



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAIBA

PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE COOPERATIVAS DE
CRÉDITO**

WELLINGTON JOSÉ DA SILVA

**FATORES SUBJACENTES RESULTANTES DA INCORPORAÇÃO
FEDERALCRED CENTRAL PELA UNICRED CENTRAL NORTE NORDESTE**

CAMPINA GRANDE - PB

2014

WELLINGTON JOSÉ DA SILVA

**FATORES SUBJACENTES RESULTANTES DA INCORPORAÇÃO
FEDERALCRED CENTRAL PELA UNICRED CENTRAL NORTE/NORDESTE**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão de Cooperativas de Crédito cancelado pela Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento às exigências para obtenção do título de Especialista em Gestão de Cooperativas de Crédito.

Orientador: Dr. Paulo Ortiz Rocha de Aragão

CAMPINA GRANDE - PB

2014

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

S586f Silva, Wellington José da
Fatores subjacentes resultantes da incorporação Federalcred Central pela Unicred Central Norte Nordeste [manuscrito] / Wellington José da Silva. - 2014.
38 p.

Digitado.
Monografia (Especialização em Gestão de Cooperativas de Crédito) - Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa, 2014.
"Orientação: Prof. Dr. Paulo Ortiz Rocha de Aragão, Departamento de Economia".

1. Cooperativa de crédito. 2. Incorporação. 3. Cooperativismo de crédito. I. Título.

21. ed. CDD 334.2

WELLINGTON JOSÉ DA SILVA

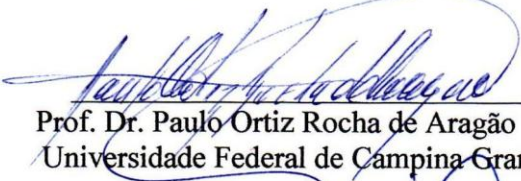
FATORES SUBJACENTES RESULTANTES DA INCORPORAÇÃO FEDERALCRED CENTRAL PELA UNICRED CENTRAL NORTE/NORDESTE

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão de Cooperativas de Crédito realizado em parceria com a Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento às exigências para obtenção do título de Especialista em Gestão de Cooperativas.

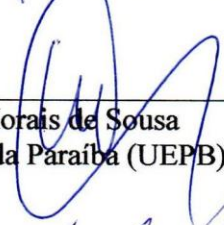
Orientador: Dr. Paulo Ortiz Rocha de Aragão

Aprovada em: 25/04/2014.


BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Paulo Ortiz Rocha de Aragão (Orientador)
Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)



Prof. Dr. Cidoval Moraes de Sousa
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Dr. Rômulo Marinho do Rêgo
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

RESUMO

Este estudo teve por objetivo identificar e analisar os motivos subjacentes que resultaram na incorporação da FEDERALCRED CENTRAL pela UNICRED CENTRAL NORTE/NORDESTE, norteados na economia de escala, economia de integração vertical, aumento de *market share*, sinergia, benefícios fiscais, diversificação, transferência de recursos, excesso de recursos e redução de custos à luz dos trabalhos de Rock (1994) e Brealey (2008). A coleta de dados para esta pesquisa foi com base em nossa participação em reuniões e na elaboração de Relatórios das Comissões Mistas, complementados pela análise de documentos e por observações feitas. Nas análises realizadas observou-se um grande crescimento do cooperativismo de crédito em todo o mundo e no Brasil que a partir 1992, quando se iniciou uma série de inovações normativas por parte do Banco Central do Brasil, possibilitando a atuação das cooperativas de crédito em vários segmentos, atingindo em 2003 o ápice com as cooperativas de livre admissão. Ainda na efervescência do crescimento, pós-2007, observa-se uma redução do número de cooperativas, tendo como principal motivo os processos de incorporações que permanecem em evidências, inclusive entre cooperativas centrais, fato estudado neste trabalho. Diante das pesquisas realizadas, inclusive coleta de dados em documentos de análises no Relatório da Comissão Mista de Incorporação, pode-se concluir que dos motivos subjacentes apresentados tais como economia de escala, economia de integração vertical, aumento de *market share*, sinergia, benefícios fiscais, diversificação, transferência de recursos, excesso de recursos e redução de custos, somente os benefícios fiscais não foram reconhecidos como fatores que motivam a incorporação de cooperativas como no caso analisado. Este resultado corrobora que o movimento atual de incorporação de cooperativas de crédito é um caminho natural a seguir para uma maior consolidação do cooperativismo nacional.

Palavras chave: cooperativas. Incorporações.

ABSTRACT

This study aimed to identify and analyze the underlying reasons that led to the incorporation of the FEDERALCRED CENTRAL by the CENTRAL UNICRED NORTE/NORDESTE, guided by economy of scale; economy of vertical integration; increase in market share; synergy; tax benefits; diversification; transfer of funds; excess resources and reduction of costs in light of the work of Rock (1994) and Brealey (2008). Data collection for this research was based on our participation in meetings and the preparation of reports of the Joint Committee for incorporation, complemented by document analysis and observations. In the analyzes we observed a significant growth in credit cooperatives in the world and in Brazil from 1992, when the Central Bank of Brazil initiated a series of regulatory innovations which enabled the activities of credit cooperatives in several segments, reaching in 2003 the apex with free admission cooperatives. Still following that booming, after 2007, there was a reduction in the number of cooperatives, the main reason being the processes of incorporation that remain in evidence, including between central cooperatives, a fact studied in this work. On the research conducted, including data collection in the documents of analysis of the Joint Committee of incorporation, it can be concluded that the underlying reasons given initially such as economy of scale, economy of vertical integration, increase in market share, synergies, tax benefits, diversification, transfer of funds, excess resources and reduction of costs, only the tax benefits were not recognized as factors that motivate the incorporation of cooperatives as in the case examined. This result confirms that the current movement of incorporation of credit cooperatives is a natural way forward for further consolidation of national cooperativism.

