

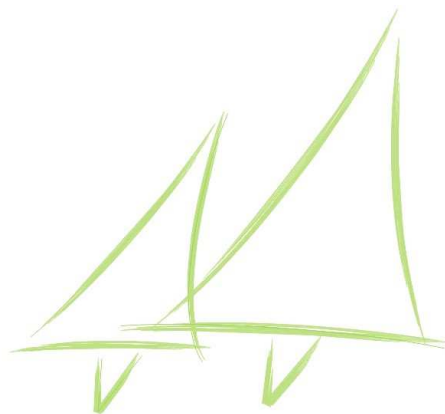
# V ENCONTRO DE PESQUISADORES LATINO-AMERICANOS DE COOPERATIVISMO

V ENCUENTRO DE INVESTIGADORES LATINOAMERICANOS DE COOPERATIVISMO

MOVIMENTO COOPERATIVO, TRANSNACIONALIZAÇÃO  
E IDENTIDADE COOPERATIVA NA AMÉRICA LATINA

MOVIMIENTO COOPERATIVO, TRANSNACIONALIZACIÓN E IDENTIDAD COOPERATIVA EN AMÉRICA LATINA

COMITÊ DE PESQUISA DA ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL



## 001 - COMPETIÇÃO NUM MERCADO GLOBALIZADO X FIDELIDADE AOS PRINCÍPIOS COOPERATIVISTAS – O CASO SICREDI RS

Identidade, valores e governança das cooperativas

*Evandro Jacó Kotz<sup>1</sup>*  
[ekotz@terra.com.br](mailto:ekotz@terra.com.br)  
SICREDI

*Luis Humberto de Mello Villwock<sup>2</sup>*  
[luisvillwock@terra.com.br](mailto:luisvillwock@terra.com.br)  
Coordenador do Núcleo Empreendedor da PUCRS

### Resumo

O cooperativismo de crédito vem demonstrando um expressivo crescimento na última década no Rio Grande do Sul e neste sentido, o Sistema de Crédito Cooperativo – SICREDI RS tem contribuído significativamente para esse desenvolvimento. Constituído, atualmente, por 55 cooperativas e 447 Unidades de Atendimento, o SICREDI RS está presente atualmente em mais de 400 municípios e conta com mais de 700.000 associados. O vigoroso crescimento apresentado pelo SICREDI RS a partir de 1995 despertou o interesse pelo estudo das principais causas que estão contribuindo para tal. Desta forma, buscou-se verificar como os princípios cooperativos, em especial o da democracia e da intercooperação, estão sendo respeitados e qual a influência

---

<sup>1</sup> Advogado; especialista em Direito Tributário (UFRGS); mestre em Ciências Sociais (UNISINOS); assessor jurídico sênior da Confederação Interestadual das Cooperativas Ligadas ao SICREDI – Confederação SICREDI; Professor da Faculdade Portal de Passo Fundo, RS, no curso de Pós-Graduação de Gestão em Cooperativas.

<sup>2</sup> Eng. Agrônomo, Mestre em Economia Rural, Doutor em Administração (UFRGS). Professor do Curso de Pós Graduação em Ciências Sociais (Unisinos). Atual Coordenador do Núcleo Empreendedor da PUCRS.

do Banco Central do Brasil na profissionalização da gestão das suas cooperativas. A pesquisa é considerada do tipo exploratório-descritiva, elaborada através de um estudo de caso. Para tanto, fez uso da análise de documentos e relatórios do SICREDI RS desde a sua fundação e, posteriormente, foi aplicado um questionário aos associados, dirigentes, conselheiros de administração e fiscal, e gerentes do SICREDI RS. Finalmente, foi realizada uma entrevista estruturada no intuito de aprofundar os resultados apurados através do questionário. Os resultados indicam que o SICREDI alcançou os propósitos de seus fundadores e se tornou uma instituição financeira cooperativa, cujo êxito está alicerçado, em boa medida, na organização sistêmica, na intercooperação, na constituição do seu Banco Cooperativo, na marca única e na criação de um plano de cargos e salários para seus colaboradores, que lhes garantem o ganho de escala, a redução de custos, a especialidade, a competitividade e a inserção das suas cooperativas no mercado cada vez mais competitivo e globalizado, preservando os princípios cooperativos.

**Palavras-chave:**

SICREDI, cooperativa de crédito, cooperativismo, intercooperação, Sistema, democracia, auto-gestão.

**Abstract**

The credit cooperative has demonstrated an expressive growth in last decade in the State of *Rio Grande do Sul*, and, in this matter, the *Sistema de Crédito Cooperativo – SICREDI RS* has contributed for this development considerably. SICREDI RS, which is constituted by 55 cooperatives and 447 branches, is present in more than 400 cities and has more than 700.000 members. Since 1995, *SICREDI RS* strong growth has interested people in studying the main causes that have contributed for its development. In this context, this paper has the objective of verifying how the cooperative principles, specially the democracy and the inter-cooperation, are being respected and what is the influence of *Banco Central do Brasil* (Brazilian Central Bank) in the professionalism of cooperatives management. It is an exploratory descriptive research, elaborated through a case study. For that, it was analyzed documents and reports of *SICREDI RS* since its constitution e, after, the members, the managers, the board of directors and the statutory audit committee of *SICREDI RS* answered a questionnaire. Finally, it was done a structured interview with the objective of deeply investigating the results of the questionnaire. The results indicated that *SICREDI* has achieved the proposal of its founders and has become a cooperative financial institution in which success is based mainly in the system organization, in the inter-cooperation, in the cooperative bank constitution, in the establishment of an unique brand and in the creation of a remuneration plan for its employees. These aspects guarantee to *SICREDI* the gain scale, the cutting of costs, the competitiveness and the insert of its cooperatives in the competitive and global market, preserving the cooperative principles.

**Key-words:**

Sicredi, credit cooperative, cooperative, inter-cooperation, system, democracy, self-management.

## INTRODUÇÃO

Inúmeras formas de cooperação entre os homens foram experimentadas desde a antiguidade. O cooperativismo moderno, no entanto, na forma como hoje são conhecidas as sociedades cooperativas, surgiu em 1844, na cidade inglesa de Rochdale, quando 28 tecelões fundaram uma cooperativa de consumo.

