

**ALTERNATIVAS DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS PARA COOPERATIVAS DE CRÉDITO:
UMA ANÁLISE DO SISTEMA UNICRED**

Dissertação apresentada ao
programa de Mestrado Executivo em
Gestão Empresarial da Fundação Getúlio Vargas
para obtenção do título de mestre em gestão empresarial.

Mestrando: Marcelo Espíndola dos Santos
Orientador: Professor Ricardo Lopes

Rio de Janeiro

2010

SUMÁRIO

RESUMO	3
ABSTRACT	3
PALAVRAS-CHAVE.....	3
KEYWORDS.....	4
1. INTRODUÇÃO	4
2. O COOPERATIVISMO E O COOPERATIVISMO DE CRÉDITO.....	5
2.1. O cooperativismo de crédito.....	8
2.2. Cooperativismo de crédito no mundo	8
2.3. Cooperativismo de crédito no Brasil.....	9
2.4. Estrutura do cooperativismo de crédito no Brasil.....	9
3. FONTES DE FINANCIAMENTO DAS INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS	11
3.1. Depósitos	11
3.2. Captações no Mercado Aberto (<i>Open Market</i>).....	12
3.3. Empréstimos e Repasses	13
3.4. Dívida Subordinada / Instrumento Híbrido de Capital e Dívida (IHCD)	13
3.5. Carteira de câmbio	15
3.6. Provisões de previdência, seguros e capitalização	16
3.7. Capital Social	16
3.8. Reserva de Lucros	17
4. METODOLOGIA DE PESQUISA	17
5. APRESENTAÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO DO SISTEMA UNICRED – OBJETO DE ESTUDO	18
5.1. Histórico	19
5.2. Estrutura	19
6. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	20
7. CONCLUSÕES.....	23
8. REFERÊNCIAS	25

RESUMO

Com características que as diferenciam das instituições bancárias, mas apresentando os mesmos tipos de operações que estas, as cooperativas de crédito necessitam captar recursos para o financiamento das operações de crédito aos seus associados. Para tal, podem recorrer a diversos mecanismos adotados pelas instituições bancárias e agregar outras ferramentas específicas de sua estruturação legal. Este estudo objetiva analisar as fontes de financiamento que podem ser utilizadas pelas cooperativas de crédito brasileiras, sua efetiva utilização e as características comportamentais que podem influenciar na preferência por determinados instrumentos. Opiniões de 43 gestores de cooperativas de crédito do Sistema Unicred, colhidas por questionários, indicam que as cooperativas estudadas não se utilizam da totalidade de instrumentos de captação possíveis e que existe preferência por títulos que se originem diretamente do quadro de associados. Além disso, foi possível observar que as fontes de captação cuja operacionalidade não é totalmente conhecida pelos executivos são rejeitadas pelos mesmos, ainda que de forma indireta.

ABSTRACT

In spite of the specific characteristics which distinguish Credit Unions from Banks, both encompass the same types of operations needed to raise funds for financing transactions with their associates. However, it is possible for Credit Unions to utilize any mechanism adopted by banks as well as to include additional tools to its specific legal structure. This study aims to analyze the sources of funding that can be used by credit unions of Brazil, its effective utilization and the behavioral characteristics that can influence the preference for certain instruments. A survey result of forty three Unicred Credit Unions' Managers indicates that the cooperativism systems in Brazil has not used yet all the tools available to capture funding to its full potential and than there is preference for member-owners resources. The underutilization of such tools originates mostly from either managers's preferences of ordinary tools or managers's lack of knowledge of the real benefits of such tools. Furthermore, the funding sources least known executives are rejected by them, even indirectly.

PALAVRAS-CHAVE

Cooperativa de Crédito, Fontes de Financiamento, Financiamento, Unicred.

KEYWORDS

Credit Union, Funding Sources, Financing, Unicred.

1. INTRODUÇÃO

Com pouco mais de um século de sua chegada ao Brasil, as cooperativas de crédito somam aproximadamente 1.500 entidades e atendem a mais de quatro milhões de associados no território brasileiro. Suas atividades se assemelham àquelas desenvolvidas pelas instituições bancárias, mas, diferentemente destas, não objetivam lucro e atendem exclusivamente a seu próprio sócio/cooperado (NAVES, 2007).

Considerando a semelhança das atividades das cooperativas de crédito e as dos bancos, este trabalho se dedica à análise das fontes de financiamento utilizadas pelas instituições bancárias, a possibilidade de sua aplicabilidade por parte das cooperativas de crédito e a verificação de sua ocorrência nesse tipo de entidade, além de buscar perceber se há alguma característica cultural ou comportamental em seu quadro gerencial que influencie nas táticas de captação desses recursos. Com isso, pretende contribuir na análise de alternativas de captação de recursos para as cooperativas de crédito brasileiras, objetivando responder a seguinte pergunta: **que instrumentos de captação são e podem ser utilizados pelas cooperativas de crédito para suportar suas operações de crédito junto a seus cooperados?**

Para tanto, as seguintes suposições são analisadas:

- S1)** O capital social é a principal fonte de captação das cooperativas para o financiamento de suas atividades;
- S2)** As cooperativas não se utilizam de todos os principais instrumentos de captação possíveis para o financiamento a seus associados.
- S3)** A falta de domínio da forma de operacionalização e funcionamento de um instrumento de captação por parte das cooperativas ocasiona rejeição à sua utilização.

Este estudo é descritivo porque, já inicialmente, descreve-se o conceito e filosofia cooperativistas assim como se contextualiza o leitor quanto à relevância desse segmento nas economias brasileira e mundial. Destaca-se a relação associativista entre essas entidades e seus sócios, se assemelhando aos fenômenos comumente encontrados numa estrutura mais familiar.

Na segunda parte do trabalho, são analisadas as principais fontes de financiamento utilizadas pelos três maiores bancos brasileiros. Para tal, mediante consulta ao sítio do Banco Central do Brasil (BACEN), os bancos existentes no país foram classificados pelo somatório das contas do passivo e patrimônio líquido constante nos seus balanços patrimoniais referentes ao período encerrado em 31 de dezembro de 2008, selecionando os três que possuíam maior montante. De posse das informações, foram verificadas as dez principais contas do passivo dessas instituições, desconsiderando-se as demais tendo em vista sua baixa representatividade.

A análise das fontes de recursos dessas entidades bancárias e de sua possibilidade legal de utilização pelas cooperativas de crédito precedeu a verificação de seu uso efetivo pelo Sistema Unicred, utilizado como Estudo de Caso. Utilizou-se das informações contábeis elaboradas e apresentadas pela confederação Unicred do Brasil e das respostas a duas pesquisas enviadas aos administradores das cooperativas singulares.

Dessa forma, será possível verificar a existência de fontes possíveis e não utilizadas pelas cooperativas de crédito, assim como identificar o motivo da sua não utilização, se for o caso, e a influência de fator cultural neste comportamento.