Key words: cooperatives, incorporation

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	06
2. INCORPORAÇÕES DE SOCIEDADES	08
2.1 BREVE HISTÓRICO DO COOPERATIVISMO	09
2.2 O COOPERATIVISMO DE CRÉDITO	13
2.3 MOTIVOS DA INCORPORAÇÃO ENTRE COOPERATIVAS DE CRÉDITO	16
2.4 PROCESSOS DE INCORPORAÇÃO ENTRE COOPERATIVAS.....	18
2.5 COOPERATIVAS ANALISADAS	20
2.5.1 Sistema Unicred Central NNE	21
2.5.2 Sistema Federalcred Central	22
2.6 PRINCIPAIS MOTIVOS PARA A INCORPORAÇÃO DAS COOPERATIVAS ANALISADAS	24
2.6.1 Economia de Escala	25
2.6.2 Economias de Integração Vertical	26
2.6.3 Aumento de Market Share	26
2.6.4. Sinergia	27
2.6.5 Benefícios Fiscais	29
2.6.6. Diversificação	29
2.6.7 Transferência de recursos	31
2.6.9 Redução de custos	32
3, CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
. REFERÊNCIAS	36

1. INTRODUÇÃO

Pode-se considerar que um dos principais ativos de uma instituições financeiras é sua credibilidade e a confiança do mercado. Este ativo intangível e não contabilizado é fator preponderante para seu desenvolvimento, levando a uma necessidade imprescindível em se manterem em contínuo crescimento para consolidar-se perante as outras corporações concorrentes.

As evoluções tecnológicas e os modernos conceitos de governanças têm acirrados os movimentos globais de transformações dos mercados financeiros, tornando-se comuns os processos de fusões e aquisições de bancos e instituições financeiras em muitos países, inclusive no Brasil.

A partir de 1994, ano de advento do Plano Real, com as perdas dos lucros com os *float* de recursos, devido ao fim da era inflacionária, resultaram em crise do setor bancário, obrigando o governo a interferir no mercado, quando foi criado o Programa de Estimulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional (PROER), mediante a Medida Provisória nº 1.179 e a Resolução nº 2.208, ambas de 3/11/95, que veio para ordenar a fusão e incorporação de bancos a partir de regras ditadas pelo Banco Central, destinadas a estimular a transferência de controle acionário de bancos privados em dificuldades para instituições sem problemas e Programa de Estimulo à Redução do Setor Público na Atividade Bancária Estadual (PROES), com o objetivo de sanear os bancos estaduais.

Durante os últimos 20 anos ocorrem tantas outras aquisições e incorporações, reduzindo drasticamente o número de instituições bancárias no País. De acordo com as notas técnicas do Banco Central, nº 11, novembro/2001, em 1994 existiam 247 bancos, reduzindo para 153 em agosto de 2013. Somente entre os anos 1999 e 2013, quarenta bancos múltiplos e/ou comerciais deixaram de existir no Brasil, dos quais apenas quinze tiveram suas autorizações canceladas por falência ou liquidações, demonstrando que a política de aquisições e incorporações do sistema bancário continua ocorrendo.

Importante mencionar que, além dos programas de incentivos para aquisições, incorporações e privatizações, ocorreram vários eventos com medidas prudenciais, como a instituição do Fundo Garantidor de Crédito - FGC, criado em 1995, pela Resolução nº 2.211/95 do CMN; o “Acordo de Basiléia” regulamentado pelas Resoluções 2.009/94 e 2.399/97, exigindo 11% de capital mínimo, ponderado

pelas operações ativas do banco; os novos conceitos de provisionamentos de acordo com a qualidade e pontualidade do cliente, regulamentada pela Resolução 2.682/99 e o Sistema de Pagamentos Brasileiro, disciplinando a atuação das câmaras e dos prestadores de serviços de compensação e de liquidação, entre outros, foram sustentáculos da estabilidade do Sistema Bancário Brasileiro, mantidos até hoje.

Enquanto o sistema bancário passava por uma transformação, envolto em movimentos de redução do número de instituições, as Cooperativas de Créditos ressurgiam do choque sofrido com a reforma bancária de 1964, quando foram amparadas pela Resolução 1.914 do Banco Central publicada em 1992, que reorganizou as regras do setor.

Durante os anos seguintes o Banco Central publicou vários normativos, promovendo nas Cooperativas de Crédito maior poder de abrangência associativa, evidenciados pela Resolução 2.608/99, permitindo o conjunto de associados com profissões ou atividades afins; a Resolução 2.771/0, abrangendo o segmento de pequeno empresário, microempresário ou microempreendedor, culminando com a Resolução 3.106/03 que permitiu transformação e constituição de cooperativas de Livre Admissão.