A primeira cooperativa de crédito não demoraria a surgir. Três anos depois, em 1847, Friedrich Wilhelm Raiffeisen, natural da Renânia, criou, no povoado de Weyerbusch/Westerwald, a primeira associação de apoio para a população rural que, embora não fosse ainda uma cooperativa, serviria de modelo para a futura atividade cooperativista de Raiffeisen. A primeira cooperativa, fundada por ele no ano de 1864, chamava-se Heddesdorfer Darlehnskassenverein (Associação de Caixas de Empréstimo de Heddesdorf). As cooperativas criadas por Raiffeisen, tipicamente rurais, tinham como principais características a responsabilidade ilimitada e solidária dos associados, a singularidade de votos dos sócios, independentemente do número de quotas-partes, a área de atuação restrita, a ausência de capital social e a não distribuição de sobras, excedentes ou dividendos. Ainda hoje, esse tipo de cooperativa é bastante popular na Alemanha.

Um prussiano, Herman Schulze, foi o pioneiro no que tange às cooperativas de crédito urbanas. Em 1856, organizou sua primeira “associação de dinheiro antecipado”, uma cooperativa de crédito na cidade alemã de Delitzsch. As cooperativas fundadas por Herman Schulze passariam a ser conhecidas como “cooperativas do tipo Schulze-Delitzsch”, atualmente conhecidas na Alemanha como bancos populares. Essas cooperativas diferenciavam-se das cooperativas do tipo Raiffeisen por preverem o retorno das sobras líquidas proporcionalmente ao capital, pela área de atuação não-restrita e pelo fato de seus dirigentes serem remunerados.

Inspirado nos pioneiros alemães, o italiano Luigi Luzzatti organiza a constituição, em 1865, na cidade de Milão, da primeira cooperativa cujo modelo herdaria seu nome, a cooperativa do tipo Luzzatti. No Brasil, as cooperativas criadas com essa denominação, bastante populares entre as décadas de 40 e 60, tinham como principais características a não-exigência de vínculo para a associação, exceto algum limite geográfico (bairro, município etc.), quotas de capital de pequeno valor, concessão de crédito de pequeno valor sem garantias reais, não remuneração dos dirigentes e responsabilidade limitada ao valor do capital subscrito.

No Canadá, o jornalista Alphonse Desjardins idealizou a constituição de uma cooperativa com características distintas, embora ela fosse inspirada nos modelos preconizados por Raiffeisen, Schulze-Delitzsch e Luzzatti. A primeira cooperativa criada por Desjardins estabeleceu-se na cidade de Lévy, na província canadense de Quebec, em 6 de dezembro de 1900. Esse tipo de cooperativa, que no Brasil hoje é conhecida como cooperativa de crédito

mútuo, tinha como principal característica a existência de alguma espécie de vínculo entre os sócios, reunindo grupos homogêneos como os de clubes, trabalhadores de uma mesma fábrica, funcionários públicos etc.

As sociedades cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, constituídas para prestar serviços aos seus associados, cujo regime jurídico, atualmente, é instituído pela Lei nº 5.764/71, de 16 de dezembro de 1971.

As cooperativas de crédito, por sua vez, além de sociedades cooperativas, são também instituições financeiras, tendo por objeto, através da mutualidade, prestar assistência financeira aos seus associados através da concessão de crédito, captação de depósitos à vista e a prazo, prestação de serviços de cobrança, de custódia, de recebimentos e pagamentos por conta de terceiros sob convênio com instituições financeiras públicas e privadas e de correspondente no País, talão de cheques, além de outras operações específicas e atribuições estabelecidas na legislação em vigor.

As cooperativas de crédito são consideradas um excelente instrumento de desenvolvimento em muitos países. Na Alemanha, as cooperativas de crédito possuem cerca de quinze milhões de associados e, segundo Meinen (2002), respondem por cerca de 20% de todo o movimento financeiro-bancário do País. Na Holanda, o banco cooperativo Rabobank atende a mais de 90% das demandas financeiras rurais. Nos EUA, há mais de doze mil unidades de atendimento cooperativo apenas no Sistema CUNA (Credit Union National Association), em Madison, que reúne cooperativas de crédito mútuo do tipo Desjardins. Além dessas, os bancos cooperativos agrícolas, por sua parte, respondem por mais de 1/3 dos financiamentos agropecuários norte-americanos.

Apesar do potencial de crescimento do segmento no Brasil e da importância que vem adquirindo, ainda é grande o desconhecimento sobre o cooperativismo de crédito em nosso País.

Este artigo discute, especificamente, o modelo de cooperativismo de crédito operado pelo Sistema de Crédito Cooperativo SICREDI no Rio Grande do Sul, verificando quais os fatores que estão promovendo o seu crescimento e buscar extrair, desse modelo, elementos que possam ser úteis e apropriados ao desenvolvimento de outros ramos do cooperativismo brasileiro.

A pesquisa foi norteada por duas **hipóteses**, a **primeira** entende que para crescer e se desenvolver num mercado cada vez mais competitivo e globalizado as cooperativas devem considerar a integração com outras cooperativas como forma de constituir sistemas organizados, maximizando as estruturas e ganhos e minimizando riscos e custos de transação. No caso brasileiro, há poucas experiências nesta direção, fragilizando qualquer análise mais conclusiva a respeito dos impactos positivos e/ou negativos provocados pelos processos de integração.

Vale lembrar o que preconiza o sexto princípio cooperativo: cooperação entre cooperativas, que foi idealizado pelo Congresso da Aliança Cooperativa Internacional (ACI) em seu congresso mundial de Viena em 1966, e reafirmado no Congresso da ACI em Manchester em 1995, o que deve extrapolar as experiências de integração com ênfase na representação, através da constituição de federações, centrais e confederações.

Sem prejuízo, a articulação das cooperativas entre si e com outros setores da economia é parte do déficit assinalado recorrentemente no discurso dos atores cooperativos. Em época de formação de redes, de caráter eminentemente horizontal, principalmente no segmento da economia solidária, é importante o cooperativismo em geral e o de crédito, em especial, estar bem atento a esta tendência mundial.

Portanto, em pleno processo de globalização, o conceito clássico de intercooperação deve adquirir pleno e inovador sentido, que permita identificar, por exemplo, os seguintes modelos de ação e integração:

- I. modelo de Intercooperação mediante estruturas conjuntas de prestação de serviços aos associados – nesse sentido, já existem várias experiências de cooperativas que centralizaram a prestação de vários serviços aos seus associados, através da criação de centrais ou confederações.
- II. modelo de Intercooperação para o desenvolvimento de novos mercados, onde uma ou mais cooperativas se unem em busca de um objetivo comum – desenvolvimento de um novo mercado ou criação de um novo produto (ex. desenvolvimento do SICREDI no Estado de SC e regiões metropolitanas).
- III. modelo de Intercooperação mediante o desenvolvimento de empresas não-cooperativas, através da geração de novas empresas conjuntas para a prestação de serviços ou venda de produtos ao setor cooperativo (ex. empresa Redesys, Administradoras de Cartões e Consórcios).