2. O COOPERATIVISMO E O COOPERATIVISMO DE CRÉDITO

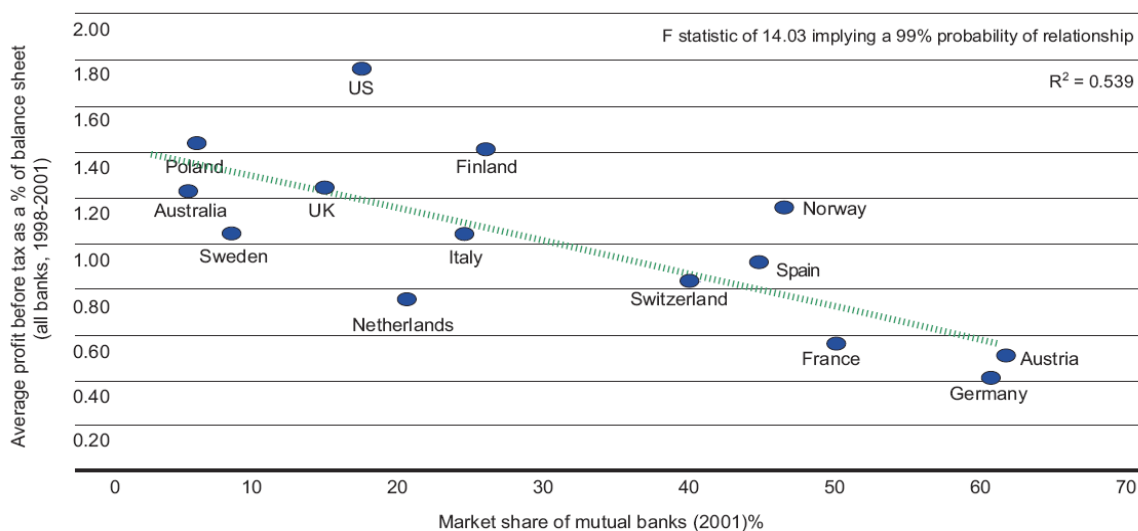
De acordo com a Lei 5.764/71, as cooperativas são “sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados [...]”. A mesma lei enumera ainda as características que distinguem as cooperativas dos demais tipos de sociedade, a saber:

- I - adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços;
- II - variabilidade do capital social representado por quotas-partes;

- III - limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais;
- IV - inaccessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade;
- V - singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade;
- VI - *quorum* para o funcionamento e deliberação da Assembléia Geral baseado no número de associados e não no capital;
- VII - retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembléia Geral;
- VIII - indivisibilidade do Fundo de Reserva e do Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social;
- IX - neutralidade política e discriminação religiosa, racial e social;
- X - prestação de assistência aos associados, e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa;
- XI - área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços.

A importância do cooperativismo tem sido destaque no Brasil e no mundo. Segundo a Aliança Cooperativa Internacional (ACI), o cooperativismo reúne 800 milhões de pessoas e emprega 100 milhões de trabalhadores ao redor do planeta. Bialoskorski Neto e outros (2000) ressaltam que o cooperativismo é uma forma superior de organização e eficiente na distribuição de renda entre seus cooperados, além de regular os preços regionais, auxiliando a comunidade dentro da qual está inserida, incluindo seus sócios e não sócios. Neste aspecto, Rushton e Dowdalls (2003) sugerem que quanto maior a fatia de mercado dos bancos cooperativos em um país, menor é a rentabilidade do setor bancário (veja figura 1).

Figura 1 - Rentabilidade do setor bancário versus fatia de mercado de bancos cooperativos



Fonte: RUSHTON e DOWDALLS (2003).

Uma cooperativa não é uma empresa com organização hierárquica e objetivos próprios de lucro, definidos institucionalmente, mas possui suas peculiaridades que a distinguem legal e socialmente. Se contrapondo às empresas com fins lucrativos neste item, no associativismo é possível que o regime de trabalho atenda aos homens e às suas necessidades humanas e não somente à produção (OLIVEIRA, 2006). Os interesses individualistas dão lugar à coletividade em um ambiente que preconiza a fraternidade. Silva e Holz (2008, p. 2) complementam que este tipo de associação é ainda uma espécie de regulação para o mercado e descrevem a principal característica que difere estas entidades das que têm fins lucrativos:

Diferentemente das tradicionais estruturas capitalistas, o cooperativismo não visa ao lucro, mas sim a satisfazer as necessidades do grupo que dele faz parte, com acesso de bens e serviços a custos menores, gerando um melhor bem estar social. Quando do excedente das transações realizadas com seu quadro social, este será investido e aplicado em seu local de atuação, permitindo assim uma melhor distribuição de renda e riqueza.

No Brasil, a existência das cooperativas abrange todo o território nacional, sendo a região sudeste a que concentra o maior número (OCB, 2010). Ao final de 2008, existiam 7.682 cooperativas, com faturamento de R\$ 84,9 bilhões ao ano, reunindo 7.887.707 associados e empregando 254.556 trabalhadores. As exportações totalizaram US\$ 4 bilhões e as entidades cooperativas representaram, no mesmo período, 6% do Produto Interno Bruto do país.

O cooperativismo brasileiro pode ser analisado e dividido em treze ramos representativos, a saber: agropecuário, consumo, crédito, educacional, especial, habitacional, infra-estrutura, mineral, produção, saúde, trabalho, turismo e lazer e outros (PINHO, 2004).

2.1. O cooperativismo de crédito

As cooperativas de crédito, segundo Pinheiro (2006, p.8), “são instituições financeiras constituídas sob a forma de sociedade cooperativa”. De acordo com a Lei Complementar 130/2009, “destinam-se, precipuamente, a prover, por meio da mutualidade, a prestação de serviços financeiros a seus associados, sendo-lhes assegurado o acesso aos instrumentos do mercado financeiro.”

Para o cumprimento de seus objetivos, essas cooperativas funcionam operacionalmente como os bancos, abrindo contas correntes para a movimentação financeira e prestando serviços financeiros exclusivamente aos seus associados. Entre seus produtos, constam as operações de crédito, captação de depósitos, talonários de cheques e serviços de cobrança, de custódia, de recebimentos e pagamentos e outras operações específicas e atribuições estabelecidas na legislação (PINHEIRO, 2006).

Diferentemente do que ocorre nas instituições bancárias, em que o cliente não possui responsabilidade sobre a administração da entidade, no cooperativismo o sócio é responsável no rateio das possíveis perdas da entidade. No caso das cooperativas de crédito, porém, a Lei Complementar 130/2009 torna opcional, “mediante decisão da assembléia geral, compensar, por meio de sobras dos exercícios seguintes, o saldo remanescente das perdas verificadas no exercício findo.” Assim, ao se depararem com prejuízo financeiro da instituição, os associados podem analisar a estratégia de recuperação da mesma e compensar o prejuízo com as atividades futuras.

2.2. Cooperativismo de crédito no mundo

O surgimento do cooperativismo remonta ao século XIX, na cidade inglesa de Rochdale. Em 1844, 28 tecelões se uniram para comprar alimentos mais baratos e fundaram a primeira cooperativa de consumo. A partir de então, outras cooperativas começaram a surgir, sempre focadas no crédito rural.

A primeira cooperativa de crédito urbano foi fundada por Herman Schulze, em 1856. Anos mais tarde, no Canadá, em 1900, o estenógrafo Alphonse Desjardins idealiza a formação de uma cooperativa de crédito que levaria seu nome, surgindo a cooperativa de crédito mútuo, cuja principal característica

era a existência de alguma espécie de vínculo entre os sócios, como trabalhadores de uma mesma empresa ou formação profissional (POULIN E TREMBLAY, 2005).

2.3. Cooperativismo de crédito no Brasil

Em 1902 surge a primeira cooperativa de crédito rural brasileira, na cidade de Nova Petrópolis, Rio Grande do Sul. O padre suíço Theodor Amstad, convicto de seus ideais, fundou a cooperativa de crédito e passou 38 anos apregoando os ideais cooperativistas e fundando cooperativas e outras entidades. O movimento se expandiu e foi adaptado a outras regiões, dando início também ao surgimento das cooperativas de crédito mútuo, em 1959 (ETGETO E OUTROS, 2005).

Em virtude do vínculo comumente existente entre os cooperados, normalmente funcionários de um mesmo grupo empresarial, colegas de atividade profissional ou moradores da mesma região, o relacionamento entre as cooperativas e seus sócios é envolvido pelo sentimento de pertencimento a um grupo de afinidade comum. Diferente do mercado tradicional, as cooperativas são dirigidas por membros eleitos entre os próprios sócios, ocasionando um forte vínculo político entre os líderes e os liderados. Os dirigentes das cooperativas normalmente são membros populares entre os associados e a administração ocorre em um ambiente agradável e de fortes relações entre o quadro social e os dirigentes. Ventura, Fontes Filho e Soares (2009, p.63) relatam que “os grupos de associados, freqüentemente, possuem elos com os dirigentes eleitos, havendo clima de confiança entre associados e gestores”.

