

## ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PELAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO PARA O AUMENTO DAS SOBRES LÍQUIDAS

Vanessa Raquel Klein<sup>1</sup>

Jorge Maldaner<sup>2</sup>

### RESUMO

Diferentemente de uma instituição financeira tradicional que tem por objetivo o lucro, as instituições financeiras cooperativas, através de seus princípios e valores, têm o objetivo de oferecer uma melhoria na qualidade de vida de seus associados. Por ser considerada uma empresa diferente das demais instituições financeiras, as sociedades cooperativas fazem suas apurações com ingressos e dispêndios, resultando em sobras ou perdas. No final de cada exercício, após as reservas legais e outras decididas e aprovadas na Assembleia Geral Ordinária, os excedentes são distribuídos entre os usuários, de acordo com a movimentação financeira de cada um. Nesse sentido, o presente estudo tem por objetivo identificar e analisar as estratégias utilizadas pelas Cooperativas de Crédito para o aumento das sobras líquidas, buscando ainda conceituar as sociedades cooperativas, sua origem, princípios e valores. Para a realização desta análise, utilizou-se de um estudo de caso múltiplo, além de uma pesquisa bibliográfica e descritiva, de abordagem qualitativa, através do uso de um questionário, contendo seis questões abertas, aplicado aos diretores das Cooperativas de Crédito selecionadas. O resultado da pesquisa indica que apesar de terem ou não estratégias para o aumento das sobras, as cooperativas devem ser financeiramente viáveis, indicando assim que conseguem atender aos associados proporcionando uma remuneração no capital social e se manter no mercado.

**Palavras-chave:** Cooperativas. Estratégias. Cooperativas de Crédito. Sobras Líquidas.

### ABSTRACT

*Unlike a traditional financial institution that aims to profit, the cooperative financial institutions, through their principles and values, have the objective to offer a quality improvement in the quality of life of its members. Being considered a company different from other financial institutions, the cooperative societies do their investigation with inflows and expenditures, resulting in surpluses or losses. At the end of each year, after the legal reserves and other decided and approved at the*

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis das Faculdades Integradas de Taquara – FACCAT. Taquara/RS. E-mail: vanessaraquelklein@hotmail.com

<sup>2</sup> Orientador. Contador do Escritório Esquema Contabilidade. Gramado/RS. E-mail: jorge@esquemacontabilidade.com.br

*Annual General Meeting, the surpluses are distributed among the users, according to the financial movement of each one. In this regard, the present study aims to identify and analyze the strategies used by Credit Unions to increase the liquid remains, seeking conceptualize the cooperative societies, its origins, principles and values. To carry out this analysis, it was used a multiple case study, as well as a bibliographical research and descriptive of qualitative approach, through the use of a questionnaire, containing six open questions, applied to the directors of the selected Credit Unions. The search result indicates that although they have strategies for the increase of inflows, the cooperatives must be financially viable, indicating that they can serve the associated providing a remuneration in the corporate capital and stay in the market.*

**Keywords:** Cooperatives. Strategies. Credit unions. Net Surplus.

## 1 INTRODUÇÃO

De acordo com Paré (2010), a cooperação esteve sempre presente na vida da sociedade humana. Desde as eras mais remotas, o homem utilizou-se da cooperação para alcançar a sobrevivência, passar pelas crises econômicas, políticas e sociais, bem como às mudanças impostas pelo tempo.

O sistema cooperativo, conforme Fontana (2013), que é utilizado até hoje, teve sua origem durante o século XIX, na Revolução Industrial, quando 28 tecelões de Rochdale resolveram constituir uma cooperativa de consumo, a fim de ter uma alternativa à exploração que viviam na época.

Segundo Meinen e Port (2014), o cooperativismo é baseado em valores e princípios, onde o objetivo comum é a busca contínua de uma vida melhor para todos os associados e a individualidade abre espaço para a busca conjunta pela prosperidade.

Santos *et al* (2008), afirmam que diferentemente de uma sociedade com finalidade lucrativa, as cooperativas não fazem suas apurações com receitas e despesas, quando se trata de ato cooperativo, elas fazem suas apurações com ingressos e dispêndios, resultando em sobras ou perdas líquidas. Nesse contexto, a pesquisa tem como problema pesquisar quais as estratégias utilizadas pelas Cooperativas de Crédito a fim de aumentarem as sobras líquidas no final de cada exercício.

Diante disto, o presente estudo tem como objetivo geral identificar e analisar as estratégias utilizadas pelas Cooperativas de Crédito da Serra Gaúcha, Vale dos Sinos, Vale do Paranhana e Litoral Norte do Estado do Rio Grande do Sul para o

aumento das sobras líquidas. Ainda, para complementar a pesquisa, o estudo apresenta como objetivos específicos, a conceituação das sociedades cooperativas, bem como sua origem, princípios e valores, analisar e conceituar como funcionam as sobras líquidas de uma cooperativa, além de investigar quais são as estratégias utilizadas pelas Cooperativas de Crédito para auferirem o aumento das sobras líquidas.

Para atingir os objetivos propostos nesta pesquisa foi realizado um estudo de caso múltiplo, além de uma pesquisa bibliográfica e descritiva, de abordagem qualitativa através do uso de um questionário, contendo seis perguntas abertas, aplicado com os diretores das Cooperativas de Crédito selecionadas.

Este estudo é composto pela fundamentação teórica, a qual trouxe o aporte necessário para a realização da pesquisa, a metodologia utilizada para sua aplicação, a análise e apresentação dos dados e, por fim, os resultados da análise.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Cooperativismo**

#### 2.1.1 Conceitos

Para Meinen e Port (2014), o cooperativismo é uma iniciativa socioempreendedora baseada em valores e princípios, tendo como objetivo construir uma vida melhor para as pessoas, as quais são colocadas como centro das atenções.

Crúzio (2005), entende que a cooperativa é a união de pessoas de diferentes áreas, mas com um mesmo propósito, que se unem por iniciativa própria, desde que os interesses individuais de cada trabalhador ou profissional em produzir, comercializar ou prestar serviço não sejam conflitantes com os objetivos gerais da cooperativa.

Segundo a Aliança Cooperativa Internacional - ACI<sup>3</sup>:

---

<sup>3</sup> ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL. Disponível em: <<http://ica.coop/en/what-cooperative>>. Acesso em: 09 mar. 2015.

A cooperativa é uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente para satisfazer suas necessidades econômicas, sociais e culturais comuns e aspirações, através de uma empresa de propriedade conjunta e democraticamente gerida.

Já a Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, que define a Política Nacional de Cooperativismo e institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, define as cooperativas como “sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados.”

Nesta linha de conceitos, pode-se dizer que a cooperativa é uma sociedade, onde pessoas, de diferentes áreas, mas com objetivos comuns, se unem a fim de satisfazerem suas necessidades econômicas, culturais e sociais, pensando no bem-estar de todos.

### 2.1.2 Origem do Cooperativismo

Nos dizeres de Veiga (2001) *apud* Vieira (2005), há registros de cooperativas, com existência documentada, desde 1760, quando trabalhadores de estaleiros de Woolwich e Chatham, na Inglaterra, fundaram moinhos de cereais, com intenção de pagar preços mais acessíveis do que os cobrados na época. Após a guerra entre Inglaterra e França, em 1793, existiu uma grande multiplicação de cooperativas, as quais só serviram de ensaios e tentativas frustradas, faltando sempre meios seguros de organização e funcionamento (MAURER JÚNIOR, 1966).