**A segunda hipótese** entende que a regulamentação e fiscalização das cooperativas de crédito pelo Banco Central do Brasil – que a partir de 1992 se aproximou mais do setor cooperativo, possuindo uma diretoria específica para acompanhamento de suas ações - é um fator que induz à profissionalização da sua gestão e exige uma maior eficiência e organização de suas operações.

A pesquisa foi elaborada com base em um estudo descritivo, através de um estudo de caso, por tratar-se de um tipo de estudo que objetiva aprofundar a descrição de fatos de uma determinada realidade (Triviños, 1987). Verifica-se que a pesquisa de natureza descritiva é a modalidade mais adequada quando o objetivo é estudar as características de um grupo, possibilitando-se o

levantamento de opiniões, atitudes e crenças. Segundo Gil (2002, p. 42), “as pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a prática”.

Nesse sentido, buscou-se verificar as trajetórias históricas da realidade em estudo, assim como da evolução da legislação relativa às cooperativas, em especial, das do ramo crédito, bem como levantar as estratégias de gestão adotadas pelo SICREDI RS para gerar o crescimento e o desenvolvimento das suas cooperativas.

O estudo foi realizado no SICREDI RS, ou seja, nas cooperativas singulares de crédito do Rio Grande do Sul e na Central do mesmo Estado. O SICREDI RS contava, em dezembro de 2006, com 55 cooperativas filiadas, 447 Postos de Atendimento Cooperativo e 711.414 associados. Os sujeitos da pesquisa foram os associados das cooperativas singulares de crédito, os seus dirigentes, conselheiros de administração e fiscal, os superintendentes e os gerentes, segundo formação de uma amostra não probabilística.

A pesquisa de campo foi realizada através da aplicação de um questionário estruturado, fechado e auto-aplicável, por ser uma técnica padronizada de coleta de dados. O questionário foi enviado por malote interno e internet, via e-mail, em virtude da distância e da localização geográfica das cooperativas, dos dirigentes e gestores do SICREDI no Rio Grande do Sul. Os mesmos foram divididos em grupos, de acordo com o cargo/função que ocupavam na organização. O período de coleta foi de 1º de dezembro a 31 de dezembro de 2006. Para que o questionário pudesse ser disponibilizado também ao maior número de associados possível, foi solicitado aos Gerentes dos Postos de Atendimento Cooperativo que disponibilizassem o questionário a, pelo menos, 10 (dez) associados por Unidade, totalizando, em tese, mais de 4.000 (quatro mil) associados. Logo após, buscou-se referendar algumas análises do instrumento, através da realização de entrevistas pessoais junto a informantes qualificados e que conhecessem a estrutura do SICREDI desde o tempo de sua constituição.

## **2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Inicialmente é preciso destacar que os resultados alcançados corresponderam à maior parte dos objetivos propostos na apresentação do projeto e confirmaram as hipóteses levantadas.

Com relação às informações gerais do questionário, destaca-se, em primeiro lugar, a idade dos dirigentes, visto que 40% deles possuem mais de 60 anos, sendo que 36% está no cargo há mais de 20 anos e 54% está no cargo há um período que varia entre 11 e 20 anos. Além disso, todos já foram reeleitos. Apesar do SICREDI RS apresentar um número considerável de novos associados (32% com idade de até 30 anos), o número de dirigentes novos é muito pequeno, ou seja, há uma rotatividade restrita, especialmente

nos cargos que exercem funções executivas (presidente e vice). Além do mais, ao comparar tais dados com as respostas do gráfico que mostra os resultados sobre a candidatura a cargos eletivos, percebe-se que apenas 5,65% dos associados têm vontade de concorrer a algum cargo eletivo. Esses dados indicam que o SICREDI RS precisa atentar para o processo sucessório, implementando as diretrizes do seu planejamento estratégico, com vistas a preparar e formar os futuros dirigentes e conselheiros.

É importante destacar que, em face do tempo de associação e de exercício de cargo eletivo nas cooperativas, os atuais dirigentes e conselheiros conhecem a história do SICREDI RS, sua constituição e evolução, bem como, as dificuldades e desafios enfrentados. Todavia, se não houver um processo de formação consistente de novos dirigentes, é possível que no futuro se percam essas raízes e os novos dirigentes ou conselheiros não tenham o mesmo comprometimento dos atuais, justamente por não terem participado e acompanhado o processo de constituição e evolução do SICREDI.

Com relação aos resultados relacionados ao contato com a cooperativa, destaca-se que, apesar de os associados terem consciência da importância de participar nas assembléias e atividades desenvolvidas pelas cooperativas, os percentuais de participação dos associados nas Assembléias Gerais, tanto ordinárias, quanto extraordinárias, ainda são modestos. O mesmo ocorre com relação à apresentação de propostas de melhoria à administração e de solicitação de esclarecimentos. Todavia, há uma concordância com relação à contribuição dos associados nas reuniões, pré-assembléias e assembléias, no sentido de que as contribuições apresentadas são importantes para o SICREDI.

Apesar das pré-assembléias terem contribuído para aumentar a participação do quadro social, as mesmas ainda deixam a desejar. Diversos fatores podem contribuir para a pouca participação: i) falta de interesse dos associados; ii) pouco estímulo por parte da cooperativa; iii) distância; iv) data e local da realização da assembléia; v) sentimento do associado de que é apenas um cliente e, como tal, não teria condições de alterar algumas resoluções sugeridas pelos mais comprometidos no Sistema, reduzindo, inclusive, o acesso às informações, entre outros.

A melhora dos índices de participação, segundo levantamento feito, pode vir com o aperfeiçoamento dos programas de organização do quadro social – OQS, que conta com módulos de formação de novos associados, estímulo à participação da mulher, formação de coordenadores de núcleo, formação de lideranças jovens etc. Além disso, é preciso que as cooperativas se aproximem mais dos seus associados, estimulem a sua participação nas atividades sociais, culturais e técnicas, promovidas e criadas, no intuito de chamar o interesse dos associados, tais como: palestras, atividades esportivas, educacionais, confraternizações etc.