Os eventos e assembléias realizados pelas cooperativas são, também, oportunidades de encontro de velhos amigos e conhecidos. Pesquisa realizada pelo Banco Central do Brasil sugeriu que o segundo fator que mais motiva um associado a comparecer nas assembléias, na visão dos dirigentes, é a realização de festividades e sorteios de brindes, estando este item à frente da aprovação das contas do exercício findo (VENTURA, FONTES FILHO e SOARES, 2009), demonstrando que a cooperativa possui forte papel agregador entre seus donos.

2.4. Estrutura do cooperativismo de crédito no Brasil

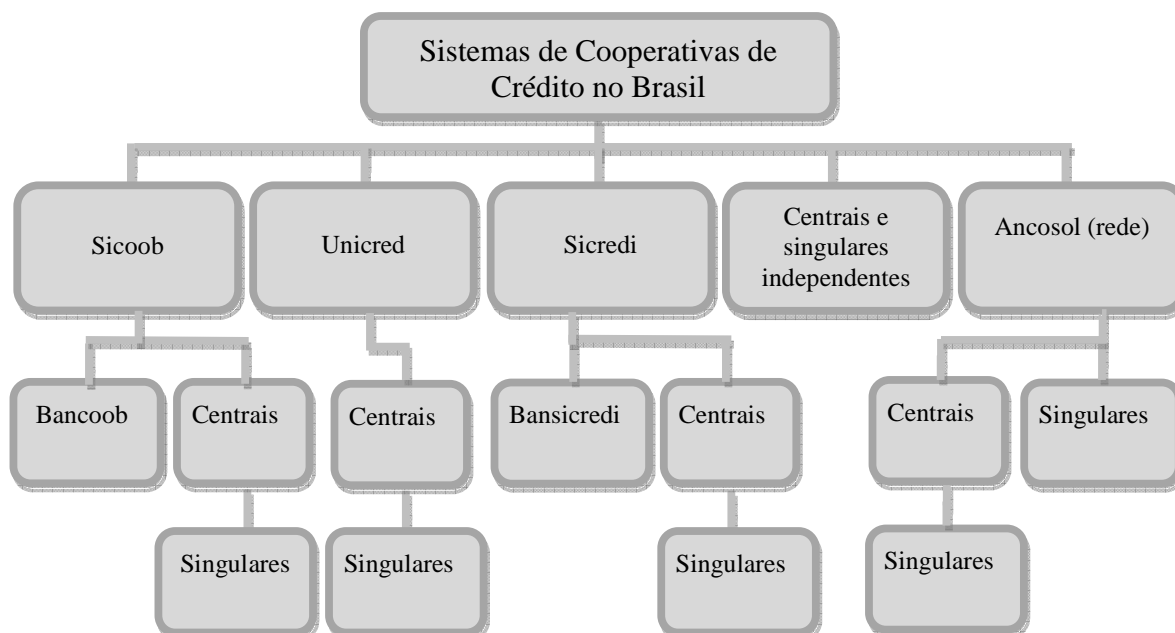
As cooperativas de crédito são classificadas entre Cooperativas de Economia e Crédito Mútuo, Cooperativas de Crédito Rural, Cooperativas de microempresários, pequenos empresários e micro-empresendedores e Cooperativas de Crédito de Livre Admissão (PINHEIRO, 2006).

No tocante à estrutura, o sistema cooperativo de crédito no Brasil não possui uma única entidade de cúpula (SOARES E SOBRINHO, 2008). No entanto, os principais sistemas se organizam em até três níveis, de acordo com sua dimensão e objetivos (OCB/2009):

- Singular ou de 1º grau: Presta serviços diretamente ao associado;
- Central ou federação ou de 2º grau: organiza em maior escala os serviços das filiadas, facilitando a utilização recíproca dos serviços;
- Confederação ou de 3º grau: também organiza em maior escala, os serviços das filiadas, normalmente cuidando de políticas e gestão de marca.

Na figura 2, Búrigo (2006, p. 26) representa graficamente a estruturação das cooperativas de crédito brasileiras.

Figura 2 – Organograma simplificado do cooperativismo de crédito do Brasil



Fonte: Búrigo, 2006.

3. FONTES DE FINANCIAMENTO DAS INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS

Com o objetivo de identificar as fontes de recursos mais utilizadas pelas instituições bancárias, foram analisadas as demonstrações contábeis de 2008 dos três bancos com maior valor de passivo exigível e patrimônio líquido, a saber: Itaú, Banco do Brasil e Bradesco (BACEN, 2009). Entre todas as possíveis fontes, foram selecionadas as 10 com maior representatividade, cujos valores somados totalizaram mais de 80% dos recursos captados em cada instituição (tabela 1). A partir disso foram verificadas essas fontes e sua aplicabilidade legal nas cooperativas.

Tabela 1 - As dez principais fontes de recursos dos três maiores bancos brasileiros em 12/2008

	Banco do Brasil		Banco Itaú		Banco Bradesco	
	R\$ milhões	% s/ total	R\$ milhões	% s/ total	R\$ milhões	% s/ total
Depósitos à Vista	51.949	10%	26.932	4%	27.610	6%
Depósitos de Poupança	54.965	11%	39.296	6%	37.768	8%
Depósitos a Prazo	149.618	29%	135.901	21%	97.414	22%
Captações no Mercado Aberto	91.130	17%	124.358	20%	79.977	18%
Empréstimos e Repasses	30.063	6%	42.636	7%	31.947	7%
Dívida Subordinada	11.772	2%	21.215	3%	19.249	4%
Carteira de Câmbio	15.964	3%	50.761	8%	13.538	3%
Provisões de previdência, seguros e capitalização	12.675	2%	34.523	6%	64.587	14%
Capital	13.780	3%	29.000	5%	23.000	5%
Reserva de Lucros	15.977	3%	16.016	3%	11.860	3%
Total das principais fontes	447.893	86%	520.638	83%	406.950	90%
Total de recursos	521.273	100%	632.728	100%	454.413	100%

3.1. Depósitos

Os depósitos captados pelas instituições financeiras estão assim subdivididos:

- Depósitos à Vista:

A conta de Depósitos à Vista tem a função de “registrar os depósitos de livre movimentação” (BRASIL, 2009). Assim, por permitirem a movimentação irrestrita, os Depósitos à Vista são os recursos com maior exigibilidade, depois do dinheiro, em papel-moeda. Em outras palavras, são os saldos disponíveis nas contas correntes dos correntistas de uma instituição financeira e que podem ser retirados a qualquer momento sem prévio aviso.

Às cooperativas de crédito é permitido, de acordo com a Lei Complementar 130/2009, captar recursos por meio dos Depósitos à Vista de seus associados.

- Depósitos de Poupança:

A caderneta de poupança é um tipo de investimento em que os recursos são aplicados no Sistema Financeiro de Habitação (SFH) e no crédito rural (BACEN, 2009). De acordo com a Lei 4.380/64, as cooperativas de crédito não integram o SFH. No entanto, algumas cooperativas captam essa modalidade de recursos por meio dos bancos cooperativos.

- Depósitos a Prazo:

São depósitos feitos por pessoas físicas ou jurídicas que estão sujeitos a condições de prazos de resgate e encargos (BRASIL, 2009). Em conformidade à legislação, é permitida às cooperativas de crédito a captação via depósitos a prazo de seus cooperados.

3.2. Captações no Mercado Aberto (*Open Market*)

Uma operação de mercado aberto, também chamada de *Open Market*, é um instrumento utilizado pelo BACEN para controlar a liquidez da economia e auxiliar no financiamento do próprio governo, por meio da compra e venda de títulos públicos ao mercado financeiro. Oliveira (2003, p. 37) define *Open Market* como “técnica de intervenção do Banco Central no mercado monetário através da compra e venda de títulos públicos”. A Resolução 3.339 (BACEN, 2006), que regulamenta as operações de mercado aberto, exclui as cooperativas de crédito entre as entidades autorizadas a operar este tipo de captação.