Fontana (2013) afirma que por volta dos anos 40, século XIX, durante a Revolução Industrial, 28 tecelões de Rochdale, na Inglaterra, viram um campo fértil para o início da primeira cooperativa do mundo, a qual serviria de berço para o movimento moderno cooperativista. Devido à constante exploração do trabalho, cuja a jornada chegava a 15 horas diárias, os 28 tecelões e operários de Rochdale, resolveram criar uma cooperativa, a fim de sobreviver à crise.

Segundo Pinho (1977) *apud* Migliavacca e Bonafé (2014), no dia 21 de dezembro de 1844 foi fundado a Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale, após um ano de economias e com um acumulado de 28 Libras Esterlinas constituiu-se um armazém de consumo. O armazém próprio foi inaugurado inicialmente para a comercialização de alimentos e roupas, mais tarde a associação apoiou a

construção e aquisição de casas para seus associados, montando uma linha de produção para os trabalhadores que tinham salário baixo ou estavam desempregados (PARÉ, 2010).

### 2.1.3 Cooperativismo no Brasil

No entendimento de Paré (2010), por volta de 1610, no Brasil, durante as primeiras Reduções Jesuíticas, tentou-se criar uma sociedade com predominância da ajuda mútua, onde os interesses econômicos davam espaço para a preocupação do bem-estar da sociedade. Contudo, Schmidt (2002) *apud* Paré (2010, p. 62) aponta que:

O movimento cooperativo propriamente dito começou a ser conhecido no Brasil somente por volta de 1847 quando o francês Jean Maurice, sob inspiração de Fourier, fundou nos sertões do Paraná a Colônia Tereza Cristina, que, apesar de sua breve existência, muito contribuiu para o florescimento do ideal cooperativista no País.

Em conformidade com Meinen e Port (2014), devido à Revolução Industrial que ocorreu na Europa, muitas famílias, a maioria alemãs e italianas, acabaram se deslocando para o Brasil, em busca de uma nova vida. Muitos dos alemães que desembarcaram no Brasil acabaram se instalando no Estado do Rio Grande do Sul, dentre eles estava o Padre Jesuíta Theodor Amstad, o qual foi destinado a servir as colônias do interior do Estado. Depois de muito percorrer o município de São Sebastião do Caí, na época com uma grande extensão territorial, o Padre Amstad constatou que havia muita carência socioeconômica dos imigrantes da região; a partir disto, em 1899, fundou o *Bauerverein* (Associação de Agricultores), que acabou sendo extinta em 1909.

Segundo Fontana (2013), no dia 25 de fevereiro de 1900, o Padre Amstad lançou sua plataforma cooperativista e associativa<sup>4</sup>, na vila de Santa Catarina da Feliz, nos tempos de hoje conhecida como cidade de Feliz. Fontana (2013), afirma ainda, que em 19 de outubro de 1902, durante uma reunião realizada em Nova

---

<sup>4</sup> “Se uma grande pedra se atravessa no caminho e vinte pessoas querem passar, não o conseguirão se um por um a procuram remover individualmente. Mas se as vinte pessoas se unem e fazem força ao mesmo tempo, sob a orientação de uma delas, conseguirão solidariamente afastar a pedra e abrir caminho para todos.” (Conferência da Associação dos Agricultores – Feliz/RS, fevereiro de 1900).

Petrópolis surgiu a ideia de se criar uma cooperativa de crédito, após o Padre Amstad expor a situação financeira precária existente na colônia.

Então, para Meinen e Port (2014), no dia 28 de dezembro de 1902, no salão de bailes do Sr. Nicolau Kehl, em Linha Imperial, Nova Petrópolis, constituiu-se a mais antiga cooperativa da América Latina, a Caixa de Economia e Empréstimos Amstad (*Sparkasse Amstad*), atualmente conhecida como Sicredi Pioneira/RS, uma das maiores cooperativas financeiras do Brasil.

Fontana (2013) ressalta que após a criação da primeira cooperativa de crédito em Nova Petrópolis, foram criadas outras em Bom Princípio, Lajeado, São José do Herval, Santa Cruz do Sul, Venâncio Aires, Cerro Largo, criando até 1964 uma rede de 62 cooperativas, todas elas sendo filiadas à Central das Caixas Rurais.

#### 2.1.4 Princípios

Contribuem para o discurso Meinen e Port (2014), ao apresentarem que os pioneiros de Rochdale estabeleceram um estatuto, o qual continha os primeiros princípios, chamados de “regras de ouro”. O estatuto, estabelecido em 1885, era composto por sete princípios:

1. Adesão livre;
2. Controle democrático: um homem, um voto;
3. Devolução do excedente ou retorno sobre as compras;
4. Juros limitados ao capital;
5. Neutralidade política, religiosa e racial;
6. Vendas a dinheiro e à vista; e
7. Fomento do ensino em todos os graus.

Meinen e Port (2014) comentam, que os princípios estabelecidos pelos pioneiros de Rochdale, sofreram algumas reformulações nos anos de 1937, 1966 e 1995, em congressos promovidos pela Aliança Cooperativa Internacional – ACI. A última reformulação, realizada em 1995 e utilizada até os dias de hoje, pressupõe que qualquer cooperativa, em qualquer parte do mundo, deve guiar-se pelos princípios estabelecidos pela ACI, conforme o quadro a seguir:

### Quadro 1 – Princípios cooperativos

Princípios	Descrição
<b>Adesão livre e voluntária</b>	As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a usar seus serviços e dispostas a aceitar as responsabilidades de sócio, sem discriminação social, racial, política ou religiosa.
<b>Gestão democrática</b>	As cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente no estabelecimento de suas políticas e na tomada de decisões. Homens e mulheres, eleitos como representantes, são responsáveis perante a sociedade. Nas cooperativas de primeiro grau os membros têm igual direito de voto (um membro, um voto) e cooperativas em outros níveis são também organizadas de maneira democrática.
<b>Participação econômica</b>	Os membros contribuem equitativamente e controlam democraticamente o capital das suas cooperativas. Pelo menos parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros geralmente recebem uma compensação limitada, se houver, sobre o capital, como condição de sua adesão. Os membros destinam os excedentes a uma ou todas as seguintes finalidades: desenvolver a cooperativa, possivelmente através da criação de reservas, parte das quais, pelo menos, será indivisível; aos sócios na proporção das suas transações com a cooperativa; e apoio a outras atividades aprovadas pelos membros.
<b>Autonomia e independência</b>	As cooperativas são organizações autônomas, de autoajuda, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou levantar capital de fontes externas, o fazem em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa.
<b>Educação, formação e informação</b>	As cooperativas promovem a educação e formação dos seus membros, dos representantes eleitos, administradores e funcionários para que eles possam contribuir de forma eficaz para o desenvolvimento das suas cooperativas. Eles informam o público em geral - particularmente os jovens e os líderes de opinião - sobre a natureza e os benefícios da cooperação.
<b>Cooperação entre cooperativas</b>	As cooperativas atendem seus sócios mais efetivamente e fortalecem o movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, nacionais, regionais e internacionais.
<b>Preocupação com a comunidade</b>	As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentável de suas comunidades através de políticas aprovadas por seus membros.