Outro aspecto que pode contribuir para incrementar a participação dos associados seria o investimento de recursos em programas e atividades que efetivamente agregassem renda aos associados, como: desenvolvimento de novas culturas produtivas, formação e desenvolvimento de novos empreendimentos, diversificação de atividades, elaboração de projetos de atração de investimentos para determinada região, investimento em tecnologia para melhorar a produção e aumentar a produtividade, formação dos filhos e familiares dos associados, em especial, de agricultores, permitindo que continuassem produzindo e desenvolvendo a agricultura.

Para tanto, a grande maioria das cooperativas conta com recursos do Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social – FATES, constituído a partir de destinação de parte das sobras (mínimo de 5%) e do resultado das operações com terceiros não-associados. Essas ações contribuiriam para que os associados se sintam efetivamente donos do SICREDI RS, (sentimento este que está mais presente nos dirigentes, conselheiros e gerentes, e atinge apenas 41% dos associados) e não apenas clientes e usuários, pois como tais, via de regra, são mais suscetíveis às mudanças e tendem a atender com mais facilidade às eventuais vantagens oferecidas por outras instituições financeiras.

Com relação à tomada de decisão no SICREDI RS, os dados apontam para um processo de decisão democrático, ágil e transparente, indicando que o princípio da democracia é praticado. Apesar disso, é importante reforçar que a participação dos associados no processo de tomada de decisão nem sempre é direta, ou seja, os associados têm uma participação mais efetiva nas assembleias de prestação de contas, de alteração estatutária ou que envolvam decisões bem mais estratégicas.

Via de regra, as decisões nas cooperativas são tomadas pelos diretores com funções executivas, em conjunto com os principais executivos e o conselho de administração. As decisões a respeito de novos produtos e serviços são tomadas a partir da demanda das cooperativas às entidades especializadas, como a Confederação e o Banco, que ficam responsáveis por analisar o mercado, oferta e demanda, tecnologia, custo e benefício etc., elaborar um projeto que, após submetido à avaliação de técnicos das centrais (Comitê Técnico Assessor) é submetido ao Conselho Deliberativo, constituído por representantes das Centrais, da Confederação e do Banco. Se o projeto obtiver um indicativo favorável do Conselho, será submetido à apreciação das Cooperativas, através da realização de reuniões regionais (das Unidades Administrativas), de onde será extraído o indicativo (favorável ou contra) de cada região e, posteriormente, será novamente submetido ao Conselho Deliberativo para deliberação final, onde cada representante da Central terá tantos votos quantas cooperativas tiverem votado a favor do projeto em seu Estado.

Essa sistemática permite a discussão aprofundada dos projetos e a participação de todas as entidades na deliberação, sendo que o projeto somente será considerado aprovado se obtiver a maioria de votos favoráveis.

Dessa forma, a participação dos associados nas deliberações se dá indiretamente, através dos seus representantes legais, eleitos em Assembléia Geral, até porque, a participação direta de todos é inviável e implica em custos de transação bem elevados.

Com relação à participação na administração da cooperativa, poucos associados já concorreram a algum cargo eletivo, sendo que a grande maioria não tem interesse em concorrer, o que indica ainda mais a necessidade de formação de novos líderes para as cooperativas de crédito. Tal realidade também aumenta a possibilidade de reeleição e manutenção à frente dos negócios da cooperativa os atuais dirigentes. Acredita-se que a melhora dos índices de participação dos associados nas atividades da cooperativa implicaria num aumento dos interessados em concorrer a cargos eletivos, pois quanto maior a participação e o conhecimento da cooperativa, maior tenderia ser o interesse em participar da direção do empreendimento. Este é um típico problema de agência, tão amplamente descrito pela literatura.

Sobre o conhecimento do SICREDI RS é de se ressaltar o percentual de associados e conselheiros fiscais que não conhecem o estatuto social como um todo. Esse é um ponto que deve representar um constante desafio ao SICREDI RS, que é o de educar os seus associados para a cooperação, incluindo conhecer o estatuto social, o planejamento etc. Esse desafio já está sendo enfrentado através dos programas “União Faz a Vida” e Organização do Quadro Social, e seus resultados já começam a aparecer, como, por exemplo, no aumento do percentual de associados que conhece seus direitos e deveres (54% contra 33% que apenas conhece o estatuto social como um todo).

Outro fator importante é que, apesar do baixo conhecimento do planejamento estratégico, o percentual dos que conhecem a visão, a missão e os valores do SICREDI RS é bem mais representativo, atingindo 61% dos associados, 92% dos conselheiros fiscais e 100% dos dirigentes, conselheiros de administração e gerentes.

Para 75% dos associados, as decisões tomadas pelas diretorias são transparentes, ou seja, de alguma forma as informações são levadas ao conhecimento do quadro social, seja através de reuniões nas comunidades e participação em assembleias, seja através de visitas dos associados à cooperativa ou à unidade de atendimento.

As estruturas de atendimento e de controles internos também foram consideradas muito boas e/ou adequadas às necessidades dos associados e da cooperativa. As estruturas físicas e de atendimento do SICREDI são padronizadas, de modo que os associados possam se sentir bem e serem atendidos em qualquer local em que se encontrem.

Os controles internos estão em constante aperfeiçoamento, possibilitando garantir a segurança das operações e negócios da cooperativa, contando com um quadro de inspetores internos que acompanha, monitora e

fiscaliza as ações e operações, *in loco*, nas cooperativas. As Centrais também contam com um quadro de auditores que fazem a auditoria dos balanços e das demonstrações financeiras.

A Confederação possui, em seus quadros, um grupo de auditores que elabora as políticas de auditoria para o SICREDI, faz auditoria indireta das cooperativas através de ferramentas de monitoramento e faz também a auditoria interna do banco e das centrais. Além disso, há ainda as fiscalizações feitas pelo conselho fiscal das cooperativas, das centrais, da confederação e do banco e as auditorias feitas pelo Banco Central. No entanto, acredita-se que para dar maior transparência, independência e evitar eventual ingerência no trabalho dos auditores, seria conveniente a criação de uma entidade independente para cuidar especificamente da auditoria das cooperativas, garantindo maior confiabilidade na governança corporativa de todo o Sistema.

Uma entidade que poderia tanto cuidar da auditoria das cooperativas do SICREDI RS, como de todo SICREDI ou de todo o sistema de crédito cooperativo nacional, o que diminuiria os custos de transação, qualificaria e profissionalizaria o processo de auditoria e daria uma credibilidade ainda maior ao Sistema.

Apesar disto, deve-se destacar que a imagem corporativa do Sistema é percebida como muito boa pelos associados, conselheiros, dirigentes e gerentes, sendo que não houve ninguém que tenha respondido que tenha uma imagem ruim do SICREDI.