3.3. Empréstimos e Repasses

Repasso é uma forma de crédito indireto. A instituição recebe o recurso de outra e o empresta ao interessado, obtendo receita da comissão de repasse. O risco de inadimplência é do repassador, que deve honrar a dívida com o doador de recursos independentemente do recebimento do valor por parte do tomador (KASZNAR, 2009).

No Brasil, os repasses são provenientes de recursos oficiais do Governo e o principal financiador de longo prazo da economia brasileira, por meio dos repasses, é o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES (VIDOTTO, 2004).

Quanto aos empréstimos, a captação de recursos no exterior é prática comum nos bancos estrangeiros. Lima e Correia (2009, p. 19) ressaltam que esses bancos “têm feito valer sua vantagem em captação externa através de suas matrizes.” Neste tipo de operação, as instituições operam com crédito indexado em moeda estrangeira e possuem a fonte de recurso na mesma moeda.

Às cooperativas de crédito é permitida a captação de recursos por meio de empréstimos ou repasses de instituições financeiras nacionais ou estrangeiras, assim como receber recursos de fundos oficiais, conforme constante na Lei Complementar 130/2009 e Resolução 2770/2000 (BRASIL, 2009).

3.4. Dívida Subordinada / Instrumento Híbrido de Capital e Dívida (IHCD)

A dívida subordinada se constitui numa fonte de financiamento de longo prazo para os bancos, seguradoras e outras companhias. Os IHCDs e a dívida subordinada são normalmente estruturados na forma de dívida, com algumas características de capital próprio. Assim, apesar de originalmente serem instrumentos de dívidas, possuem tratamento de capital para fins regulatórios, corporativos, contábeis e de *rating* (ELLISON, 2009).

No Brasil, o Conselho Monetário Nacional permitiu a utilização dos IHCDs e da Dívida Subordinada para compor o patrimônio de referência das instituições financeiras no cálculo do Índice de Basileia. Araújo e Jorge Neto (2007), esclarecem que

Para avaliar o nível de risco entre os bancos brasileiros utiliza-se o Índice de Adequação de Capital ou Índice de Basileia, medida de risco definida como a razão do Patrimônio de Referência (PR) sobre o Patrimônio Líquido Exigido (PLE). Esse índice define limites mínimos de capital e patrimônio líquido para as instituições financeiras,

adequando o mercado financeiro brasileiro aos padrões de solvência e liquidez internacionais (Acordo de Basiléia).

As principais características destes tipos de financiamento são apresentadas no quadro 1.

Quadro 1 - Características do IHCD e Dívida Subordinada

Instrumento Híbrido de Capital e Dívida	Dívida Subordinada
Nominativos, quando emitidos no Brasil e, quando no exterior, sempre que legislação local permitir;	Nominativos, quando emitidos no Brasil e, quando no exterior, sempre que legislação local permitir;
Integralizados em espécie;	Integralizados em espécie;
Caráter de perpetuidade, não podendo prever prazo de vencimento ou cláusula de opção de compra pelo emissor;	Prazo efetivo de vencimento de, no mínimo, cinco anos, não podendo prever o pagamento de amortizações antes de desse período;
Pagamento subordinado ao pagamento dos demais passivos da instituição emissora, na hipótese de sua dissolução;	Pagamento subordinado ao pagamento dos demais passivos da instituição emissora, na hipótese de sua dissolução;
Obrigatoriedade de postergação de qualquer pagamento de encargos, caso o emissor esteja desenquadrado em relação aos limites operacionais ou o pagamento crie situação de desenquadramento;	Obrigatoriedade de postergação de qualquer pagamento de encargos, amortizações ou resgate, caso o emissor esteja desenquadrado em relação aos limites operacionais ou o pagamento crie situação de desenquadramento;
Resgate ou recompra, ainda que realizado indiretamente, condicionado à autorização do BACEN;	Resgate antecipado ou recompra, ainda que realizado indiretamente, condicionado à autorização do BACEN;
Não podem ser resgatados por iniciativa do credor;	Não podem ser resgatados por iniciativa do credor;
Não podem ser objeto de qualquer modalidade de garantia;	Não podem ser objeto de qualquer modalidade de garantia;
Não podem ser objeto de seguro, por meio de quaisquer instrumentos ou estrutura de seguros que obriguem ou permitam pagamentos ou transferência de recursos, direta ou indiretamente, da instituição emissora ou de pessoa jurídica a ela ligada com a qual componha conglomerado financeiro ou consolidado econômico-financeiro para o detentor do instrumento e que comprometam a condição de subordinação expressa na legislação;	Não podem ser objeto de seguro, por meio de quaisquer instrumentos ou estrutura de seguros que obriguem ou permitam pagamentos ou transferência de recursos, direta ou indiretamente, da instituição emissora ou de pessoa jurídica a ela ligada com a qual componha conglomerado financeiro ou consolidado econômico-financeiro para o detentor do instrumento e que comprometam a condição de subordinação expressa na legislação.
Imediata utilização na compensação de prejuízos apurados	

pela instituição emissora quando esgotados os lucros acumulados, as reservas de lucros e as reservas de capital;	
Obrigatoriedade de postergação do pagamento de encargos enquanto não distribuídos os dividendos relativos às ações ordinárias referentes ao mesmo exercício social.	

A captação de recursos por intermédio dos IHCDs e das Dívidas Subordinadas permite o financiamento de longo prazo para as cooperativas, visto sua impossibilidade de resgate antes do prazo mínimo de cinco anos, no caso da Dívida Subordinada, e proibição de resgate por parte do credor sem o consentimento da instituição captadora. É permitida às cooperativas de crédito, a captação de recursos por meio desses instrumentos, desde que os recursos sejam oriundos do próprio quadro social.

3.5. Carteira de câmbio

Conforme o Regulamento do Mercado de Câmbio e Capitais Internacionais (RMCCI), emitido pelo BACEN, o mercado de câmbio é composto de operações:

- a) de compra e de venda de moeda estrangeira e as operações com ouro-instrumento cambial, realizadas com instituições autorizadas pelo BACEN a operar no mercado de câmbio, bem como as operações em moeda nacional entre residentes, domiciliados ou com sede no País e residentes, domiciliados ou com sede no exterior;
- b) relativas aos recebimentos, pagamentos e transferências do e para o exterior mediante a utilização de cartões de uso internacional, bem como as operações referentes às transferências financeiras postais internacionais, inclusive vales postais e reembolsos postais internacionais.

No mesmo documento, é explicitado que os agentes passíveis de autorização a atuar no mercado de câmbio são os seguintes tipos de bancos: múltiplos, comerciais, de desenvolvimento e os de câmbio. Também podem ser autorizadas as caixas econômicas, as sociedades de crédito, financiamento e investimento (SCFI), as sociedades corretoras de títulos e valores mobiliários, as sociedades distribuidoras de títulos e valores mobiliários e sociedades corretoras de câmbio (BACEN, 2010). As cooperativas de crédito não estão autorizadas a operar com este tipo de captação.

3.6. Provisões de previdência, seguros e capitalização

As provisões técnicas de previdência, seguros e capitalização se constituem em uma das principais fontes de recursos do mercado bancário brasileiro e as atividades geradoras dessas provisões não são propriamente os bancos, mas as entidades controladas pelos mesmos.

As operações de seguro são regulamentadas pelo Decreto-Lei 73/1966, que permite às cooperativas apenas a operação em seguros agrícolas, de saúde e de acidente do trabalho (BRASIL, 1966).