Fonte: Aliança Cooperativa Internacional<sup>5</sup>

Contemplando as palavras de Meinen e Port (2014, p. 28), “os princípios [...] traduzem os valores e os levam à prática no meio cooperativo. São uma espécie de ponte ligando grandes ideias a ações.” Estes princípios cooperativos são as linhas orientadoras que levam as cooperativas a praticarem os valores cooperativos, os quais serão apresentados a seguir.

<sup>5</sup> ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL. *Princípios*. Disponível em: <<http://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles>>. Acesso em: 11 abr. 2015.

### 2.1.5 Valores

Meinen e Port (2014, p 28) referem que os valores precedem e dão origem aos princípios, porém “[...] diferentemente dos princípios, demarcados formalmente, não existe um rol conclusivo ou exaustivo de valores. Das inúmeras referências feitas por doutrinadores no mundo todo, a enunciação mais recorrente recai sobre:”

#### Quadro 2 – Valores cooperativos

<b>Valores</b>	<b>Descrição</b>
<b>Solidariedade</b>	Cuja essência reside no compromisso, na responsabilidade que todos têm com todos, fazendo a força do conjunto e assegurando o bem de cada um dos membros. É uma espécie de reciprocidade obrigacional, justificada pelo interesse comum. Ser solidário é praticar a ajuda mútua (esta, por vezes, aparece como valor autônomo), é cooperar por definição, é tornar o empreendimento sólido.
<b>Liberdade</b>	Está no direito de escolha pela entidade cooperativa, tanto na hora do ingresso como no momento da saída, podendo a pessoa, enquanto cooperado, mover-se e manifestar-se de acordo com a sua vontade e consciência, respeitados os limites estabelecidos coletivamente.
<b>Democracia</b>	Está diretamente relacionada ao pleno direito de o associado participar da vida da cooperativa em toda a sua dimensão, especialmente pela palavra e pelo voto, implicando, em contrapartida, respeito às decisões majoritárias. Indica também acesso universal, sem discriminação de qualquer espécie. É pela democracia que se exerce a cidadania cooperativa.
<b>Equidade</b>	Manifesta-se, fundamentalmente, pela garantia da igualdade de direitos, pelo julgamento justo e pela imparcialidade, tanto em aspectos econômicos como sociais.
<b>Igualdade</b>	Impede a segregação em razão de condição socioeconômica, raça, gênero ou sexo, ideologia política, opção religiosa, idade ou de qualquer outra preferência ou característica pessoal. A todos devem ser assegurados os mesmos direitos e as mesmas obrigações.
<b>Responsabilidade</b>	Tem a ver com a assunção e o cumprimento de deveres. Como cooperada, a pessoa é responsável pela viabilidade do empreendimento, incumbindo-lhe operar com a cooperativa e participar das atividades sociais. Cada qual responde pelos seus atos, devendo conduzir-se com retidão moral e respeito às regras de convívio adotadas coletivamente.
<b>Honestidade</b>	Liga-se à verdade por excelência. É uma das marcas de pessoas de elevado caráter. Tem a ver com retidão, probidade e honradez. Dignidade, enfim.
<b>Transparência</b>	Diz respeito à clareza, àquilo que efetivamente é, sem ambiguidade, sem segredo. No meio cooperativo, todos têm de ter conhecimento preciso sobre a vida da entidade: sua gestão, seus números, suas regras.
<b>Responsabilidade socioambiental</b>	Conecta-se ao compromisso do empreendimento cooperativo, naturalmente de caráter comunitário, com o bem-estar das pessoas e com a proteção do meio ambiente compreendidos na sua área de atuação, preocupação que envolve desenvolvimento econômico e social e respeito ao equilíbrio e às limitações dos recursos naturais.

Fonte: Meinen e Port (2014, p. 28 e 29).

Contribuindo, Meinen e Port (2014) complementam, dizendo que a interação dos valores e princípios constitui a base doutrinária do cooperativismo que engrandecem e caracterizam o movimento cooperativo ao redor do mundo todo.

### 2.1.6 Os ramos do cooperativismo

A Lei 5.764/71, em seu art. 5º, estabelece que as sociedades cooperativas poderão adotar por objeto qualquer gênero de serviço, operação ou atividade, respeitando sempre a obrigação do uso da expressão “cooperativa” em sua denominação.

De acordo com Santos *et al* (2008), a Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB, entidade responsável pela representação das cooperativas no Brasil, reconhece 13 ramos de sociedades cooperativas, conforme demonstrado no quadro a seguir:

**Quadro 3 – Classificação dos ramos cooperativistas**

Ramos	Descrição
<b>Ramo Agropecuário</b>	Reunindo produtores rurais, agropastoris e de pesca, este ramo foi, por muitas décadas, sinônimo de cooperativismo no país, tamanha sua importância e força na economia. As cooperativas caracterizavam-se pelos serviços prestados aos associados, como recebimento ou comercialização da produção conjunta, armazenamento e industrialização, além da assistência técnica, educacional e até social. Ainda é o ramo de maior expressão econômica no cooperativismo, com significativa participação na economia nacional, inclusive na balança comercial.
<b>Ramo Consumo</b>	Inicialmente formado por cooperativas fechadas (exclusivas para atender a funcionários de empresas), chegou a ter centenas em meados do século 20. Porém, o início da incidência do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), a partir do Decreto-Lei 406/68, atingiu duramente o ramo. Os preços deixaram de ser competitivos e a maioria das cooperativas fechou as portas. As que resistiram tornaram-se abertas (atende a toda a comunidade). Hoje, o ramo busca fortalecimento e competitividade, modernizando sua administração e investindo em capacitação e treinamento de funcionários.
<b>Ramo de Crédito</b>	Um dos primeiros ramos a se organizar no país atua no crédito rural e urbano. Foi praticamente extinto pelo governo entre as décadas de 1960 e 1980. Nos anos 90 o ramo se reestruturou. Com o objetivo de facilitar o acesso dos associados ao mercado financeiro com melhores condições que as instituições bancárias tradicionais, hoje o ramo está consolidado e é um dos que mais crescem no país. Possui três sistemas principais – Sicredi, Sicoob e Unicred – e dois bancos cooperativos – Bansicredi e Bancoob.
<b>Ramo Educacional</b>	A primeira cooperativa educacional do Brasil surgiu em 1982, quando o primeiro grupo de pais se reuniu e decidiu formar uma escola. O objetivo das cooperativas educacionais é unir ensino de boa qualidade e preço justo. Assim, pais de alunos ou professores formam e administram as escolas cooperativas, promovendo a educação com base na democracia e na cooperação, sem estimular a competição.