Outra questão que ainda deve ser objeto de acompanhamento é a que diz respeito à compreensão do que vem a ser o SICREDI. Para a maioria, o SICREDI é uma cooperativa, mas ainda há um percentual de 27% de associados que consideram o SICREDI um banco e quase 10% que acreditam ser uma sociedade de crédito. Essa dúvida perpassa inclusive os conselheiros e gerentes, pois 6,45% dos conselheiros de administração entendem que o SICREDI é um Banco e outros 16% que é uma sociedade de crédito. Da mesma forma 7,69% dos conselheiros fiscais e 2,08% dos gerentes entendem que é uma sociedade de crédito.

Como foi ressaltado pelos entrevistados, isso decorre em certa medida da própria postura adotada pelo Sistema na época da constituição do Banco em 1995, quando se acreditava que os associados tinham virado banqueiros e, com isso, se difundia a idéia de que o SICREDI RS tinha virado um banco, quando, na realidade, tinha apenas constituído um Banco, o que é diferente. Outra questão que corrobora tal informação refere-se a própria imagem que as estruturas físicas de atendimento do SICREDI RS passam para o público, visto que a semelhança entre uma Unidade de Atendimento do SICREDI RS e uma agência de banco é muito grande, levando muitas pessoas a acreditar que o SICREDI seja um banco.

Outro fator extremamente importante para os objetivos da pesquisa decorre do fato de o SICREDI RS poder ser considerado um empreendimento de sucesso. Os resultados corroboram com esta idéia. Dessa opinião também compartilham os entrevistados e, poderíamos dizer, a maioria dos cooperativistas do Brasil. Contribuíram para esse sucesso, em especial, a participação dos associados, a organização em Sistema, a constituição do banco, a profissionalização da gestão, a credibilidade conquistada pelo SICREDI RS no mercado e o programa de cargos e salários, que foi instituído prevendo uma remuneração fixa aos colaboradores e uma remuneração variável fixada com base no resultado das cooperativas.

Pode-se afirmar que o SICREDI RS, apesar dos desafios que ainda tem pela frente, está cumprindo os objetivos para os quais foi constituído, ou seja, está sendo uma alternativa de acesso ao crédito para seus associados. Desta forma, a Instituição conseguiu formar um Sistema de Crédito Cooperativo nos moldes sonhados pelos seus idealizadores, em especial, pelo Sr. Mario Krueh Guimarães, reconhecido como tal, por entidades nacionais e internacionais.

A organização em Sistema adquiriu importância tal que pode ser considerada um diferencial competitivo para o SICREDI e uma estratégia de gestão eficiente, visto que propicia ganho de escala, redução de custos, especialização de funções em entidades integrantes do Sistema, possibilita ao Sistema operar com uma marca única e forte, gera a padronização visual das entidades e está possibilitando uma maior inserção no mercado.

O ganho de escala é alcançado, especialmente, na medida em que os recursos são aplicados e buscados no mercado em grande volume, permitindo barganha para mais nas taxas das aplicações financeiras e para menos nos recursos para financiamentos e empréstimos, o que resulta num ganho financeiro direto para os associados. Também é relevante constatar o volume crescente de investimentos em tecnologia, infra-estrutura e logística, possibilitando o acesso a produtos e serviços que individualmente as cooperativas não teriam acesso ou o custo seria muito elevado.

A especialidade de funções permite que cada entidade esteja focada em determinadas funções complementares umas às outras, ou seja, enquanto as cooperativas devem se ocupar em bem atender aos seus associados, suprindo suas necessidades, levantando suas carências e desenvolvendo novos negócios, as centrais cuidam da supervisão das cooperativas, da assessoria ao desenvolvimento dos negócios das cooperativas, da gestão de pessoas e dos controles internos, em especial, da inspetoria e da auditoria nas filiadas.

A Confederação cuida das políticas corporativas do Sistema, que compreendem as áreas jurídico-normativa, auditoria, gestão de pessoas e assessoria organizacional; cuida das operações corporativas do Sistema, que envolvem o recolhimento centralizado dos tributos e a correspondente prestação das informações fiscais, centralização contábil e prestação de informações ao Banco Central, além do processamento centralizado da folha

de pagamento; do processamento de dados e segurança sistêmica; e cuida também das atividades de tecnologia da informação, encarregada do desenvolvimento de softwares e aplicativos que propiciam o desenvolvimento das atividades do Sistema.

Ao Banco, por sua vez, compete atuar como instrumento das cooperativas de crédito para acesso ao mercado financeiro e programas especiais de financiamento, administração dos recursos do Sistema, desenvolvimento de produtos e serviços corporativos e políticas de comunicação.

As empresas corporativas encarregam-se de desenvolver produtos e serviços que, pela sua natureza, especificidade e exigências legais, não podem ser desenvolvidos diretamente pelas cooperativas e demais Entidades, tais como: seguros, cartões, administração de bens, consórcios, fornecimento de *hardware*, compra e venda de mercadorias etc. Essa especialidade de funções também propicia a redução de custos e o ganho de escala, permitindo que cada Entidade se especialize nas suas funções e cumpra com a sua finalidade dentro do Sistema, formando um conjunto de Entidades trabalhando em prol dos mesmos objetivos.

A decisão tomada em 1992, em Assembléia realizada em Gramado - RS, no sentido de que todas as cooperativas passariam a operar com uma marca única e forte, se mostrou acertada, uma vez que é tida atualmente como uma das estratégias que permitiram um desenvolvimento maior do SICREDI, tendo propiciado ainda uma padronização visual de todas as Entidades, fator que também contribuiu para o aumento da credibilidade na instituição.

Outro fato que merece ser destacado refere-se à possibilidade das cooperativas poderem ser competitivas e eficientes e se inserirem num mercado globalizado mantendo-se fiel aos princípios cooperativos. Os resultados indicam praticamente uma unanimidade nesse sentido. Obviamente, todos os demais fatores destacados anteriormente contribuem para isso, Ou seja, não é possível afirmar que toda e qualquer cooperativa consiga se inserir e se manter num mercado competitivo e continuar fiel aos princípios cooperativos, em especial pelos custos de transação que estes envolvem. É possível, no entanto, indicar que as cooperativas integrantes do SICREDI RS estão conseguindo fazê-lo em face da estrutura que lhes é propiciada, em especial pela organização em Sistema e pela intercooperação, que é assinalada como um instrumento para as cooperativas se inserirem e se manterem num mercado competitivo e globalizado.