Quanto às atividades de previdência, a legislação brasileira classifica este tipo de operação em fechada e aberta, ambas normatizadas pela Lei Complementar 109/2001, que não inclui as cooperativas de crédito entre as entidades autorizadas a operar produtos de previdência.

No tocante às operações de capitalização, estas são permitidas apenas às sociedades de capitalização, definidas pelo Decreto-Lei 261/1967. Considerando que os objetivos das cooperativas de crédito transcendem aos dessas sociedades, não lhes é permitido operar com esse produto.

3.7. Capital Social

O capital de uma empresa, de acordo com o COSIF, tem a função de “registrar as responsabilidades dos acionistas pela integralização do capital inicial, bem como de seus aumentos, em espécie”. É a participação do sócio em uma sociedade. No caso das cooperativas de crédito, essa conta é chamada Capital Social (RAIMUNDO, 2007).

Algumas características específicas das cooperativas de crédito, no entanto, as diferem das entidades mercantis com relação à sua capacidade de atratividade à integralização de recursos em seu Capital Social. Entre os principais obstáculos ao aumento de capital nas cooperativas de crédito, enumeram-se:

- Participação no capital não permite maior poder de voto - Barreiros, Protil e Rodrigues (2000, p.1) relatam que “nas cooperativas o poder é igualitário, na medida em que cada cooperado exerce o direito de um único voto, independentemente do capital possuído.”
- Limitação da remuneração ao capital – A legislação brasileira, por meio da LC 130/2009, não permite qualquer espécie de benefício às quotas de capital, com exceção

do pagamento de juros, limitado ao valor da taxa referencial do Sistema Especial de Liquidação e Custódia – SELIC (BRASIL, 2009);

- Participação no resultado não considera o capital do sócio – A Lei Complementar 130/2009 proíbe a distribuição das sobras com base em qualquer base que não sejam “as operações de cada associado realizadas ou mantidas durante o exercício.”

3.8. Reserva de Lucros

A Lei 6.404/1966 estabelece que as sociedades por ações, segmento em que estão contidos os bancos, devem contabilizar como Reserva Legal, 5% do lucro líquido da instituição, para absorção de eventuais prejuízos ou aumento de capital. Esse montante, no entanto, não pode exceder a 20% do capital social e nem a soma desta rubrica com a conta de reserva de capital pode exceder 30% do capital.

No caso das cooperativas de crédito, a Lei 5.764/71 determina que as cooperativas constituam Fundo de Reserva com aporte de 10%, no mínimo, das sobras líquidas do exercício. Este fundo destina-se a reparar perdas e ao desenvolvimento da entidade. Diferentemente do que ocorre com as demais instituições, o Fundo de Reserva das cooperativas não possui limite máximo de valores. Além disso, enquanto a Reserva Legal dos bancos pode ser utilizada para aumento de Capital, nas cooperativas este fundo é indivisível e, caso haja liquidação da cooperativa, seu saldo é destinado ao erário. Bialoskorski Neto (1998) acrescenta que, por ser institucional, representa uma fonte de financiamento sem custo.

4. METODOLOGIA DE PESQUISA

Este trabalho é exploratório e a análise é descritiva e qualitativa. É exploratório porque busca examinar um tema pouco estudado e com quase nenhuma abordagem anterior (SAMPIERI, COLLADO e LUCIO, 1991). É qualitativo porque não é uma simples observação externa. É uma vivência. Um dos pesquisadores possui profundo conhecimento do tema e proximidade com a alta administração de um dos maiores sistemas de crédito cooperativo brasileiro. Este tipo de análise pressupõe uma iniciativa participativa do pesquisador, pois para a captação da qualidade, a observação é ineficiente e a vivência é fundamental (DEMO, 2002). Além disso, baseando-se em Pedro Demo, a busca está dirigida “não à

similitude estatística, mas na capacidade de impregnar outros espaços” (2002, p.33), no caso, outras organizações da mesma natureza.

Após descrever a filosofia cooperativista, sua participação no contexto econômico nacional e mundial e analisar as principais fontes dos maiores bancos brasileiros, verificou-se a efetiva utilização desses instrumentos de captação nas cooperativas do Sistema Unicred. Por meio de dois questionários, foi possível analisar ainda a ocorrência de algum aspecto cultural que possa influenciar na preferência dos executivos por alguns mecanismos.

Foram enviados, por e-mail, questionários para as 122 singulares Unicreds para buscar identificar as fontes de captação mais utilizadas e preferidas pelos seus administradores. O respondente deveria ocupar função de superintendente, gerente de negócios ou *controller* da entidade, sendo participante ativo das estratégias de sua singular. Destes, retornaram 43 questionários respondidos.

Após análise das respostas da primeira seqüência de perguntas aos representantes das singulares, o autor considerou importante aprofundar seu conhecimento sobre determinado aspecto do comportamento de parte dos respondentes e enviou uma única pergunta aos mesmos, obtendo respostas que contribuíram para a conclusão deste trabalho.

No tocante ao perfil dos respondentes, a maioria possui MBA (65%), estão entre 31 e 50 anos de idade (79%), são oriundos do mercado bancário, com experiência de mais de cinco anos nesse setor (72%). As singulares preferem contar com funcionários com experiência na própria empresa para ocupar funções da alta administração. Dos profissionais que responderam ao questionário, 42% possuem mais de 10 anos na cooperativa e 65% mais de cinco anos. No entanto, 23% ocupam a mesma função há mais de uma década, tendo ocupado outras funções na cooperativa.

5. APRESENTAÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO DO SISTEMA UNICRED – OBJETO DE ESTUDO

O Sistema Unicred é formado de instituições financeiras cooperativas que, por sua vez, são constituídas por profissionais da área de saúde do Brasil. Tem como missão a assessoria econômica e financeira aos seus cooperados, a saber: agregar, administrar, manter e otimizar os recursos gerados pelo quadro social, de forma a garantir a satisfação de suas necessidades e a excelência de resultados através do atendimento personalizado com produtos e serviços de qualidade (ABRAMOVAY, 2004).

5.1. Histórico

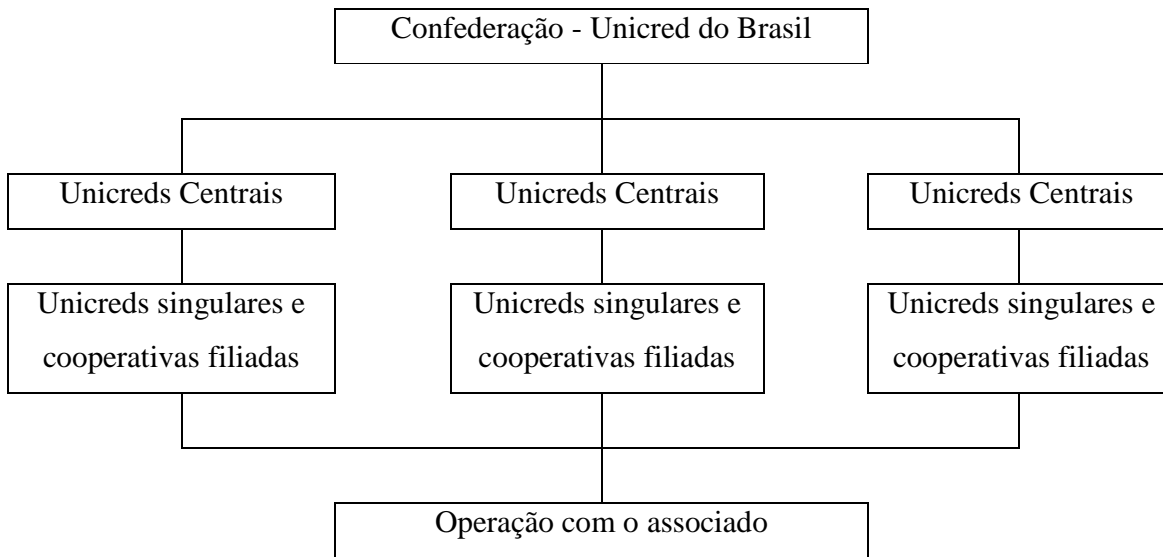
A origem das cooperativas Unicred está ligada a outra cooperativa: a Unimed, cooperativa de trabalho médico presente em todo o Brasil. “A criação do Sistema Unicred surgiu da necessidade de administrar os recursos gerados pelo Sistema Unimed” (RIGHI, 2004, p. 40).