(Continua)

**Quadro 3 – Classificação dos ramos cooperativistas**

(Continuação)	
<b>Ramos</b>	<b>Descrição</b>
<b>Ramo Especial</b>	Fundamentado pela Lei 9.867/99, este ramo se constitui de cooperativas formadas por pessoas em situação de desvantagem, como deficiência física, sensorial e psíquica, ex-condenados ou condenados a penas alternativas, dependentes químicos e adolescentes a partir de 16 anos em situação de vulnerabilidade familiar, econômica, social ou afetiva. As cooperativas atuam visando à inserção no mercado de trabalho dessas pessoas, geração de renda e à conquista da cidadania.
<b>Ramo Habitacional</b>	As cooperativas habitacionais têm como objetivo viabilizar moradia aos associados. Seu diferencial é a construção de habitações a preço justo, abaixo do de mercado, pois não visam ao lucro. Inseridas num contexto social que aponta déficit nacional de mais de seis milhões de moradias, as cooperativas habitacionais podem se constituir em todas as classes sociais. A primeira cooperativa surgiu em 1951, mas o ramo se organizou como tal em 1992.
<b>Ramo de Infraestrutura</b>	Formado hoje por cooperativas de eletrificação rural, este ramo existe desde 1941 e atende principalmente às pequenas e médias propriedades rurais. É especialmente forte no Sul do país. As cooperativas preenchem uma lacuna das concessionárias de energia nas regiões de baixo consumo. Além da construção de redes, as cooperativas são responsáveis pela produção, geração, manutenção, operação e distribuição da energia elétrica.
<b>Ramo Mineral</b>	Previsto na Constituição Federal de 1988, este ramo atua na pesquisa, extração, lavra, industrialização, comércio, importação e exportação de produtos minerais. De grande alcance social, está presente principalmente nas pequenas e médias jazidas, que não despertam interesse das grandes mineradoras.
<b>Ramo de Produção</b>	Estimula o empreendedorismo em que um grupo de profissionais com objetivos comuns na exploração de diversas atividades produtivas, se reúne para produzir bens e produtos como donos do seu próprio negócio. A ênfase maior desse ramo está nos setores da agropecuária e industrial.
<b>Ramo Saúde</b>	As cooperativas médicas existiam há três décadas quando o ramo, genuinamente brasileiro, foi desmembrado do ramo Trabalho em 1996 devido à sua força e representatividade. Reúne profissionais especializados na promoção da saúde humana, como médicos, dentistas, psicólogos e outros profissionais. Um dos maiores operadores de planos de saúde do país é um sistema cooperativo (Unimed).
<b>Ramo Trabalho</b>	Associação de profissionais de atividades afins para a prestação de serviços. Tem muito espaço para se fortalecer com o cenário de enxugamento de vagas no mercado formal de trabalho e forte expansão da construção civil do país nos últimos anos. É a saída contra a informalidade, mas ainda luta por uma legislação regulamentadora.
<b>Ramo Transporte</b>	Composto por cooperativas de transporte de carga e passageiros - táxis e vans inclusos - é outro desmembramento do ramo Trabalho. Mais novo dos ramos, foi criado em 2002. Já nasceu forte e estruturado, com uma frota que cresce a cada ano no país.
<b>Ramo Turismo e Lazer</b>	Em processo de estruturação, foi criado em 2000, durante Assembleia Geral Ordinária da OCB. Respalçado no enorme potencial turístico brasileiro, visa à prestação de serviços turísticos, artísticos, de entretenimento, esportes e hotelaria por profissionais dessas áreas.

Fonte: OCB – GO<sup>6</sup>

<sup>6</sup> ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS – GO. *Os ramos do cooperativismo*. Disponível em: <<http://www.ocbgo.org.br/cooperativismo/o-que-e-o-cooperativismo/os-ramos-do-cooperativismo/>>. Acesso em: 18 abr. 2015.

Segundo o Portal do Cooperativismo de Crédito<sup>7</sup>, o cooperativismo no Brasil destaca-se com o Ramo Crédito, o qual foi o ramo escolhido para este estudo, destacando-se com a 16ª posição no mundo em expressão no Cooperativismo de Crédito.

## 2.2 Cooperativas de crédito

### 2.2.1 Conceitos

Para Pinheiro (2005) *apud* Migliavacca e Bonafé (2014, p. 20), as cooperativas de crédito “são instituições financeiras constituídas sob a forma de sociedades cooperativas, tendo por objeto a prestação de serviços financeiros aos associados [...] além de outras atribuições estabelecidas na legislação em vigor.”

O Banco Central do Brasil – BACEN<sup>8</sup> define as cooperativas de crédito como instituições financeiras formadas por uma associação de pessoas, com forma e natureza jurídica própria, com o objetivo de prestar serviços financeiros, possibilitando o acesso ao crédito e a outros produtos financeiros.

### 2.2.2 Origem das Cooperativas de Crédito

Segundo Fontana (2013), poucos anos após o surgimento do movimento cooperativista, surge na Alemanha, em 1850, por iniciativa do advogado Herman Schulze, as cooperativas de crédito, chamadas de Cooperativa Schulze - Delitzsch. Tinham o diferencial principal de repassar os excedentes aos seus associados.

Conforme Souza (1992) *apud* Migliavacca e Bonafé (2014), em 1862, surgiram as Caixas Rurais, fundadas por Friedrich Wilhelm Raiffeisen, destinadas a atender às necessidades dos agricultores. Essas cooperativas baseavam-se nos princípios humanitários, destacando a responsabilidade ilimitada e a participação no voto, independente de cotas-parte.

Migliavacca e Bonafé (2014) apontam que apesar de terem aspectos comuns, as Cooperativas Raiffeisen se diferenciavam das Cooperativas Schulze Delitzsch,

---

<sup>7</sup> PORTAL DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO. *Cenário brasileiro*. Disponível em: <<http://cooperativismodecredito.coop.br/cenario-brasileiro/>>. Acesso em: 18 de abr. 2015.

<sup>8</sup> BANCO CENTRAL DO BRASIL. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?COOPERATIVASFAQ>>. Acesso em: 18 abr. 2015.

por não repassarem o retorno das sobras líquidas aos associados. Os mistos princípios destas duas cooperativas inspiraram as sociedades cooperativas de crédito nos mais diversos países.

### 2.2.3 Cooperativas de Crédito no Brasil

Conforme já mencionado anteriormente neste estudo, o cooperativismo de crédito iniciou-se no Brasil, na cidade de Nova Petrópolis/RS, com a fundação da primeira cooperativa de crédito da América Latina, a Caixa de Economia e Empréstimos Amstad, atual Sicredi Pioneira/RS. Após a criação desta cooperativa surgiram mais cooperativas de crédito no estado do Rio Grande do Sul e em todo o Brasil, transformando a realidade de muitos municípios (FONTANA, 2013).

De acordo com o Portal do Cooperativismo de Crédito<sup>9</sup>, em 31 de dezembro de 2013, o Brasil contava com 1.154 cooperativas de crédito, das quais 888 ligadas aos sistemas SICOOB, SICREDI, CECRED, CONFESOL E UNIPRIME. Essas Cooperativas de Crédito, que representam 77% do total, detêm aproximadamente 90% da rede de atendimento e do total de associados. Dados de junho de 2014 do BACEN relatavam a existência de 1.150 Cooperativas Financeiras no Brasil.

## 2.3 Sobras Líquidas

Segundo Santos *et al* (2008), diferentemente de empresas com finalidades lucrativas, que apresentam receitas, despesas, lucros ou prejuízos, a empresa cooperativa apresenta ingressos e dispêndios, alcançando sobras ou perdas durante o exercício, quando se tratar do ato cooperativo.

Santos *et al* (2008, p. 135) informam que “as Sobras do Exercício [...] serão destinadas à formação de reservas legais (Reserva Legal com no mínimo 10% e RATES com no mínimo 5%) e estatutárias, formando, então, as sobras líquidas.”

Consoante Migliavacca e Bonafé (2014), as sobras líquidas podem ser distribuídas entre os associados, respeitando sempre a proporção da movimentação

---

<sup>9</sup> PORTAL DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO. *Dados Consolidados dos Sistemas Cooperativos*. Disponível em: <<http://cooperativismodecredito.coop.br/cenario-brasileiro/dados-consolidados-dos-sistemas-cooperativos/>>. Acesso em: 18 abr. 2015.

financeira de cada um, elevando o associado à condição de dono de seus investimentos.