Com a nova regulamentação do setor, o cooperativismo de crédito caminhou em sentido contrário, no tocante a quantidade de instituições em funcionamento. Durante o período de 1994 a 2005 o número de bancos reduziu, enquanto as cooperativas de crédito cresceram. O número de cooperativas continuou crescente até 2007 e a partir deste ano verifica-se uma acentuada queda em número destas instituições. Este fenômeno tem como fator preponderante as incorporações ocorridas no total de 182 entre 2006 e 2013. (www.bcb.gov.br; Fonte: Deorf/Digep/Sugep)

A tendência é que o número de incorporações no Setor de Cooperativas de Créditos torne-se bem mais acentuado nos próximos anos, seja por uma melhor conscientização de toda a cadeia de cooperados e seus dirigentes, ou pela exigência de um mercado mais competitivo, carecendo de maiores escalas e de instituições melhores níveis de eficiência. Com base no exposto, o presente estudo tem por objetivo identificar e analisar os motivos subjacentes que resultaram da incorporação da FEDERALCRED CENTRAL pela UNICRED CENTRAL NORTE/NORDESTE.

2. INCORPORAÇÕES DE SOCIEDADES

De acordo com o artigo 227 da Lei 6.404/76, a incorporação de sociedades comerciais é definida como "a operação pela qual uma ou mais sociedades são absorvidas por outra, que lhes sucede em todos os direitos e obrigações", definição ratificada no artigo 1.116 do Código Civil que menciona: "na incorporação, uma ou várias sociedades são absorvidas por outra, que lhes sucede em todos os direitos e obrigações, devendo todas aprová-la, na forma estabelecida para os respectivos tipos".

A empresa incorporadora manterá sua personalidade jurídica, absorvendo o patrimônio, direitos e devedores da incorporada, e esta deixa de existir juridicamente, tudo isto ocorrendo mediante alteração estatutária ou contratual, podendo ocorrer o aumento do capital social e do patrimônio da incorporadora.

Pode também ser definido com um ato jurídico em que uma empresa assume o controle acionário de outra empresa, podendo haver a intenção de unir atividades, esforços, agregar valor, ganhar escala, fortalecer marcas, aumentar participação no mercado, reduzir custos, etc.

Importante alertar que uma incorporação não pode ser entendida como uma simples compra de ações ou cotas, ato que pode ocorrer por um determinado investidor, seja uma empresa ou uma pessoa física que adquire a condição de acionista ou sócio majoritário de uma empresa, assumindo o seu comando, neste caso inexistente o instrumento jurídico da incorporação, pois a empresa adquirida continua a existir, mas com outro controlador.

Na incorporação, mediante ato aprovado pelas entidades envolvidas, a sociedade incorporada deixa de existir, sendo absorvida pela sociedade incorporadora que permanece inalterada enquanto personalidade jurídica, podendo ocorrer modificações em seu estatuto social, alterações no seu capital social e no seu patrimônio. Portanto, ao contrário da fusão, a incorporação de sociedades comerciais importa, necessariamente, apenas na reforma do estatuto ou contrato da sociedade que incorpora, desaparecendo a empresa incorporada. A fusão, por outro lado, impõe a extinção das sociedades fusionadas, surgindo, assim, uma nova sociedade.

Na incorporação de empresas é necessário ocorrer levantamentos sobre a situação geral, principalmente da futura incorporada (*due diligence*), podendo

ocorrer auditorias operacionais e de balanços, análises de passivos, estrutura organizacional, qualidade da gestão, contingências fiscais e tributárias, atuação no mercado, geração de receitas e outros pontos importantes, resultando em um diagnóstico que poderá exigir um planejamento para corrigir e sanear situações, adequando ao posicionamento da empresa incorporadora.

A existência de bens em nome da empresa incorporada deve ser objeto de avaliação por peritos especializados e aprovada por ambas as partes (incorporada e incorporadora), não havendo impedimento legal na incorporação de bens por valores inferiores ao de mercado.

Para oficializar uma incorporação é necessária a realização de uma Assembleia Geral ou a elaboração de instrumento de alteração contratual, atos precedidos de conversações entre controladores e/ou administradores das empresas envolvidas, na maioria das vezes revestidos de confidencialidade, quanto aos entendimentos para a futura operação os quais são consubstanciados em um documento denominado de “protocolo”, conforme preconiza o art. 224, da Lei 6.404/76.

Bulgarelli (2000: 154), citado por Macellis (<http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.33719&seo=1> acesso em 18 nov. 2015) afirma que o processo de incorporação é composto por três fases: a fase preparatória, em que são estabelecidos os projetos de reforma do estatuto e o acordo das chamadas bases de operação; a fase de deliberação e conclusão, em que são realizados os atos societários das sociedades envolvidas; e a fase complementar, em que são cumpridas as formalidades exigidas, como o arquivamento e publicidade, para que a operação produza seus efeitos para as sociedades envolvidas e perante terceiros. Caberá à incorporadora providenciar o arquivamento e publicação dos atos de incorporação no órgão competente, bem como conduzir os procedimentos para a extinção da pessoa jurídica incorporada.

2.1 BREVE HISTÓRICO DO COOPERATIVISMO

O Cooperativismo foi idealizado na transição do século XVIII para o século XIX no auge da Revolução Industrial na Inglaterra. Diversos movimentos de cooperação foram conduzidos na Inglaterra e na França por idealistas como Robert Owen, Louis Blanc, Charles Fourier, entre outros. Considerados os precursores do

cooperativismo, defendiam propostas baseadas nas idéias de ajuda mútua, igualdade, associativismo, os quais buscavam amenizar as relações de trabalho caracterizadas pelos baixos salários e longas jornadas de trabalho, ou seja, em momento de dificuldades socioeconômicas para a população.

