confederação SICREDI, orientações gerais e práticas**. Porto Alegre/RS: Sicredi, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1994.