## 2.4 Estratégias

Conforme Oliveira (2009), as estratégias são extremamente importantes para as empresas, pois através delas será estabelecido o que fazer e como fazer para alcançar os objetivos da empresa. As estratégias devem ser uma opção inteligente, econômica e viável, tornando assim uma organização altamente competitiva, podendo superar a concorrência, reduzindo os problemas e otimizando a busca pelas possíveis oportunidades que poderão surgir.

Para Andrews (1971) *apud* Oliveira (2009, p. 180), estratégia é um “conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e de planos para atingir esses objetivos, postulados de forma que defina em que atividades se encontram a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser.”

Já Pascale e Athos (1982) *apud* Oliveira (2009, p. 180), definem estratégia como um “processo de selecionar oportunidades definidas em termos de pedidos a serem atendidos e produtos a serem oferecidos.”

Diante desses dois conceitos pode-se definir estratégia como um caminho a ser seguido, para alcançar os objetivos e metas propostos pela empresa, da melhor maneira possível.

Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001) afirmam que qualquer empresa, independentemente do tamanho que for, deve possuir estratégias, pois a única maneira de sobreviver é ser diferente de seus concorrentes.

Oliveira (2009) apresenta que a estratégia não é a única maneira de alcançar o sucesso de uma empresa, o sucesso caberá também às atitudes tomadas pelo setor administrativo da empresa. “Mas uma estratégia adequada pode trazer extraordinários resultados para a empresa cujo nível geral de eficiência e eficácia seja apenas médio” (OLIVEIRA, 2009, p. 183).

### 3 METODOLOGIA

Para a realização deste trabalho, foi aplicada uma pesquisa junto aos diretores das Cooperativas de Crédito dos municípios de Rolante/RS, Três Coroas/RS e Nova Petrópolis/RS.

O método utilizado foi o método dedutivo, que segundo Oliveira (2001), é um método que transforma enunciados complexos, universais em particulares, com o objetivo de concluir aquilo que se pretende provar.

A fim de alcançar os objetivos propostos neste estudo optou-se por realizar um estudo de caso múltiplo, além de uma pesquisa bibliográfica e descritiva, de abordagem qualitativa.

Gil (2009) determina o estudo de caso múltiplo como um estudo onde o pesquisador estuda conjuntamente mais de um caso para investigar determinado fenômeno a fim de estabelecer comparações e a testar e aperfeiçoar teorias. A pesquisa bibliográfica, segundo Fraga (2009), é um estudo onde se tem a intenção de conhecer as publicações científicas sobre o assunto em questão, com o objetivo de recolher, selecionar, analisar e interpretar o referencial teórico já publicado sobre o assunto. Já a pesquisa descritiva, para Martins e Campos (2003), é a narração do que acontece, descrevendo, classificando e interpretando as informações obtidas. A pesquisa qualitativa, definida por Bogdan e Biklen (1994) *apud* Martins e Campos (2003), obtêm-se a partir de dados descritivos, coletados a partir do contato do pesquisador com a situação estudada, com o objetivo de compreender o comportamento e experiência humana.

O universo desta pesquisa são as Cooperativas de Crédito do Estado do Rio Grande do Sul. A amostra desta pesquisa são as Cooperativas de Crédito das cidades de Rolante/RS, Três Coroas/RS, que contemplam as Cooperativas do Vale dos Sinos, Vale do Paranhana e Litoral Norte, e da cidade de Nova Petrópolis/RS, que abrange a região serrana do Estado Rio Grande do Sul. Portanto, foi uma amostragem não probabilística, que segundo Oliveira (2001), é uma pesquisa com grande variedade de técnicas, possibilitando ao pesquisador a escolha totalmente aleatória de um determinado elemento do universo, o qual julga ser o melhor estrato para o estudo e desenvolvimento da pesquisa.

O meio de pesquisa utilizado neste trabalho foi o questionário, que segundo Fraga (2009), constituindo-se de questões apresentadas ao entrevistado por escrito,

podendo ser aberto (não estruturado) ou fechado (estruturado). Fraga (2009) define que o questionário aberto é constituído de respostas livres, onde o respondente descreve espontaneamente o que lhe foi perguntado; já no questionário fechado, o respondente opta por uma resposta dentre as alternativas que lhe foram apresentadas.

Para constituir o instrumento de coleta de dados desta pesquisa, foi utilizado um questionário aberto contendo 6 questões, sendo aplicado para os três diretores das três Cooperativas de Crédito dos municípios de Rolante/RS, Três Coroas/RS e Nova Petrópolis/RS. O questionário respondido pelos entrevistados foi sigiloso, não expondo seus nomes dos mesmos no decorrer do artigo, assinando o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE, o qual não será divulgado.

A partir dos dados coletados foi possível captar a opinião dos entrevistados e a pesquisa bibliográfica teve o aporte teórico necessário à análise dos dados.

A análise dos dados foi realizada de forma qualitativa, a qual é conceituada por Martins e Campos (2003), como uma metodologia onde se coincide processos, realçando a perspectiva do entrevistado, o pesquisador trabalha com os dados levantados.

Após a aplicação do questionário com os diretores das Cooperativas de Crédito, os dados coletados foram analisados qualitativamente, sendo possível chegar às estratégias utilizadas pelas Cooperativas de Crédito para o aumento das sobras líquidas.

#### **4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS**

A pesquisa foi realizada entre os dias 25 de maio e 26 de junho de 2015. O questionário foi enviado para os diretores de três Cooperativas de Crédito das cidades de Rolante/RS, Três Coroas/RS e Nova Petrópolis/RS. Após vários e insistentes contatos por e-mail e telefone, obteve-se o retorno dos três diretores das Cooperativas de Crédito. Efetuada a coleta de dados, o resultado foi analisado e passa a ser apresentado a seguir.

#### **4.1 Questão 1: Como as cooperativas fazem para aumentar as sobras?**

O objetivo desta questão era identificar as formas que as cooperativas utilizam para auferirem aumento nas sobras, visto que as cooperativas são instituições financeiras diferenciadas dos bancos tradicionais por não terem o lucro como objetivo.

Os três respondentes da pesquisa apontaram algumas formas de como as cooperativas fazem para aumentarem as sobras.

- Cooperativa de Nova Petrópolis: praticar preços que sejam adequados para que ela consiga custear suas despesas e também fortalecer sua estrutura patrimonial (fundo de reserva).
- Cooperativa de Três Coroas: fidelização dos associados existentes, através de um atendimento de qualidade e com isso poder ofertar novos produtos e fazer com que o associado utilize os serviços já disponíveis e faça com que a cooperativa seja a sua instituição financeira prioritária; o diretor citou, também, o crescimento decorrente da entrada de novos associados e, em consequência, realimentando o processo citado anteriormente.
- Cooperativa de Rolante: realizar um aumento no volume de negócios com o associado e ter eficiência na operação; o diretor define que a eficiência se resume a melhoria de processos, treinamento dos colaboradores a fim de fazê-los identificar mais oportunidades de negócio, redução do retrabalho e aumento na reciprocidade com os associados os quais atendem.