Entretanto, o cooperativismo surgiu de fato em 21 de dezembro de 1844, no bairro de Rochdale – Manchester na Inglaterra com a criação da “Sociedade dos Probos de Rochdale”, conhecida como a primeira cooperativa moderna do mundo. (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS - OCB disponível em <<http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/historia.asp>> acesso em 18/11/2015)

Em 1864 surge a primeira cooperativa fundada por Friedrich Wilhelm Raiffeisen a “Heddesdorfer Darlehnskassenverein” (Associação de Caixas de Empréstimo de Heddesdorf), tendo como principais características a responsabilidade ilimitada e solidária dos associados, a singularidade de votos dos sócios, independentemente do número de quotas-parte, a área de atuação restrita, a ausência de capital social e a não-distribuição de sobras, excedentes ou dividendos. Ainda hoje, esse tipo de cooperativa é bastante popular na Alemanha (PINHEIRO, 2008).

Inspirados nos alemães, o italiano Luigi Luzzatti constitui em 1865, na cidade de Milão, a primeira cooperativa cujo modelo herdaria seu nome, a cooperativa do tipo Luzzatti. Estas cooperativas foram difundidas no Brasil nas décadas de 40 a 60, tinham características de livre admissão, ou seja, a associação não é vinculada a nenhum segmento, exceto a limites geográfico (bairro, município etc.) (PINHEIRO, 2008).

Os modelos alemães e italiano, inspiraram Alphonse Desjardins (1854-1920) o qual fundou em Quebec, Canadá, as cooperativas do tipo Desjardins. O modelo criado por Desjardins estimulava as funções de poupança e de crédito popular com objetivo de criar nos cooperados o hábito da economia sistemática, bem como conduzi-los à prática da autogestão democrática, um voto por pessoa, e à autoproteção contra os abusos do sistema financeiro da época.

Gonçalves e Zanuto (2007: 145) citado por Chaves (2008: 25) afirma que Alphonse Desjardins empenhou-se em construir um sistema federado, com um órgão centralizador, que oferecesse a prestação de serviços de educação,

assistência técnica, divulgação das cooperativas de crédito e promovesse a estabilização econômica dessas cooperativas mediante a constituição de uma Caixa Central.

No Brasil, o Cooperativismo somente teve início em 1847, com a fundação da Colônia Tereza Cristina, no Paraná, pelo francês Jean Maurice Faivre e em Palmital/SC, localidade do atual município de Garuva, houve uma tentativa de implantação de uma colônia de produção e consumo, tendo à frente o imigrante francês Jules de Mure. Em 1887 surgiu a primeira cooperativa no Brasil denominada Cooperativa de Consumo dos Empregados da Companhia Paulista, em Campinas/SP.

A partir do século XIX, podemos destacar as primeiras sociedades cooperativas brasileiras que professavam de maneira consciente e regular a doutrina cooperativista, das quais destacamos:

- Cooperativa de consumo dos funcionários da Prefeitura de Ouro Preto – fundada em Minas Gerais, em 1889;
- Cooperativa militar de consumo do Rio de Janeiro – fundada em 1894, na cidade do Rio de Janeiro;
- Cooperativa de consumo de Camaragibe – fundada em Pernambuco, em 1895;
- Caixa Rural de Nova Petrópolis – fundada em Nova Petrópolis, Rio Grande do sul, em 1902.

A partir de 1932, com a promulgação do Decreto n.º 22.239, houve uma grande expansão da doutrina cooperativa pelo Brasil e outras cooperativas foram sendo fundadas, originando os diversos ramos do cooperativismo brasileiro que sofrem adaptações e desmembramentos de acordo com o desenvolvimento de cada setor e aparecimento de novas demandas.

A partir de 1993, a Organização das Cooperativas Brasileiras — OCB iniciou as modificações na nomenclatura dos ramos cooperativos, adaptando-os às exigências atuais do mundo do trabalho e, assim, denominou os 13 ramos do cooperativismo:

- Ramo Agropecuário - Reunindo produtores rurais, agropastoris e de pesca. Ramo Consumo - busca fortalecimento e competitividade, modernizando sua administração e investindo em capacitação e treinamento de funcionários;
- Ramo Educacional – Com o objetivo de unir ensino de boa qualidade e preço justo;
- Ramo Especial - Fundamentado pela Lei 9.867/99, 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 difícil situação familiar, econômica, social ou afetiva;
- Ramo Habitacional – Com o objetivo viabilizar moradia aos associados. Seu diferencial é a construção de habitações a preço justo, abaixo do de mercado, pois não visam ao lucro;
- Ramo de Infraestrutura - Formado hoje por cooperativas de eletrificação rural, este ramo existe desde 1941 e atende principalmente às pequenas e médias propriedades rurais. As cooperativas preenchem uma lacuna das concessionárias de energia nas regiões de baixo consumo;
- Ramo Mineral - 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;
- Ramo de Produção - 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;
- Ramo Saúde - Reúne profissionais especializados na promoção da saúde humana, como médicos, dentistas, psicólogos e outros profissionais;
- Ramo Trabalho - A Associação de profissionais de atividades afins para a prestação de serviços;
- Ramo Transporte - Composto por cooperativas de transporte de carga e passageiros;
- Ramo Turismo e Lazer - Visa à prestação de serviços turísticos, artísticos, de entretenimento, esportes e hotelaria por profissionais dessas áreas; e

- Ramo de Crédito - Com o objetivo de facilitar o acesso dos associados ao mercado financeiro com melhores condições que as instituições bancárias tradicionais.

2.2 O COOPERATIVISMO DE CRÉDITO

Cooperativas de crédito são instituições financeiras constituídas sob a forma de sociedade cooperativa, tendo por objeto a prestação de serviços financeiros aos associados, como concessão de crédito, captação de depósitos à vista e a prazo, cheques, prestação de serviços de cobrança, de custódia, de recebimentos e pagamentos por conta de terceiros sob convênio com instituições financeiras públicas e privadas e de correspondente no País, além de outras operações específicas e atribuições estabelecidas na legislação em vigor (PINHEIRO, 2008).