Após participar de um curso de cooperativismo em Israel, no ano de 1987, o médico Antônio Moacyr de Azevedo obteve conhecimento sobre o cooperativismo de crédito e passou a apregoar a criação das cooperativas de crédito no Brasil para atendimento à classe médica e ao Sistema Unimed. Com o apoio da cooperativa de trabalho, fundou a Unicred Vale das Antas no ano de 1989 (RIGHI, 2004). A partir de então, outras Unicreds surgiram em todo o país e o número de cooperados ultrapassou a marca de 200 mil em 2009 (UNICRED DO BRASIL, 2010). Em 1994, com 58 singulares, houve a criação de três centrais e, a seguir, da Confederação Unicred do Brasil, sediada em São Paulo. Diferentemente das demais confederações, a do Sistema Unicred foi a única criada como instituição financeira, com funcionamento autorizado pelo BACEN (PINHEIRO, 2006). Outra característica desse sistema é a ausência de banco próprio, preferindo operacionalizar suas relações no mercado financeiro por intermédio de bancos parceiros (BÚRIGO, 2006).

5.2. Estrutura

O Sistema Unicred é composto de 122 singulares, 9 centrais e 1 confederação e está estruturado conforme a figura 3.

Figura 3 - **Organograma do Sistema Unicred**



Fonte: Unicred do Brasil, 2009

6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise das informações contábeis das singulares do Sistema Unicred permitiu a verificação da utilização de diversas fontes de recursos, conforme apresentado na tabela 2:

Tabela 2 - Fontes de recursos mais utilizadas no Sistema Unicred

	Permissão legal para utilização	Valores em R\$ milhões	% S/ total de Recursos	Qtde de Cooperativas usuárias
Total de Recursos	-	5.384	100%	122
Depósitos à Vista	Sim	730	14%	122
Depósitos de Poupança	Não	-	-	-
Depósitos a Prazo	Sim	3.010	56%	122
Captações no Mercado Aberto	Não	-	-	-
Empréstimos e Repasses	Sim	78	1%	34
Dívida Subordinada	Sim	0	0%	0
Carteira de câmbio	Não	-	-	-
Provisões de previdência, seguros e capitalização	Não	-	-	-

Capital	Sim	1.141	21%	122
Reserva de Lucros	Sim	117	2%	119

Fonte: Unicred do Brasil, dez/2009

Observa-se que, apesar da possibilidade legal de utilização de IHCDs e Dívidas Subordinadas, não foi encontrado esse formato de financiamento em nenhuma das cooperativas do Sistema Unicred, confirmando a Suposição 2 (S2) que sugeria que as cooperativas de crédito não se utilizam da totalidade de mecanismos possíveis para as operações de financiamento com seus associados. Segundo a pesquisa realizada, a maioria dos administradores (52%) não concorda com este tipo de captação de recursos, enquanto 36% dos respondentes não conhecem este instrumento de financiamento. A segunda pesquisa realizada entre os executivos inicialmente contrários a este instrumento demonstrou que 90% dos mesmos não conheciam a funcionalidade dessa fonte de captação, ainda que a opção do desconhecimento do produto estivesse presente no questionário anterior. Com isto, observou-se que o total de respondentes que não conheciam o produto é de 85%.

De acordo com Robbins (2007) o medo do desconhecido é uma das principais fontes de resistência nas organizações. Isto pode explicar o motivo pelo qual as dívidas subordinadas e IHCDs foram classificados pelos respondentes em último lugar quanto à preferência entre fontes de recursos possíveis e terem sido rejeitadas imediatamente por 52% dos respondentes, que optaram inicialmente por não reconhecer seu desconhecimento dessa modalidade de captação, confirmando a suposição 3 (S3) de que o desconhecimento da funcionalidade de um instrumento de captação por parte das cooperativas ocasiona rejeição ao mesmo.

Os empréstimos bancários também não parecem ser bem vindos nas cooperativas. A minoria das cooperativas (23%) admite a utilização desta fonte de financiamento, sendo que 60% destes no menor nível possível. As demais Unicreds não demonstraram nenhum interesse e, entre este grupo, 60% declararam evitar a qualquer custo a utilização dos empréstimos bancários para o financiamento das suas atividades. O mesmo não ocorre com relação à realização de empréstimos junto à Central de cooperativas a qual está filiada. Entre as singulares que responderam o questionário, 74% admitiram utilizar largamente este tipo de financiamento na atualidade ou lançar mão dele, caso necessitem.

No caso dos repasses de fundos governamentais, 74% dos respondentes demonstraram interesse no oferecimento deste produto aos seus associados, enquanto 21% afirmaram não se utilizar e nem concordar com esta linha de financiamento. Assim como as dívidas subordinadas e os IHCDs, o repasse não é um instrumento conhecido pela totalidade das cooperativas, o que provavelmente deve

ter influenciado para que tenha sido classificado em sexto lugar na preferência de captação das Unicreds.

O estudo permitiu constatar que 70% das fontes de recursos do Sistema Unicred são oriundos dos Depósitos à Vista e à Prazo, que possuem maior exigibilidade, contrariando a Suposição 1, que direcionava ao Capital esta posição. No entanto, os respondentes classificaram as quotas como o mecanismo preferido de captação, seguido dos Depósitos à Vista e a Prazo, consecutivamente. O fato de ser o recurso preferido das singulares Unicred e ao mesmo tempo não ser o mais utilizado pode ser explicado pela possível preferência de aplicação por parte do associado, que têm mais liquidez nas aplicações em depósito a prazo e depósito à vista.

O estudo possibilitou ainda verificar que, por mais que existam dificuldades para o incentivo à integralização de Capital Social das cooperativas de crédito, esta fonte de financiamento é responsável por 21% do total de recursos das Unicreds, possivelmente em decorrência da estratégia adotada por 90% das singulares respondentes que incentivam a capitalização das sobras da cooperativa. Deste total, 58% não só incentiva a capitalização das sobras como elabora campanhas de marketing para que os associados apliquem seus recursos neste tipo de captação, como sorteio de brindes, automóveis e outros.

O Fundo de Reserva, que ao contrário do que ocorre nas instituições bancárias, não possui limite máximo para as cooperativas, representa 2% do total de recursos das cooperativas do Sistema Unicred, apesar da inexistência de custo para a manutenção do valor e da perpetuidade do mesmo. As respostas dos questionários enviados sugerem que a captação de recursos via fundo de reserva não é unanimidade entre as singulares. Dos respondentes, 29% consideraram que as sobras devem ser distribuídas integralmente aos associados e não direcionadas à Reserva; 19% admitem a possibilidade de institucionalizar o resultado, mas consideram que as sobras anuais de suas singulares são baixas e insuficientes para remunerar ao sócio e ainda ser utilizadas como fonte de recursos; 45% das singulares declaram incentivar o aporte extra ao fundo de reserva por meio da destinação das sobras anuais. Apesar dessa resposta ao questionário, a análise dos números do sistema Unicred permitiu identificar que 93% das singulares direcionam para a reserva legal o montante mínimo determinado pela legislação (isto é, 10% das sobras anuais) e as demais contabilizam nesta rubrica percentual maior que este.

A tabela 3 compara de forma ordenada a preferência dos instrumentos de captação e sua efetiva utilização.