#### **4.2 Questão 2: Qual é a atual estratégia que utilizam para este aumento?**

Na questão anterior as Cooperativas explanaram formas de como fazem para aumentar as sobras. Com a questão de número 2 teve-se o objetivo de verificar se a Cooperativa utiliza alguma estratégia para auferir aumento nas sobras e qual é esta estratégia.

- Cooperativa de Nova Petrópolis: o profissional desta cooperativa disse que não existe estratégia para o aumento das sobras, pelo motivo de que todas as sobras auferidas pela cooperativa têm duas destinações básicas:

- a) fortalecimento do fundo de reserva; b) devolução aos associados que as geraram. O diretor disse que desta forma, não existe lógica em buscar sobras crescentes, pois ao final do ano elas serão devolvidas aos associados que as geraram.
- Cooperativa de Três Coroas: diferentemente do respondente anterior, o diretor desta cooperativa identifica que a atual estratégia utilizada para o aumento das sobras são as descritas na questão anterior: fidelização dos associados existentes e a busca pelo crescimento de novos associados, ofertando novos produtos e fazendo com que os associados utilizem a instituição financeira de forma prioritária.
  - Cooperativa de Rolante: o profissional desta cooperativa, já na questão 1, identificou que uma das estratégias da instituição é o aumento no volume de negócios, na questão 2 ele menciona que para que a cooperativa possa ter um aumento nas sobras, eles centralizam os processos operacionais em uma célula centralizada, com esta mudança eles deixam as equipes das Unidades de Atendimento livres para cumprirem a missão de “valorizar o relacionamento com o associado”, tendo mais tempo para entender as suas necessidades, dos associados, podendo oferecer os produtos e serviços (créditos, depósitos, poupança, seguros, consórcios, previdência, etc.) ofertados pela cooperativa.

#### **4.3 Questão 3: Como precificam os seus produtos (taxas de juros cobradas nos financiamentos)?**

Os três respondentes foram unânimes ao responder que as taxas e tarifas praticadas pelas cooperativas são estabelecidas pela movimentação do mercado. O respondente da Cooperativa de Nova Petrópolis apontou que normalmente a cooperativa pratica preços mais baixos que os bancos. Os respondentes das Cooperativas de Três Coroas e Rolante mencionaram que cada operação é diferenciada, levando em conta a movimentação que o associado possui com a cooperativa a taxa será maior ou menor que a de outro associado com volume de movimentação diferente.

#### **4.4 Questão 4: Como fazem para aumentar o número de negócios que cada associado faz com a Cooperativa?**

Dentre os três respondentes diretores das Cooperativas de Crédito selecionadas, todos foram unânimes ao responder que para melhorar a fidelização e a principalidade (fazer com que o associado tenha na sua cooperativa sua principal instituição financeira), frequentemente os gestores de negócios da cooperativa entram em contato com os associados para verificar quais suas necessidades, oferecer os produtos e serviços da instituição e demonstrar para o associado de que quanto mais negócios fizerem com a sua cooperativa, maior será o retorno no final do ano.

#### **4.5 Questão 5: O que fazem para serem mais atrativas do que os bancos?**

O objetivo desta questão era verificar o que as Cooperativas fazem para serem mais atrativas que os bancos, visto que elas mesmas não têm intenções de lucros e o que prevalece em uma sociedade cooperativa é o interesse do associado.

- Cooperativa de Nova Petrópolis: o diretor apontou que uma cooperativa tem uma série de diferenciais em relação a um banco: a) gestão democrática; b) interesse pelas ações sociais, educativas e culturais que ocorrem na região; c) ações voltadas para a melhoria da educação; d) preços normalmente menores que os bancos; e) distribuição das sobras ao final do exercício; f) desenvolvimento local e regional. O diretor dessa cooperativa descreveu que esses diferenciais existem em decorrência do tipo societário “ser cooperativa”. Mencionou que o grande trabalho das cooperativas é o de lembrar constantemente aos associados que a cooperativa é a sua instituição financeira e que esta tem um olhar local e regional muito diferenciado dos bancos que normalmente sugam os recursos (e auferem lucros) de uma determinada região e os levam para outras partes do país.
- Cooperativa de Três Coroas: apontaram que para eles serem mais atrativos que um banco, utilizam um custo menor em tarifas e taxas de juros e as sobras que voltam a cada ano.

- Cooperativa de Rolante: no planejamento estratégico da cooperativa, eles definem três esferas: a) ser cooperativa (essência); b) preço (fundamental); c) qualidade na relação (diferencial). Através destes três itens, a Cooperativa acredita que tem o poder de conquistar um associado e fazê-lo operar com a cooperativa, porém, o diretor aponta que o simples fato de ser uma cooperativa não é um diferencial percebido como relevante atualmente pelos associados, da mesma forma no que se refere ao preço, o mesmo acredita que a cooperativa tem pouco espaço de manobra, ou seja, pouca influência. O que eles realmente utilizam como um diferencial em relação às demais instituições financeiras é a qualidade na relação que conseguem estabelecer com os associados. O diretor menciona ainda que querem, a partir das sobras geradas, fortalecer a cooperativa e cumprir com o propósito que tem com a sociedade (apoiando a educação básica e os eventos realizados nas comunidades onde atuam), pois consideram isto uma forma muito mais eficaz de melhorar a sociedade e, por consequência, a vida do associado.

#### **4.6 Questão 6: Quais são os diferenciais utilizados para atrair o maior número de associados?**

O diretor da Cooperativa de Nova Petrópolis apontou que o maior trabalho de uma cooperativa é fazer com que as pessoas saibam que as cooperativas são instituições financeiras diferentes e que “ser cliente de um banco” nem sempre é a melhor alternativa, existindo a possibilidade de “ser dono de sua própria instituição financeira”. O diretor da Cooperativa de Três Coroas mencionou que os diferenciais utilizados são os mesmos descritos nas questões anteriores. Já o diretor da Cooperativa de Rolante disse que dentre os diferenciais citados na questão anterior, eles se utilizam da prática de indicações de novos associados a partir dos que já estão operando com a cooperativa. Procuram buscar sempre boas indicações dos bons associados, por entenderem que os indicados também serão bons.

#### 4.7 Demonstração dos Resultados

Nos quadros a seguir, será apresentada a demonstração de sobras ou perdas das Cooperativas de Nova Petrópolis, Três Coroas e Rolante durante o exercício de 2014, a fim de se efetuar uma comparação da destinação das sobras de cada cooperativa.