Polônio (1999), citado por Borges, Silva & Corrêa (2009) menciona que as principais vantagens do associado de uma cooperativa de crédito são: a) facilidade de acesso ao crédito com juros mais baixos; b) dispor de serviços financeiros com taxas menores; c) maiores rentabilidade nos investimentos financeiros; d) obtenção de orientação financeira; e) responsabilidade limitada à cota de capital integralizada; f) ao mesmo tempo em que é usuário é também dono do empreendimento; g) participa dos resultados da cooperativa, proporcional aos produtos e serviços utilizados.

A primeira Cooperativa de Crédito no Brasil surgiu em 28 de dezembro de 1902, na localidade de Linha Imperial, município de Nova Petrópolis (RS): a Caixa de Economia e Empréstimos Amstad, posteriormente batizada de Caixa Rural de Nova Petrópolis e se mantém em plena atividade até hoje com o nome Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados Pioneira da Serra Gaúcha – Sicredi Pioneira/RS (PINHEIRO, 2008: 92).

Em 1906, no município de Lajeado (RS), foi constituída a primeira cooperativa de crédito do tipo Luzzatti no Brasil, denominada Caixa Econômica de Empréstimo de Lajeado, hoje é a Cooperativa de Crédito de Lajeado (PINHEIRO, 2007).

Em 1912, foi fundada em Porto Alegre uma cooperativa central mista com seção de crédito, a União das Cooperativas Riograndense de Responsabilidade

Ltda., provavelmente a primeira cooperativa central a operar com crédito no Brasil. As filiadas dessa central eram cooperativas agrícolas (PINHEIRO, 2007: 28).

No início da década de 20 do século passado, foi constituída, na cidade do Rio de Janeiro, a Federação dos Bancos Populares e Caixas Rurais do Brasil, primeira federação de cooperativas de crédito de crédito do Brasil (PINHEIRO, 2007).

Em 8 de setembro de 1925, foi constituída em Porto Alegre (RS), pela reunião de 18 cooperativas, a Central das Caixas Rurais da União Popular do Estado do Rio Grande do Sul, Sociedade Cooperativa de Responsabilidade Ltda., a primeira cooperativa central unicamente de crédito do Brasil. (PINHEIRO, 2007: 29).

Em 1961, existiam 511 cooperativas de crédito no Brasil, mas o Decreto do conselho de Ministros 1.503, em 1962, sustou a autorização de registros de novas cooperativas de crédito e o número de instituições caiu substancialmente. Com o advento da Lei 4.595, de 31 de dezembro de 1964, o Banco Central do Brasil passou a fiscalizar as cooperativas de crédito em 1964, limitando a criação de cooperativas de crédito a apenas de produção rural e as formadas por empregados de uma determinada empresa ou entidade pública ou privada.

A Lei 5.764/71 define as cooperativas como sociedade de pessoas, de natureza civil, mantém a fiscalização e o controle sob o Banco Central e instituiu o regime jurídico vigente das sociedades cooperativas. A limitação foi superada pela Constituição de 1988 que proibiu a interferência do Estado nas associações, dando início à autogestão do cooperativismo. Em 1994, surge a primeira confederação de cooperativas de crédito autorizada pelo Banco Central para realizar atividades típicas de instituição financeira, a UNICRED DO BRASIL, com sede em São Paulo. (PINHEIRO, 2007)

Segundo o WOCCU (Conselho Mundial das Cooperativas de Crédito), em seu "2013 *Statistical Report*", existiam no mundo 56.904 cooperativas de crédito em 103 países, totalizando cerca de 210 milhões de associados. Os dados consolidados foram apresentados no World Credit Union Conference realizado no mês de julho de 2014 na Austrália. Consta também que 8% da população economicamente ativa do

mundo é associada a uma cooperativa de crédito. Aproximadamente, 520 milhões de pessoas são associadas às cerca de 90 mil instituições financeiras cooperativas no mundo. No primeiro semestre de 2014, o Brasil contava com 1.152 cooperativas de créditos que administravam 186 bilhões de ativos, com 4.959 pontos de atendimentos e cerca de 7 milhões de associados. (texto retirado do site <http://cooperativismodecredito.coop.br/?s=2013+Statistical+Report&x=7&y=6>, acesso em 01/08/2015)

Quadro 1: comparativo das cooperativas por segmentos existentes no Brasil nos anos 2007 a 2014.

Tipo das cooperativas	Dezembro 2007	Novembro 2014
Confederação	1	2
Cooperativas Centrais	37	37
Crédito Rural	394	231
Atividade Profissional	258	115
Empregados	573	395
Vínculo Patronal	34	32
Pequenos e Micros Empresários	26	13
Livre Admissão	131	294
Luzatti	10	6
Segmentos diversos	1	40
Cooperativas Singulares	1.427	1.126

Fonte: Banco Central do Brasil, 2014.

Conforme quadro acima, em 2007 existiam no Brasil 1.427 cooperativas de crédito singulares, reduzindo para 1.126 em novembro de 2014, portanto 301 instituições deixaram de existir, destas 192 foram incorporadas por outras cooperativas, equivalente a 64% da redução no número de cooperativas.

Quadro 2: Distribuição das cooperativas de crédito de acordo com o montante de ativos administrados.