Tabela 3 - Fontes de recursos utilizadas e preferidas no Sistema Unicred

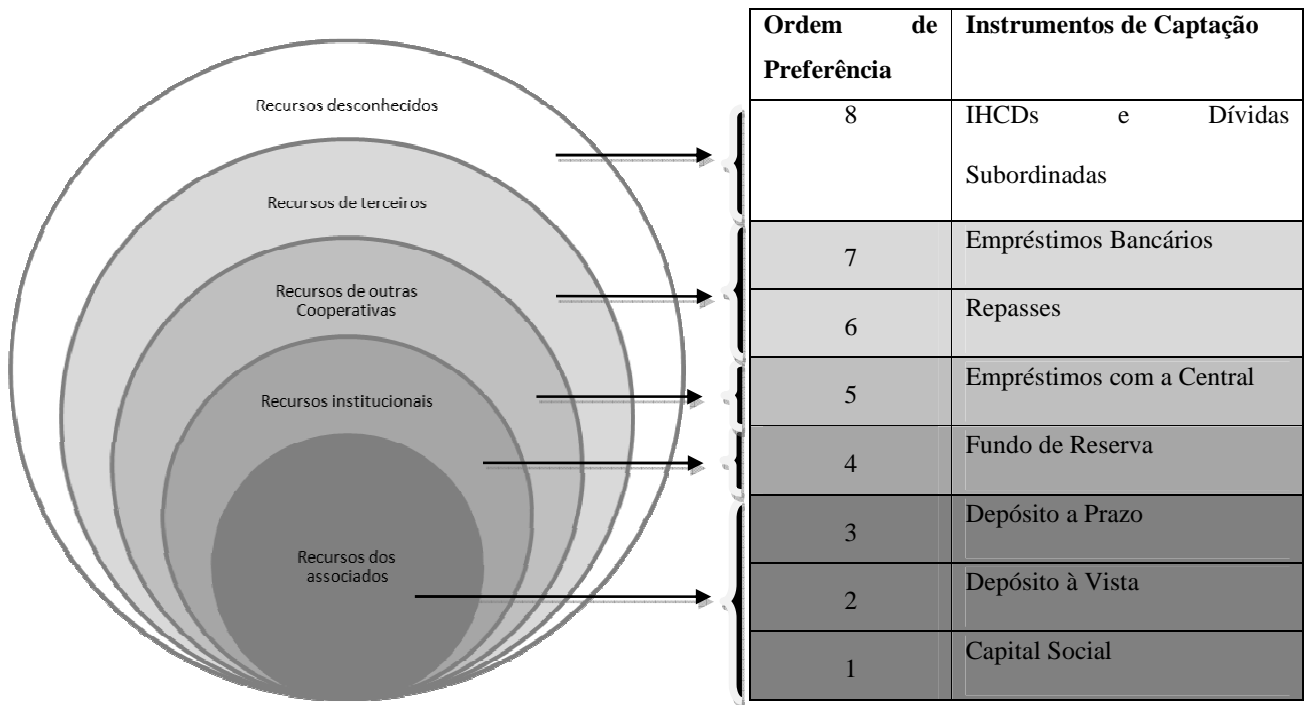
Fonte de Recurso para as Cooperativas de Crédito	Origem do Recurso	Ordem de Utilização	Ordem de Preferência
Depósitos à Vista	Quadro Social	3	2
Depósitos a Prazo	Quadro Social	1	3
Empréstimos com a Central	Entidade do Sistema	5	5
Empréstimos Bancários	Terceiros	-	7
Repasses	Terceiros	-	6
Dívida Subordinada e IHCD	Quadro Social	-	8
Capital	Quadro Social	2	1
Fundo de Reserva	Institucional	4	4

7. CONCLUSÕES

No tocante às fontes de financiamento das cooperativas de crédito, este estudo possibilitou concluir que as cooperativas de crédito, em especial às do Sistema Unicred, utilizam-se de instrumentos mais onerosos, como o depósito a prazo e empréstimos com as Centrais, e de alta exigibilidade, como os depósitos à vista e a prazo, preterindo o fundo de reserva, cujo custo é nulo, e o uso das dívidas subordinadas ou IHCDs, ferramentas de baixa exigibilidade e que permitem o alongamento saudável da carteira de empréstimos.

Com relação à preferência quanto aos instrumentos de captação de recursos, observou-se que as singulares optam prioritariamente pela captação de financiamentos oriundos de seus próprios cooperados, com tendência à rejeição de capital externo ao quadro social. Conforme demonstrado na figura 4, quanto mais o produto de captação interage com o quadro de associados, maior é a preferência das cooperativas pelo mesmo.

Figura 4 – Preferência na utilização de fontes de recursos pelas cooperativas de crédito



Neste aspecto, DaMatta (1997, p.53) esclarece que dentro de casa “todos se relacionam entre si por meio de laços de sangue, idade, sexo e vínculos de hospitalidade e simpatia que permitem fazer da casa uma metáfora da própria sociedade brasileira.” No entanto, se a casa é lugar de segurança e coletividade, “a rua é um lugar perigoso e, em princípio, é negativo”. Considerando que as cooperativas de crédito para sua existência, necessitam de critérios de semelhança entre seus sócios e que os ideais cooperativistas levam à familiarização dos laços entre a cooperativa e seus associados, é esperado que a mesma tenha preferência por negociar com seus “familiares e amigos”, ainda que isto seja oneroso, pois “se compro e vendo a um parente ou amigo não quero ter lucro e não me importo com o dinheiro” (DaMatta, pag. 47).

A análise permitiu identificar o pouco conhecimento que os administradores das cooperativas possuem de diversas fontes de financiamento e a conseqüente rejeição ao uso dos produtos cujo funcionamento não tenham domínio. Hamel e Prahalad (1995) discorrem sobre a necessidade do investimento suficiente na criação do capital intelectual. Segundo os autores “à medida que o ambiente competitivo fica mais complexo e variado, a necessidade de maior variedade genética – uma gama mais ampla de crenças gerenciais e um repertório maior de ações gerenciais – cresce rapidamente.”

Complementam os autores que “obviamente são necessários investimentos altamente direcionados em competências, canais, marcas e desenvolvimento de produtos para explorar e controlar uma oportunidade emergente.”

Apesar de representarem cerca de 10% da origem de recursos das instituições bancárias, no total, as dívidas subordinadas e os IHCDs não eram conhecidos por mais de 80% dos respondentes. Além disso, os repasses de recursos governamentais, que são conhecidos no mercado como sendo mecanismos de financiamento de longo prazo visando ao desenvolvimento, o que converge com os objetivos cooperativistas, eram desconhecidos por 19% das cooperativas respondentes. Assim, sugere-se que as singulares façam investimentos na área de gestão de conhecimento entre seus executivos e associados, possibilitando a criação de novos mecanismos de captação para essas entidades.

Por se tratar de estudo de caso único, com o terceiro maior sistema cooperativo de crédito brasileiro, este trabalho pode conter limitações por não considerar os demais sistemas organizados. Outra limitação é relativa à confiabilidade da resposta quanto ao conhecimento/desconhecimento de determinadas fontes de financiamento; é razoável que o gestor declare conhecer todas as alternativas de financiamento mesmo que isso não seja verdade. Isto pode ser decorrente da necessidade de se mostrar sempre atualizado no mercado, sem demonstrar qualquer fragilidade técnica, considerando o ambiente cada vez mais competitivo. Neste aspecto, Motta (2002, p. 10) esclarece que “o maior temor e ansiedade se encontra no referente ao valor profissional: ser injustiçado e humilhado como profissional ou ser publicamente julgado incompetente”. Isso suscita ainda mais a pertinência do argumento quanto à necessidade de treinamento.

Assim, para estudos futuros, sugere-se a aplicação da análise junto às demais cooperativas. Também é recomendável a elaboração de pesquisa que analise se há alteração na estratégia de captação das cooperativas no decorrer dos anos.

8. REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, R. Cooperativismo de Crédito: efeitos contraditórios de uma legislação restritiva. In: SANTOS, C. A. (org) *Sistema Financeiro e as micro e pequenas empresas – Diagnósticos e perspectivas*. Brasília: SEBRAE, 2004. p. 151-157.