#### Quadro 4 – Demonstração de Sobras ou Perdas Cooperativa de Nova Petrópolis (Em milhares de Reais)

Descrição das contas	31/12/2014
<b>Ingressos e Receitas da Intermediação Financeira</b>	<b>162.370</b>
Operações de Crédito	152.616
Resultado Títulos a Valores Mobiliários	9.753
Resultado das Aplicações Compulsórias	1
<b>Dispêndios e Despesas da Intermediação Financeira</b>	<b>(122.621)</b>
Operações de Captação no Mercado	(78.895)
Operações de Empréstimos e Repasses	(4.006)
Provisão para Créditos de Liquidação Duvidosa	(39.720)
<b>Resultado Bruto da Intermediação Financeira</b>	<b>39.749</b>
<b>Outros Ingressos e Receitas/Dispêndios e Despesas Operacionais</b>	<b>(13.120)</b>
Ingressos e Receitas de Prestação de Serviço	13.358
Rendas de Tarifas Bancárias	12.057
Dispêndios e Despesas de Pessoal	(44.081)
Outros Dispêndios e Despesas Administrativas	(30.580)
Dispêndios e Despesas Tributárias	(127)
Outros Ingressos e Receitas Operacionais	61.042
Outros Dispêndios e Despesas Operacionais	(24.789)
<b>Resultado Operacional</b>	<b>26.629</b>
<b>Resultado Não Operacional</b>	<b>(739)</b>
<b>Resultado antes da Tributação Sobre o Lucro</b>	<b>25.890</b>
<b>Resultado Antes das Participações Societárias</b>	<b>25.890</b>
<b>Resultado de Participações Societárias</b>	<b>6.562</b>
<b>Sobras ou Perdas do Exercício Antes das Destinações</b>	<b>32.452</b>
<b>Destinações</b>	<b>(24.376)</b>
Juros sobre o Capital Próprio	(11.750)
Fates – Estatutário	(897)
Fates - Ato Não Cooperativo	-
Reserva Legal – Estatutária	(8.973)
Reserva Legal - Recuperação de Prejuízo	(2.756)
Reserva Legal - Outras Destinações	-
<b>Sobras a Disposição da Assembleia Geral Ordinária</b>	<b>8.076</b>

Fonte: Sicredi<sup>10</sup>

<sup>10</sup> SICREDI. *Relatórios*. Disponível em: <<https://www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/relatorios/arquivos/sicredi-pioneira-rs.pdf>>. Acesso em: 06 out. 2015.

**Quadro 5 – Demonstração de Sobras ou Perdas Cooperativa de Três Coroas  
(Em milhares de Reais)**

<b>Descrição das contas</b>	<b>31/12/2015</b>
<b>Receitas da Intermediação Financeira</b>	<b>31.077</b>
Rendas Operações de Crédito	27.005
Resultado Operações Títulos a Valores Mobiliários	4.072
<b>Despesas da Intermediação Financeira</b>	<b>(18.596)</b>
Operações de Captação no Mercado	(10.938)
Operações de Empréstimos e Repasses	(3.546)
Provisão para Créditos de Liquidação Duvidosa	(4.112)
<b>Resultado Bruto da Intermediação Financeira</b>	<b>12.481</b>
<b>Outros Receitas/Despesas Operacionais</b>	<b>(3.199)</b>
Receitas de Prestação de Serviço	1.707
Rendas de Tarifas Bancárias	1.253
Outras Receitas Operacionais	827
Despesas de Pessoal	(2.655)
Outros Despesas Administrativas	(4.085)
Despesas Tributárias	(77)
Outras Despesas Operacionais	(169)
<b>Resultado Operacional</b>	<b>9.282</b>
<b>Outros Resultados</b>	<b>25</b>
<b>Resultado antes da Tributação Sobre o Lucro</b>	<b>9.307</b>
Resultado com Associados	8.917
Resultado com Não Associados	390
<b>Imposto de Renda e Contribuição Social</b>	<b>(121)</b>
Provisão para Imposto de Renda	66
Provisão para Contribuição Social	55
<b>Resultado Depois Tributação Sobre Lucro</b>	<b>9186</b>
Resultado com Associados	8.917
Resultado com Não Associados	269
<b>Remuneração Sobre Capital Próprio</b>	<b>(1.786)</b>
<b>Sobras Líquidas do Período</b>	<b>7.400</b>
<b>Destinações</b>	<b>(1.909)</b>
Fundo Social e Comunitário	(213)
Fates Resultado com Não Associados	(269)
Fates Resultado com Associados	(357)
Reserva Legal	(713)
Fundo de Estabilidade Financeira FEF	(357)
<b>Sobras a Disposição da Assembleia Geral Ordinária</b>	<b>5.491</b>

Fonte: Sicoob Ecocredi<sup>11</sup>

**Quadro 6 – Demonstração de Sobras ou Perdas Cooperativa Rolante (Em milhares de Reais)**

<b>Descrição das contas</b>	<b>31/12/2014</b>
<b>Ingressos e Receitas da Intermediação Financeira</b>	<b>41.198</b>
Operações de Crédito	41.198
<b>Dispêndios e Despesas da Intermediação Financeira</b>	<b>(23.369)</b>
Operações de Captação no Mercado	(14.328)
Operações de Empréstimos e Repasses	(2.063)
	(Continua)

<sup>11</sup> SICOOB ECOCREDI. *Publicações Contábeis*. Disponível em: <[http://www.ecocredi.com.br/painel/conteudo/downloads/isw\\_20032015-151507.pdf](http://www.ecocredi.com.br/painel/conteudo/downloads/isw_20032015-151507.pdf)>. Acesso em: 06 out. 2015.

**Quadro 6 – Demonstração de Sobras ou Perdas Cooperativa Rolante (Em milhares de Reais)**

	(Continuação)
Descrição das contas	31/12/2014
Provisão para Créditos de Liquidação Duvidosa	(6.978)
<b>Resultado Bruto da Intermediação Financeira</b>	<b>17.829</b>
<b>Outros Ingressos e Receitas/Dispêndios e Despesas Operacionais</b>	<b>(15.435)</b>
Ingressos e Receitas de Prestação de Serviço	3.279
Rendas de Tarifas Bancárias	3.164
Dispêndios e Despesas de Pessoal	(10.755)
Outros Dispêndios e Despesas Administrativas	(10.078)
Dispêndios e Despesas Tributárias	(47)
Outros Ingressos e Receitas Operacionais	7.652
Outros Dispêndios e Despesas Operacionais	(8.650)
<b>Resultado Operacional</b>	<b>2.394</b>
<b>Resultado Não Operacional</b>	<b>5</b>
<b>Resultado antes da Tributação Sobre o Lucro</b>	<b>2.399</b>
<b>Resultado Antes das Participações Societárias</b>	<b>2.399</b>
<b>Resultado de Participações Societárias</b>	<b>992</b>
<b>Sobras ou Perdas do Exercício Antes das Destinações</b>	<b>3.391</b>
<b>Destinações</b>	<b>(3.164)</b>
Juros sobre o Capital Próprio	(2.108)
Fates - Estatutário	(38)
Reserva Legal - Estatutária	(491)
Reserva Legal - Recuperação de Prejuízo	(527)
<b>Sobras a Disposição da Assembleia Geral Ordinária</b>	<b>227</b>

Fonte: Sicredi<sup>12</sup>

Através desses demonstrativos pode-se perceber que a Cooperativa de Nova Petrópolis distribuiu cerca de 61% de seu resultado para os sócios, sendo R\$ 11,750 milhões em forma de juros sobre o capital próprio e R\$ 8,076 milhões em forma de distribuição de sobras.

A Cooperativa de Três Coroas remunerou o capital próprio com um valor de R\$ 1,786 milhões e R\$ 5,491 milhões ficaram à disposição da Assembleia Geral Ordinária para ser repassado aos associados na forma de distribuição de sobras, retornando aos seus associados cerca de 79% das sobras do ano.

Já a cooperativa de Rolante distribuiu em torno de 69% de seu resultado para os sócios, sendo R\$ 2,108 milhões em forma de juros sobre o capital próprio e R\$ 227 mil em forma de distribuição das sobras.

<sup>12</sup> SICREDI. *Relatórios*. Disponível em: <<https://www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/relatorios/arquivos/sicredi-nordeste-rs.pdf>>. Acesso em: 06 out. 2015.