Ativos Administrados	Cooperativas de crédito
Até 1 milhão	73
Acima de 1 milhão até 5 Milhões	162
Acima de 5 milhões até 10 Milhões	121
Acima de 10 milhões até 20 Milhões	174
Acima de 20 milhões até 50 Milhões	208
Acima de 50 milhões até 100 Milhões	130
Acima de 100 milhões até 200 Milhões	107
Acima de 200 milhões até 1 Bilhão	105
Mais de 1 bilhão	15

Fonte: Banco Central do Brasil, 2014

De acordo com informações do Banco Central, com base no quadro acima, em setembro/2014, existiam 530 cooperativas de crédito ativos totais abaixo de R\$ 10 milhões, representando 48% do setor. Esta posição denota que o cooperativismo de crédito ainda tem muito a evolu ir quanto a sua consolidação no mercado financeiro para cada vez mais se tornarem competitivas nesse meio.

Para Borges et. al. (2009) a organização com ganho de economia de escala e a racionalização de custos dos serviços comuns das Cooperativas de Crédito, têm-se mostrado alternativas mais apropriadas para adquirir as competências necessárias para manter sua competitividade no mercado financeiro.

2.3 MOTIVOS DA INCORPORAÇÃO ENTRE COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Para Oliveira (2006), citado por Ramires (2012), os processos de fusões e incorporações entre cooperativas são uma forte tendência no cooperativismo contemporâneo. Esses processos são considerados uma forma de aliança estratégica que essas organizações podem adotar para alavancar seus desempenhos empresariais, como aumento da participação no mercado, eliminação da concorrência predatória entre cooperativas da mesma atividade econômica, melhor controle de preços e custos, geração de melhores resultados e sobras e aumento da chance de sobrevivência do negócio cooperativo.

Importante mencionar que os processos de incorporação de cooperativas provocam mudanças significativas nas relações sociais, principalmente entre os associados das entidades envolvidas. Esses associados assumem a posição de defesa de seus interesses patrimoniais e, principalmente, operacionais, uma vez que seu maior interesse, na maioria das vezes, não está no capital investido na sociedade, mas nos produtos e serviços que a cooperativa lhes oferece (KRUEGER; MIRANDA, 2007).

Segundo Borges et. al. (2009) a possibilidade de resistência a esses movimentos de aglutinação de cooperativas por parte de seus associados, de certa forma, traduz uma matriz de interesses financeiros, ganhos operacionais e sistemas relacionais, fatores que sugerem ampla gama de jogos de interesses, incluindo os não-expressos ou formalizados. De acordo com Rock (1994) e Brealey *et al.* (2008), citado por Ramires (2012), os principais motivos para operações de fusões e aquisições podem ser elencados:

- **Economias de escala:** refere-se à de ganhos por sinergia ou por redução de operações “duplicadas”, com a redução de custos e o consequente aumento de lucratividade;
- **Economias de integração vertical:** consideram-se como os ganhos decorrentes do aumento de controle do processo produtivo. Ocorrem em operações que envolvem a fusão ou a aquisição de diversas empresas ao longo da cadeia produtiva (clientes e fornecedores). Uma das principais razões para a integração vertical é a maior facilidade de coordenação e administração;
- **Aumento de *market share*:** aquisição de um concorrente, visando ao aumento de poder em termos de penetração no mercado e influência na determinação de preços;
- **Sinergia:** relaciona-se ao melhor uso de recursos complementares. Após a operação, cada empresa consegue obter algo que almejava. Ambas se beneficiam com a empresa formada. Uma operação de fusão ou de aquisição pode representar maior eficiência e velocidade na obtenção de recursos/competências dos quais se necessita;
- **Benefícios fiscais:** uma empresa lucrativa pode adquirir prejuízos fiscais a seu favor, reduzindo sua carga tributária;

- **Diversificação:** tem por objetivo reduzir o risco de concentração das atividades em um maior número de setores ou regiões geográficas;
- **Transferência de recursos,** a interação entre a empresa compradora e a adquirida pode gerar aumento de valor por combinação de recursos escassos e redução da assimetria de informação;
- **Excesso de recursos:** ocorre quando a empresa geradora de caixa e atuante em um mercado maduro adquire empresas que atuem em diferentes segmentos, em busca de oportunidades para obter maior retorno de investimentos com potencial de maior rentabilidade;
- **Redução de custos:** obtida por meio de eliminação de ineficiências.

Tanure e Cançado (2005: 12), citado por Ramires (2012), acrescentam “que as fusões e aquisições consideradas transformacionais são mais complexas e requerem muito mais atenção quanto ao processo de integração pós aquisição e à gestão de pessoas”.

2.4 PROCESSOS DE INCORPORAÇÃO ENTRE COOPERATIVAS

A lei 5764/71 trata em seus artigos 57 e 62, da fusão e incorporação e desmembramento das sociedades cooperativas. Segunda essa Lei, o procedimento de fusão de cooperativas consiste na formação de uma nova cooperativa com a extinção das que se fundiram e em favor de uma nova sociedade, que as sucederá em todos os direitos e obrigações.

Os processos de incorporação exigem estudos, levantamentos das cooperativas participantes e de seus respectivos mercados, geralmente acompanhado e/ou elaborado por equipe técnica, cujas conclusões deverão fazer parte do Relatório da Comissão Mista.

O Relatório da Comissão Mista deve conter estudos, efetuando levantamento patrimonial e balanço geral, plano de distribuição de quotas partes, destino dos fundos de reserva e dos outros fundos existentes, projeto de estatuto social e outras informações a respeito da operação (§ 1º do artigo 57 da Lei nº 5.764/71).