Tal constatação confirma a hipótese que aponta a intercooperação como essencial para o crescimento e o desenvolvimento das cooperativas. Ou seja, é justamente através da intercooperação e da organização sistema (em rede), aliada a algumas outras estratégias de gestão, já destacadas, que o SICREDI RS está conseguindo crescer, se desenvolver e se inserir num mercado.

Aliás, a questão da intercooperação é uma questão que necessita urgentemente sair dos discursos e passar a ser praticada mais pelo sistema cooperativo como um todo. É possível verificar que, no mercado estão surgindo muito mais iniciativas de intercooperação entre empresas privadas e grandes conglomerados, inclusive financeiros, do que entre as cooperativas, para as quais ela é um princípio. Um exemplo disso, são as redes de cooperação que estão sendo formadas pelas micro e pequenas empresas.

É preciso que as cooperativas e os seus associados se dêem conta dos benefícios que podem ser propiciados pela intercooperação, tais como o compartilhamento de estruturas, de redes, de pessoal, de tecnologia, de logística, desenvolvimento de novos produtos, serviços e mercados e do auto-controle dos processos. Tudo isso possibilita uma redução nos custos, ganho de escala e, conseqüentemente, uma maior competitividade e inserção no mercado, resultando em ganhos para as cooperativas, seus associados e a comunidade em geral.

Nesse sentido, é importante destacar que o SICREDI RS utiliza a intercooperação como uma estratégia eficiente de gestão. Entre os principais projetos podem ser destacados o compartilhamento de estruturas, a prestação de serviços de retaguarda de forma centralizada, o desenvolvimento de tecnologia, de novos produtos e serviços, de novos mercados e de novas regiões.

Trazemos como exemplo, a região metropolitana de Porto Alegre, onde o cooperativismo de crédito será desenvolvido pelo SICREDI RS através de ações conjuntas de todas as cooperativas do Rio Grande do Sul, que formaram um fundo cujos recursos serão destinados à abertura de novos Postos de Atendimento Cooperativo, marketing, treinamento, infra-estrutura, entre outros. Além disso, o projeto tem o acompanhamento de um comitê gestor, formado por representantes de todas as cooperativas participantes do projeto. Também nesse sentido, o SICREDI RS mantém outros fundos que, além de garantirem a solidez do sistema, permitem o desenvolvimento de outras finalidades que sejam consideradas importantes e necessárias pelas cooperativas.

Dessa forma, a hipótese que prevê a intercooperação como uma estratégia para as cooperativas se manterem e/ou se inserirem num mercado cada vez mais competitivo e globalizado também resta confirmada.

Outro fator declarado para o desenvolvimento e o sucesso do SICREDI, reside na geração e distribuição de sobras e resultados para aumentar a participação e o volume de operações dos associados com a Cooperativa. Nas cooperativas de crédito, o capital social possui uma importância e relevância maior que em alguns outros ramos cooperativos, visto que é utilizado, tanto para a realização dos investimentos em infra-estrutura, como para as operações com os associados e o cumprimento dos limites e exigibilidades previstos nos normativos do Banco Central do Brasil. Em face disso, as cooperativas necessitam de aportes de capital constantes, o que, todavia, não

é fácil de ser feito, visto que os associados nem sempre possuem recursos disponíveis para integralização na cooperativa ou, quando os tem, podem não querer fazê-lo.

Aos associados, porém, é atribuída a responsabilidade pelo custeio dos dispêndios da cooperativa (art. 80 da Lei nº. 5.764/71). Para tanto a cooperativa pode estabelecer, para melhor atender à equanimidade de cobertura dos dispêndios da sociedade: i) o rateio em partes iguais, dos dispêndios gerais da sociedade entre todos os associados, quer tenham ou não, no ano, usufruído dos serviços por ela prestados, conforme definidas no estatuto; ii) rateio, em razão diretamente proporcional, entre os associados que tenham usufruído dos serviços durante o ano, das sobras líquidas ou dos prejuízos verificados no balanço do exercício, excluídas as despesas gerais já atendidas na forma do item anterior.

Ora, como são devidos aos associados, também, os resultados auferidos pela cooperativa, o SICREDI RS optou por operar com preços muito próximos aos praticados pelo mercado em seus produtos e serviços, distribuindo aos seus associados, ao final do exercício, as sobras que, porventura, forem apuradas, proporcionalmente às operações que realizaram.

Dessa forma, para permitir uma estrutura patrimonial mais consistente e compatível com as exigências do mercado e do Banco Central, os associados deliberaram por aumentar o percentual das sobras destinado à reserva legal, que passou de 10% para 45% das sobras. Essa estratégia permitiu às cooperativas um desenvolvimento e uma sustentabilidade maior, além de uma estrutura patrimonial mais adequada e consistente. Além disso, em muitas cooperativas, os associados mantêm ainda planos de capitalização constante para garantir uma solidez ainda maior.

Com relação à influência do Banco Central nas Cooperativas, os dados coletados nos questionários indicam que não há um consenso em relação a sua contribuição para o desenvolvimento ou limitação do Sistema. De acordo com os entrevistados, no entanto, este processo possibilita um desenvolvimento maior das cooperativas à medida que confere mais credibilidade ao Sistema como um todo.

Acredita-se que, a partir de 1992, quando o governo criou um grupo de trabalho interministerial, com a participação de representantes do setor cooperativo, para estudar e levantar as necessidades das cooperativas de crédito, diversas alterações legislativas foram feitas, o que vêm possibilitando o desenvolvimento e a estruturação das cooperativas de crédito. Sendo assim, o Banco Central vem fazendo a sua parte, nem sempre da melhor forma, mas as cooperativas de crédito também muitas vezes não fizeram a sua a contento.

Logo, a partir do momento em que o setor se reestruturou e conquistou a confiança e a credibilidade da sociedade, os seus pleitos começaram a ser

atendidos, tanto que atualmente é considerado pelo governo como um instrumento eficaz de acesso ao crédito pela população.

Com relação à profissionalização da gestão das cooperativas, o papel do Banco Central é considerado importante, uma vez que tem contribuído através de exigências legais para que a profissionalização efetivamente aconteça. Nesse sentido, a legislação tem exigido não só a qualificação dos dirigentes, nos moldes das demais instituições financeiras, como também, dos colaboradores das cooperativas, especialmente daqueles que operam a distribuição de quotas de fundos de investimento, que, para o desempenho dessas atividades, necessitam estar certificados por entidades de regulamentação do setor.

Os dados apurados, em especial, nas entrevistas, confirmam a hipótese que considera a regulamentação e fiscalização do Banco Central como uma indutora da profissionalização da gestão das cooperativas, visto que sem ela dificilmente as cooperativas de crédito apresentariam o grau de estruturação e solidez que possuem atualmente.