## 5 CONCLUSÕES

As sociedades cooperativas surgiram com o intuito de construir uma vida melhor para as pessoas, as quais se unem em busca de um mesmo propósito, tendo objetivos e interesses comuns.

Atualmente existem 13 ramos de sociedades cooperativas no Brasil, todas reconhecidas pela Organização das Cooperativas Brasileiras. Dentre esses 13 ramos está o ramo das cooperativas de crédito.

Diferentemente de uma instituição financeira tradicional que tem como objetivo o lucro, as instituições financeiras cooperativas, através dos princípios e valores do cooperativismo, tem o objetivo de prestar bons serviços à comunidade e buscar resultados positivos para a prosperidade dos associados.

Por ser considerada uma empresa diferente das demais instituições financeiras, as sociedades cooperativas apresentam em seu balanço patrimonial e em sua demonstração de resultados do exercício ingressos e dispêndios, resultando nas sobras ou perdas. Partes destas sobras são destinadas à formação de reservas, e após esta destinação surgem as sobras líquidas, as quais poderão ser distribuídas aos associados. Com base nessas informações, o presente estudo buscou analisar as estratégias utilizadas pelas Cooperativas de Crédito da Serra Gaúcha, Vale dos Sinos, Vale do Paranhana e Litoral Norte do Estado do Rio Grande do Sul para o aumento das sobras líquidas.

A partir do questionário aplicado pode-se observar uma diferença entre as estratégias das três cooperativas, enquanto a Cooperativa de Nova Petrópolis não se preocupa em gerar mais sobras, porque irá devolvê-las aos associados no final do ano, as Cooperativas de Três Coroas e Rolante se preocupam em gerar mais sobras e utilizam estratégias para auferirem este aumento.

Após a aplicação de um questionário complementar concluiu-se que a Cooperativa de Nova Petrópolis não tem foco no aumento das sobras e esse aumento não consta no planejamento estratégico da cooperativa, mas o conselho de administração fixa como objetivo um volume de sobras que seja suficiente para fortalecer o fundo de reservas, que serve como uma parcela de capital próprio da cooperativa, podendo ser utilizado para lastrear os investimentos que a cooperativa necessitar fazer, suportar o ativo permanente, suportar eventuais perdas, evitando assim que as perdas tenham de ser rateadas entre os associados, e evitar possíveis

desenquadramentos que a cooperativa possa ter, motivados pelo resgate do capital social dos associados.

Diferentemente da Cooperativa de Nova Petrópolis, as Cooperativas de Três Coroas e Rolante possuem foco no aumento das sobras, e esse aumento está previsto no planejamento estratégico, pois é através das sobras que as cooperativas conseguem ser mais fortes, possibilitando o crescimento do capital social, e que cumpram com o propósito de desenvolver as comunidades onde atuam e contribuam para a melhoria da qualidade de vida do associado e da sociedade.

Através da realização da pesquisa, pode-se observar que o aumento das sobras das Cooperativas Três Coroas e Rolante é utilizado para o aumento do patrimônio das Cooperativas, sendo que a Cooperativa de Três Coroas está em fase inicial e nessa fase é extremamente importante o crescimento do capital, pois é através das sobras que as Cooperativas possuem um maior grau de alavancagem de crédito, bem como uma maior segurança aos seus associados.

Diante das respostas das três cooperativas pode-se concluir que independentemente de possuírem ou não estratégias para o aumento das sobras, as Cooperativas devem ser financeiramente viáveis, sempre buscando que os resultados de seus negócios sejam positivos e não negativos, pois ao gerarem resultados positivos, a cooperativa terá condições de beneficiar seus associados com a devolução de parte dos excedentes.

## REFERÊNCIAS

ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL. Disponível em:  
<<http://ica.coop/en/what-co-operative>>. Acesso em: 09 mar. 2015.

ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL. *Princípios*. Disponível em:  
<<http://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles>>. Acesso em:  
11 abr. 2015.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Disponível em:  
<<http://www.bcb.gov.br/?COOPERATIVASFAQ>>. Acesso em: 18 abr. 2015.

BRASIL. *Lei da Política Nacional de Cooperativismo* – Lei nº 5.764/71, de 16 de dezembro de 1971. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 16 dez. 1971.

CRÚZIO, Helnon de Oliveira. *Como organizar e administrar uma cooperativa: uma alternativa para o desemprego*. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

FONTANA, Elaine. *Trajetória dos 25 anos de cooperação e desenvolvimento da Sicredi Altos da Serra RS/SC*. Porto Alegre: SESCOOP/RS, 2013.

FRAGA, Marcelo Loyola. *Metodologia para elaboração de trabalhos científicos*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2009.

GIL, Antonio Carlos. *Estudo de caso: fundamentação científica – subsídios para coleta e análise de dados – como redigir o relatório*. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, Rosana Maria; CAMPOS, Valéria Cristina. *Guia prático para pesquisa científica*. Rondonópolis: Unir, 2003.

MAURER JÚNIOR, Theodoro Henrique. *O Cooperativismo: uma economia humana*. São Paulo: Imprensa Metodista, 1966.

MEINEN, Ênio; PORT, Márcio. *Cooperativismo Financeiro: percurso histórico, perspectivas e desafios*. Brasília: Confedbras, 2014.

MIGLIAVACCA, Maria Helena Xavier; BONAFÉ, Marilene De Carli. *Unicred Vale das Antas/RS: 25 anos de história*. Porto Alegre: SESCOOP/RS, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. *Tratado de Metodologia Científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses*. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS – GO. *Os ramos do cooperativismo*. Disponível em: <<http://www.ocbgo.org.br/cooperativismo/o-que-e-o-cooperativismo/os-ramos-do-cooperativismo/>>. Acesso em: 18 abr. 2015.

PARÉ, Abel Moreira. *Intercooperação: a formação de redes flexíveis como estratégia competitiva inteligente*. Porto Alegre: SESCOOP/RS, 2010.

PORTAL DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO. *Cenário brasileiro*. Disponível em: <<http://cooperativismodecredito.coop.br/cenario-brasileiro/>>. Acesso em: 18 de abr. 2015.

PORTAL DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO. *Dados Consolidados dos Sistemas Cooperativos*. Disponível em: <<http://cooperativismodecredito.coop.br/cenario-brasileiro/dados-consolidados-dos-sistemas-cooperativos/>>. Acesso em: 18 abr. 2015.

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

SICCOB ECOCREDI. *Publicações Contábeis*. Disponível em: <[http://www.ecocredi.com.br/painel/conteudo/downloads/isw\\_20032015-151507.pdf](http://www.ecocredi.com.br/painel/conteudo/downloads/isw_20032015-151507.pdf)>. Acesso em: 06 out. 2015.

SICREDI. *Relatórios*. Disponível em: <<https://www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/relatorios/arquivos/sicredi-nordeste-rs.pdf>>. Acesso em: 06 out. 2015.

SICREDI. *Relatórios*. Disponível em: <<https://www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/relatorios/arquivos/sicredi-pioneira-rs.pdf>>. Acesso em: 06 out. 2015.

VASCONCELOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI, Dernizo. *Construindo estratégias para competir no Século XXI*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VIEIRA, Arlete Cândido Monteiro. *Cooperativismo de trabalho: alternativa de geração de trabalho e renda*. 2005. 133f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração) – ECA, Universidade de Taubaté, Taubaté, 2005.