A Lei nº 5.764/71 quando trata do Relatório da Comissão, apresenta questões sucintas, conforme mencionado acima, não detalhando todos os subsídios

necessários para um aprofundamento dos reais motivos e consequências da incorporação.

Nas incorporações de cooperativas de créditos, o Banco Central tem exigido para aprovação prévia a operação de incorporação, a elaboração de plano de negócios, contemplando os impactos, diretrizes estratégicas e perspectivas econômicas e financeira da cooperativa incorporadora, conforme estabelecido abaixo:

Os pedidos de alteração estatutária de cooperativas em funcionamento envolvendo mudanças nas condições de admissão de associados, ampliação da área de atuação, fusão, incorporação ou desmembramento podem ser submetidos, a critério do Banco Central do Brasil, à observância das condições estabelecidas no art. 3º (artigo 6º da Resolução 3.859/10, Banco Central do Brasil).

O Relatório da Comissão Mista é submetida a uma Assembleia Geral conjunta que, após tomar conhecimento de seu teor, deliberará sobre sua aprovação, sendo aprovado com o mínimo de 2/3 dos votos e assim sendo, imediatamente ocorrerá a operação de incorporação, propriamente dita:

Cabe à assembleia geral extraordinária, especificamente convocada para esse fim, a análise e a aprovação do relatório da comissão, bem como a aprovação da operação de incorporação. Essa assembleia geral deve ser conjunta, com a participação dos associados de todas as instituições envolvidas (Lei 5.764/1971, arts. 59, parágrafo único, e 57, §2).

É importante ressaltar que Banco Central ratifica que a efetividade da operação de incorporação dependerá de sua autorização e realizadas as Assembleias pertinentes conforme pode se verificar a seguir:

O exame de pedidos de autorização para incorporação ou fusão de cooperativas de crédito fica condicionado à realização das pertinentes assembleias gerais por todas as sociedades envolvidas, bem como à observância das demais disposições dos arts. 57 a 59 e 62 da Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971 (artigo 10 Circular 3502/10, Banco Central do Brasil).

Importante concluir que o processo de incorporação de cooperativas dependerá de autorização expressa por parte do Banco Central e este poderá exigir análises prévia de Plano de Negócios. As condições acima são contraditórias à

determinação da Circular 3.017/2000, determinando que a partir da data da assembleia deve ocorrer na incorporadora o reconhecimento contábil da incorporada, conforme estabelecido abaixo:

As instituições resultantes da fusão ou incorporação e as remanescentes do processo de cisão devem observar todas as exigências relativas à remessa e publicação das demonstrações financeiras a partir da data de realização da AGE mencionada no inciso anterior ((Circ. 3.017/2000, art. 2º, II).

Conforme instruções contidas do Sisorf, Manual de Organização do Sistema Financeiro, o Banco Central encaminhará correspondência à instituição comunicando a decisão acompanhada de uma via do ato societário devidamente autenticado para fins de arquivamento de registro público.

De acordo com a Instrução Normativa Diretoria do Departamento de Registro Empresarial e Integração - DREI nº 14 de 05.12.2013, o registro de fusão, cisão, ou incorporação de cooperativas estão sujeitos à aprovação prévia dos órgãos e entidades governamentais.

2.5 COOPERATIVAS ANALISADAS

As informações das cooperativas analisadas foram extraídas do Relatório da Comissão Mista, sites das cooperativas retratadas e participação em reunião com membros desta comissão e participação na Assembleia Geral de incorporação. As cooperativas de crédito analisadas serão denominadas pelos nomes fantasias de Unicred Central NNE e Federalcred Central, conforme quadro abaixo:

Quadro 3: Cooperativas de crédito analisadas

Nome Fantasia	Razão Social
Sistema Unicred Central NNE	Cooperativa Central de Crédito do Norte/Nordeste - Unicred Central Norte/Nordeste
Sistema Federalcred Central	Central das Cooperativas de Economia e Crédito Mútuo dos policiais Federais

	e servidores da União – FEDERALCRED
--	-------------------------------------

Fonte: Relatório da Comissão Mista, 2014.

2.5.1 Sistema Unicred Central NNE

Conforme dados do Relatório da Comissão Mista, o Sistema Unicred Central NNE foi constituído em 06 de dezembro de 1993, com sede na cidade de Cabedelo, Estado da Paraíba, contava na data do relatório com 25 cooperativas de crédito filiadas, sendo 08 cooperativas de livre admissão, 07 com atuação em mais de um segmento social, 03 de profissionais da área de saúde, 06 de servidores públicos e 01 de empresários. Também são filiadas à Central 6 cooperativas Unimed.

Com área de ação que abrange filiadas nos Estados de Alagoas, Bahia, Ceará, Maranhão, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Rio Grande do Norte, Sergipe e Pará, região Norte do País. Possuindo uma completa infraestrutura de serviços, oportunizando excelente apoio econômico-financeiro aos cooperados.

A sede da Cooperativa Central do Sistema Unicred Central NNE está localizada na cidade de Cabedelo, na Paraíba, formada por um quadro de 117 (cento e dezessete) colaboradores qualificados e capacitados para prestar suporte às filiadas. Atualmente o sistema possui 01 Central, 25 Singulares e um total de 98 pontos de atendimento, todos interligados por sistema de comunicação, automação e tecnologia da informação em banco de dados centralizado.