No que diz respeito à questão que abordou a possibilidade e necessidade da regulamentação continuar sendo feita pelo Banco Central ou por uma nova entidade e os impactos que isso geraria para as cooperativas, os dados apontaram que deveria continuar sendo feita pelo Banco Central, em especial pela credibilidade que confere às cooperativas.

Isso reforça a crença de que o papel que está sendo desempenhado pelo Banco Central está atendendo, de uma forma ou outra, as necessidades das cooperativas. Apesar disso, sugere-se que essa questão seja objeto de um estudo a parte, dada a complexidade do tema.

## **CONCLUSÃO**

As cooperativas de crédito, desde a constituição da primeira entidade deste tipo no País, em 1902, até os dias de hoje, passaram por diversos ciclos de crescimento e retração, sendo que este último se acentuou a partir da metade da década de 60 e culminou no início da década de 80 com o fechamento da quase totalidade das cooperativas de crédito no Rio Grande do Sul. Todavia, as cooperativas remanescentes (09), com o apoio fundamental das cooperativas agropecuárias, lideradas pela FECOTRIGO e pelo grande líder cooperativista Mário Kruehl Guimarães, iniciaram um processo de reestruturação e organização que resultou na fundação da Cooperativa Central de Crédito do Rio Grande do Sul – COCECRER RS, atual Cooperativa Central de Crédito do Rio Grande do Sul – Central SICREDI RS.

O objetivo principal com a constituição da Central era ter-se um sistema de crédito cooperativo capaz de atender as necessidades de crédito dos produtores rurais. O alicerce do Sistema foi o trinômio integração, educação e

autofiscalização, pois estes eram os pontos fortes dos sistemas internacionais mais pujantes na época.

A integração entre as cooperativas seria a palavra necessária para o enfrentamento dos períodos de dificuldades tão comuns quanto localizadas, permitindo maior liquidez e fortalecimento do sistema, concentrando maior capital de giro e ampliando as possibilidades de custeio. A educação também era fundamental para que o cooperado não fosse apenas um espectador, e sim, um ativo participante da sua cooperativa, já que, mesmo não ocupando cargos de chefia, poderia manifestar-se sobre os rumos da associação, uma vez que a instituição cooperativa tem, na democracia, a essência do seu funcionamento. A autofiscalização se daria em vários níveis, fosse de baixo para cima, fosse de cima para baixo (Associado em relação à Cooperativa; da Cooperativa em relação à sua Central; da sua Central em relação à Confederação e vice-versa).

Passados mais de vinte anos, a semente lançada no início da década de 80 frutificou e originou o Sistema de Crédito Cooperativo – SICREDI, constituído por 126 cooperativas singulares de crédito, 05 centrais, 01 confederação, 01 banco e diversas empresas corporativas.

No estudo realizado no SICREDI RS, foi possível analisar e identificar as principais estratégias de gestão que possibilitaram o seu crescimento e desenvolvimento, bem como de que maneira os princípios cooperativos da democracia e da intercooperação são praticados e respeitados.

As principais estratégias de gestão adotadas consistiram na formação de um sistema de crédito alicerçado na organização sistêmica, na intercooperação, na adoção de uma marca única, no desenvolvimento de um plano de cargos e salários para os colaboradores e na constituição de um banco cooperativo. Esses alicerces, aliados à regulamentação e à fiscalização do Banco Central do Brasil, propiciaram ao SICREDI RS o ganho de escala, a redução de custos, a especialidade de funções e a credibilidade necessária à inserção das cooperativas de crédito filiadas em um mercado cada vez mais competitivo e globalizado, sem se afastar dos princípios cooperativos.

No estudo realizado também foi possível verificar que a principal percepção da democracia acontece na realização das assembleias gerais e nas pré-assembleias, que permitem aos associados participar das discussões e da definição dos rumos da sua cooperativa. Todavia, também foi possível perceber que os associados, apesar de terem consciência da necessidade e da importância de participar das assembleias, ainda participam muito pouco, o que deve ensejar um trabalho cada vez mais forte por parte das cooperativas no sentido de envolver mais os associados nas atividades e propiciar a sua participação. Para tanto, além dos programas já mantidos pelo SICREDI RS, é fundamental o desenvolvimento de um amplo programa de educação cooperativa, que privilegie o conhecimento do cooperativismo, viabilize o aperfeiçoamento, tanto dos dirigentes, quanto dos associados, no que diz

respeito aos conhecimentos indispensáveis à formação e prática do cooperativismo e estimule a participação dos associados na vida da cooperativa.

A participação dos cooperados, além de importante, é necessária, visto que o princípio da democracia não se limita tão-somente à participação nas assembleias, devendo a democracia ser promovida tanto no aspecto político quanto no social, permitindo a efetiva participação dos associados nas decisões e no planejamento das ações e rumos da sua cooperativa.

A necessidade de formação de novos dirigentes e a preocupação com o processo sucessório restaram evidentes no trabalho, visto que os atuais dirigentes, na sua maioria, já ocupam o cargo há bastante tempo. Nota-se que tal perpetuação está correlacionada com um amplo conhecimento da origem e desenvolvimento do SICREDI RS. Mesmo que tal conhecimento precise ser preservado e difundido para as novas gerações, este fator pode ser inibidor de uma necessária e contínua renovação do quadro diretivo do Sistema, além de intensificar o pouco interesse na participação do quadro social nas atividades de gestão do dia-a-dia da organização, revelando um típico problema de agência, apontado pela teoria, anteriormente descrita.

A tentativa de solucionar a questão do processo sucessório já consta entre as diretrizes fixadas no planejamento estratégico do SICREDI, para os próximos 05 anos; todavia, faltam ser desenvolvidas as ações que resultarão na efetivação dessa diretriz, pois a formação de novos quadros não se dá num curto espaço de tempo, uma vez que necessita de um conjunto de ações, tais como: capacitação, motivação, desenvolvimento de liderança, entre outros.

Um dos principais desafios apontados refere-se à melhora nos índices de desempenho, produtividade e volume de recursos administrados, possibilitando um ganho de escala ainda maior e, conseqüentemente, uma redução de custos mais significativa. Destaca-se que essas medidas tendem a ser vitais ao desenvolvimento e crescimento do SICREDI RS, pois em um cenário de queda real das taxas de juros, é extremamente importante o aperfeiçoamento das estruturas, a racionalização de processos e estruturas, assim como, a especialização cada vez maior das entidades nos seus objetivos, permitindo que haja um aumento da produtividade como um todo, reduzindo, significativamente, os custos de transação envolvidos no processo e aumentando a governança de todo o sistema.