ARAÚJO, L. A. D.; JORGE NETO, P. M. Risco e Competição Bancária no Brasil. *Revista Brasileira de Economia*, Rio de Janeiro, v. 61, n. 2, p. 175-200, 2007.

BARREIROS, R. F.; PROTIL, R. M.; RODRIGUES, V. M. Fatores de influência do processo decisório em nível estratégico nas cooperativas agropecuárias do Paraná. *Informe Gepec*, v. 12, n. 2, p. 1-11, jul/dez 2007.

BIALOSKORSKI NETO, S. e outros. *Política Institucional de Monitoramento da Autogestão das Cooperativas do Estado de São Paulo. Uma Proposta Preliminar de Metodologia, Pesquisa e Implantação*. São Paulo: FAPESP, 2000. 147 p.

BIALOSKORSKI NETO, S. *Cooperativas: Economia, crescimento e estrutura de Capital*. 1998. 254 p. Tese de Doutorado em Ciências, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 1998.

BRASIL. Banco Central do Brasil. *Informações cadastrais e contábeis do Sistema Financeiro Nacional*. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br>. Acesso em 25.09.2009.

BRASIL. Banco Central do Brasil. *Plano de Contas das Instituições Financeiras*. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br>. Acesso em 15.10.2009.

BRASIL. Banco Central do Brasil. *Regulamento do Mercado de Câmbio e Capitais Internacionais*. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br>. Acesso em 31.03.2010.

BRASIL. Banco Central do Brasil. *Resolução nº 2.770, de 30.08.2000*. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br>. Acesso em 02.01.2010.

BRASIL. Banco Central do Brasil. *Resolução nº 3.339, de 26.01.2006*. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br>. Acesso em 02.01.2010.

BRASIL. Presidência da República. *Lei nº 4.380 de 21.08.1964*. Disponível em: <http://www.senado.gov.br>. Acesso em 20.08.2009.

BRASIL. Presidência da República. *Decreto-Lei nº 73 de 21.11.1966*. Disponível em: <http://www.senado.gov.br>. Acesso em 20.08.2009.

BRASIL. Presidência da República. *Decreto-Lei nº 261 de 28.02.1967*. Disponível em: <http://www.senado.gov.br>. Acesso em 20.08.2009.

BRASIL. Presidência da República. *Lei nº 5.764 de 16.12.1971*. Disponível em: <http://www.senado.gov.br>. Acesso em 20.08.2009.

BRASIL. Presidência da República. *Lei nº 6.404 de 15.12.1976*. Disponível em: <http://www.senado.gov.br>. Acesso em 20.08.2009.

BRASIL. Presidência da República. *Lei Complementar nº 109 de 29.05.2001*. Disponível em: <http://www.senado.gov.br>. Acesso em 20.08.2009.

BRASIL. Presidência da República. *Lei Complementar nº 130 de 17.04.2009*. Disponível em: <http://www.senado.gov.br>. Acesso em 20.08.2009.

- BÚRIGO, F. L.. *Finanças e Solidariedade: Uma análise do cooperativismo de crédito rural solidário no Brasil*. 2006. 375 p. Tese de Doutorado em Sociologia Política, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.
- DAMATTA, R. *A casa e a rua: espaço, cidadania, mulher e morte no Brasil*. 5. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.
- DEMO, P. *Avaliação Qualitativa*. 9. ed. Campinas: Autores Associados, 2008. Coleção polêmicas de nosso tempo; 25.
- ELLISON, R. Título híbrido combina equity e dívida e confere flexibilidade ao emissor. *Revista Capital Aberto*, Ano 6, n.67, p. 58-59, mar/2009.
- ETGETO, A. A. e outros. Os princípios do cooperativismo e as cooperativas de crédito no Brasil. *Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais*, v.2, n.1, p.7-19, jan/jun./2005.
- LIMA, H. S. R.; CORRÊA, V. P. *O ajuste de portfólio dos bancos no Brasil segundo seu controle patrimonial (1995-2007)*. In: Encontro Internacional da Associação Keynesiana Brasileira, 2, 2009, Porto Alegre. Anais. Porto Alegre: AKB, 2009.
- KASZNAR, I. Análise de risco bancário: riscos da carteira de um banco. *EletroRevista – Revista Científica e Tecnológica*, p.1-12, jan/2008.
- MOTTA, P. R. M.; Ansiedade e medo na empresa: percepção de risco das decisões gerenciais. *Revista Portuguesa e Brasileira de gestão*, jul-set/2002.
- NAVES, C.F.B. *A sustentabilidade financeira das cooperativas de crédito rural: um estudo de caso no estado de São Paulo*. 2007. 145 p. Dissertação de Mestrado em Economia Aplicada, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.
- OCB. Disponível em: <http://www.ocb.org.br>. Acesso em 20 de janeiro de 2010.
- OLIVEIRA, P. R. L. *O marketing bancário no posicionamento dos bancos comerciais brasileiros frente à queda da inflação a partir de 1994*. 2003. 138 p. Dissertação de Mestrado em Administração, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2003.
- OLIVEIRA, P. S. *Cultura solidária em cooperativas: projetos coletivos de mudança de vida*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2006.
- PINHEIRO, M. A. H. *Cooperativas de Crédito: História da evolução normativa no Brasil*. 4. Ed. Brasília: BCB, 2006. 66 p.
- PINHO, D. B. *O Cooperativismo no Brasil: da vertente pioneira à vertente solidária*. São Paulo: Saraiva, 2004.

POULIN, P.; TREMBLAY, B. *Desjardins en mouvement: Comment une grande coopérative de services financiers se restructure pour mieux servir ses membres*. Montreal: HEC Montréal, 2005.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

RAIMUNDO, T. D. *Estudo sobre o Impacto da Aplicação das normas contábeis internacionais nas demonstrações contábeis das cooperativas de crédito brasileiras*. 2007. 97 p. Monografia de bacharelado em Ciências Contábeis, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2007.

RIGHI, M. A. *Unicred: uma história de sucesso*. 2004. Trabalho apresentado como requisito para aprovação no curso de especialização em cooperativismo, Universidade Vale dos Sinos, Taquari, 2004.

ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional*. 11. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RUSHTON, J. DOWDALLS, A. *Mutually Assured Destruction? Profound differences exist in the profitability levels of national banking sectors. Can management make a difference?* London: PA Knowledge Limited, 2003.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. *Metodologia de la investigación*. México: McGraw-Hill, 1991

SILVA, L.X.; HOLZ, V.R. *O cooperativismo e seu comportamento diante do Capitalismo atual: aspectos teóricos e evidências empíricas*. In: V Encontro de Pesquisadores Latino-Americanos de Cooperativismo, 2008, Ribeirão Preto. Anais. Ribeirão Preto: Comitê de Pesquisa da Aliança Cooperativa Internacional, 2008.

SOARES, M.; SOBRINHO, A. D. M.. *Microfinanças: O papel do Banco Central do Brasil e a importância do cooperativismo de crédito*. 2. ed. Brasília: BCB, 2008. 34 p.

UNICRED DO BRASIL. *Ranking do Sistema Unicred*. Disponível em: <http://www.unicred.com.br>. Acessado em 31.03.2010.

VENTURA, E. C. F.; FONTES FILHO, J. R.; SOARES, M. M. (coord.) *Governança Cooperativa: Diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito*. Brasília: BCB, 2009

VIDOTTO, C. A. O programa de reestruturação dos bancos federais brasileiros nos anos noventa: base doutrinária e afinidades teóricas. In: ENCONTRO DE ECONOMIA POLÍTICA, 9, 2004, Uberlândia. *Anais eletrônicos*. Uberlândia: SBEP, 2004. Disponível em: www.sep.org.br/artigo/ixcongresso91.pdf. Acesso em 31.12.2009.