Outro desafio apontado está relacionado ao aumento da base de associados e o desenvolvimento do SICREDI nos grandes centros urbanos. De acordo com as entrevistas e do manuseio dos documentos internos, é possível afirmar que esse desafio já consta no planejamento estratégico do SICREDI para os próximos cinco anos e já está sendo implementado. Uma das ações para promover esse aumento refere-se ao desenvolvimento das regiões metropolitanas, cuja primeira experiência está sendo feita na região metropolitana de Porto Alegre, através de um projeto conduzido conjuntamente

por todas as cooperativas do Estado e executado por duas das cooperativas situadas na capital (a SICREDI Metrópolis e a SICREDI Empreendedores). Desta forma, prevê-se a possibilidade de absorver, com o mesmo grau de eficiência, o atendimento a praticamente o dobro dos associados que atende atualmente, ganhando ainda mais em escala e redu o de custos fixos.

Todavia, o crescimento almejado também representa riscos, podendo incluir no quadro social, um público não tão familiarizado com a filosofia do cooperativismo, com índices de inadimplência maiores, acostumado com tecnologia de ponta e com pouca tendência a fideliza o de suas opera es, uma vez que a praça urbana apresenta inúmeras op es de atendimento pela concorrência mais agressiva.

Desta forma, para enfrentar esses desafios,   necessária a qualifica o do quadro de colaboradores, o desenvolvimento de um amplo programa de educa o cooperativa, junto ao quadro social entrante, incluindo a apresenta o de produtos e serviços competitivos, atraentes e com características específicas, valorizando cada vez mais a pessoa do associado. Tudo isso sem esquecer a natureza de ser do SICREDI, ou seja, "Ser Cooperativa" mantendo-se fiel aos princípios cooperativos.

Outro desafio a ser enfrentado pelo SICREDI RS diz respeito ao fortalecimento das regras sist micas previstas no seu Regimento Interno, delimitando claramente as competências e atribui es de cada entidade, bem como a fixa o de penalidades mais severas para as entidades que descumprirem as normas oficiais, internas e regimentais, objetivando, com isso, preservar e fortalecer a organiza o e aumentar a governança corporativa de todo o Sistema.

Por tudo aquilo que foi documentado e analisado ao longo trabalho, percebe-se que o cooperativismo de crédito no país, materializado pelo SICREDI, indica uma clara evidência do quanto este sistema econ mico alternativo pode prosperar em um mundo cada vez mais globalizado, competitivo e capitalista, presente na sociedade contemporânea.

Organiza o cooperativa em rede; forte controle de processos; centraliza o e racionaliza o de atividades operacionais; ampla transparência nas decisões estratégicas; missão e valores claramente definidos e praticados em todas as organiza es que compõe o Sistema; mesclam-se a um profundo respeito ao indivíduo sócio do Sistema, primando por um constante apelo a sua participa o em todas as atividades ofertadas, diferenciam e muito o SICREDI do sistema financeiro tradicional encontrado no mercado.

Desta forma, pode-se concluir que as estratégicas de gestão e a es conseqüentes praticadas pelo SICREDI servem de referência para o desenvolvimento sustentável de todo o restante do sistema cooperativista, sem que haja a necessidade de se distanciar dos princípios e valores que o norteiam, desde seus primórdios em Rochdale.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, S. D. S.; SOARES, M. M. **As cooperativas de crédito e o Banco central do Brasil**. Brasília: Diretoria de Normas do Banco Central do Brasil, 03.02.2003. 16p. Nota Técnica.
- BIALOSKORSKI NETO, SIGISMUNDO. **Aspectos econômicos das cooperativas**/ Sigismundo Bialoskorski Neto. – Belo Horizonte: Mandamentos, 2006.
- DE MASY, Rafael Carbonell. **Cooperativas de crédito rural e os pequenos produtores no Rio Grande do Sul – Brasil: reorganização e desenvolvimento**. In: Perspectiva Econômica. São Leopoldo: Unisinos, v. 31, n.94 (Série Cooperativismo) n. 39, 1996, p. 5-37.
- FRANTZ, WALTER. **A história do cooperativismo de crédito em Panambi; uma trajetória de 75 anos: Estado do Rio Grande do Sul / Walter Frantz, Vagner Hilgert, Ricardo Corrêa – Ijuí: Ed. Unijuí, 2006 – 136p.:il.**
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GUIMARÃES, Mário Krueel. **Cooperativismo de Crédito Rural – Painel com Debatedores da Fecotriço**. In PINHO, D. B.; PALHARES, V. M. A (organizadores). **O Cooperativismo de Crédito no Brasil do século XX ao século XXI**. Brasília: Confedbrás, 2004.
- MEINEN, ÊNIO. **Cooperativismo de crédito: raízes evolução e particularidades**. In MEINEN, E.; DOMINGUES, J. N.; DOMINGUES, J. A. S. **Cooperativas de crédito no direito brasileiro**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2002.
- PAGNUSSATT, Alcenor. **Guia do cooperativismo de crédito: organização, governança e políticas corporativas**. Porto Alegre: Ed. Sagra Luzzatto, 2004.
- PINHEIRO, Marcos. A. H **Cooperativas de Crédito – História da Evolução Normativa no Brasil**. In PINHO, D. B.; PALHARES, V. M. A (organizadores). **O Cooperativismo de Crédito no Brasil do século XX ao século XXI**. Brasília: Confedbrás, 2004.
- PINHO, D. B.; PALHARES, V. M. A (organizadores). **O cooperativismo de crédito no Brasil: do século XX ao século XXI**. Brasília: Confedbrás, 2004.
- Regimento Interno do SICREDI – RIS
- Revista Agricultura & Cooperativismo, janeiro de 1981
- SCHARDONG, A. **Cooperativa de crédito: instrumento de organização econômica da sociedade**. Porto Alegre: Rigel, 2002.
- SCHNEIDER, J. Odelso. **Cooperativas em BRASIL**, in: Las Cooperativas em América Latina, (organizadores: D.W. Benecke y Rolf Eschenburg), São Leopoldo (RS), Unisinos, 1987, p. 166.
- SICREDI. Histórico. Disponível em <http://w.w.w.sicredi.com.br/historico/index.html>. Acesso em: 23 ago 2003.
- TRIVINÕS, Augusto N.S. **Introdução a pesquisa em ciencias sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.