Na data base da incorporação o Sistema Unicred NNE contava com 25 Filiadas em todos os Estados do Nordeste e na cidade de Belém no Pará, cujos números em agosto/2014, eram de 98.267 cooperados; R\$ 727.011 (milhares de reais) de capital social; R\$ 1.943.380 (milhares de reais) de depósitos; R\$ 1.982.878 (milhares de reais) em carteira de empréstimos e R\$ 3.084.715 (milhares de reais) em ativos totais. Conforme as demonstrações financeiras, percebe-se que o Sistema Unicred NNE avançou significativamente a cada exercício, refletindo o crescimento do cooperativismo de crédito no país.

Ainda com base no Relatório da Comissão Mista, o Sistema Unicred Central NNE tem explorado o potencial das suas filiadas em suas respectivas áreas de forma contundente, gerando o desenvolvimento de suas estruturas patrimoniais, financeiras, administrativas e comerciais, sendo atualmente o maior sistema de cooperativa de crédito no Nordeste com o seguinte *share* de mercado:

- ✓ 67% dos ativos totais
- ✓ 72% dos depósitos;
- ✓ 68% das operações de créditos;
- ✓ 63% do patrimônio líquido.

O Sistema Unicred Central NNE apresenta excelente capacidade econômica e financeira, estrutura física e mão de obra adequada e qualificada, bem como produtos e serviços diversificados e com custos menores, possibilitando que os mesmos sejam acessíveis a todas as suas filiadas e seus cooperados.

Além da evolução dos negócios, o Sistema Unicred Central NNE adota eficientes mecanismos de supervisão, fiscalização e capacitação, visando a eficiência e do ponto de vista da economicidade, disponibiliza vários produtos e serviços com foco no melhor atendimento aos cooperados, para manter o desenvolvimento de forma sustentável

2.5.2 Sistema Federalcred Central

De acordo com informações do site da Federalcred Central, o Sistema Federalcred Central foi constituído em 19 de novembro de 2000. As cooperativas de crédito de Policiais Federais e Rodoviários Federais dos Estados de Alagoas, Paraíba, Ceará, Goiás e Espírito Santo resolveram se unir em torno da ideia de criar um Sistema de Crédito Cooperativo próprio, que pudesse congrega cooperativas com similaridades importantes de área de ação, nicho e características econômico-financeiras. A avaliação pelo Banco Central do Brasil sobre o processo foi longa e criteriosa, por se tratar da primeira cooperativa central do País a pleitear área de abrangência nacional, um tabu à época.

Em 05 de julho de 2001. Sete meses após a assembleia geral de constituição, era homologada a primeira central de cooperativas de crédito do Brasil com abrangência em todo o território nacional e surgia o Sistema Federalcred. O projeto era constituir cooperativas de policiais federais em cada unidade da Federação, num período de 15 anos.

Foi escolhida a cidade de Maceió para abrigar a sede da central, principalmente em função dos diretores eleitos residirem e trabalharem nessa

cidade. A partir daí, a Central começou a empreender importantes ações, com foco no desenvolvimento do Sistema Federalcred:

- Fomentou e assessorou diretamente a constituição das Federalcred no Rio Grande do Norte, em Minas Gerais, Bahia e Sergipe, todas aprovadas pelo Banco Central;
- Filiou a Saudecred, que congrega servidores do Ministério da Saúde em Alagoas, e a Credufes, dos servidores da Universidade Federal do Espírito Santo;
- Elaborou o projeto de reformulação do convênio de compensação de cheques e outros papéis com o Banco do Brasil, apresentado à diretoria do banco em 2001 e reapresentado em 2002, cuja implantação revolucionou o relacionamento da instituição com as cooperativas de crédito de todo o País e permitiu às cooperativas do Sistema Federalcred se tornarem pilotos de todos os projetos do banco daí advindos para o segmento;
- Firmou convênios de cooperação com a Unicred Norte-Nordeste, para utilização de sua estrutura de auditoria e repasses de recursos aos associados do Sistema

De acordo com o relatório da Comissão Mista, o Sistema Federalcred, atingiu o maior contingente de Filiadas em setembro de 2008, atingindo 12 Cooperativas em 9 (nove) estados, assim, distribuídas: Alagoas; Ceará; Paraíba; Goiás; Espírito Santo (02); Rio Grande do Norte; Bahia; Sergipe e Pernambuco (01). Esta abrangência deveu-se às suas condições estatutárias que no artigo 1º; inciso II, menciona: *área de ação limitada aos Estados onde existam cooperativas singulares filiadas, mediante comprovação da viabilidade do cumprimento das atribuições legais e regulamentares cometidas às Cooperativas Centrais de Crédito.*

A partir de janeiro de 2009, iniciou-se uma sucessão de desfiliações, totalizando 05 (cinco) Cooperativas desligadas e, considerando 05 (cinco) processos de incorporações ocorridos entre Filiadas, o Sistema Federalcred ficou reduzido a 01 (uma) Central e 03 (três) Singulares: Federalcred Nordeste com sede em João Pessoa-PB e PA em Natal- RN e Recife-PE; Federalcred Ceará, com sede em Fortaleza e Saudecred em Maceió-AL.

O Sistema Federalcred Central em dezembro/2013 apresentava os seguintes números: 5.348 cooperados; R\$ 31.720 (milhares de reais) de capital social; R\$ 26.503 (milhares de reais) de depósitos; R\$ 50.881 (milhares de reais) em carteira de empréstimos e R\$ 70.193 (milhares de reais) em ativos totais.

Com as desfiliações de cooperativas filiadas, na data base da incorporação o Sistema Federalcred contava com 03 Filiadas as quais operavam nos Estados de Alagoas, Ceará, Paraíba, Pernambuco e Rio Grande do Norte cujos números em agosto/2014, eram de 3.172 cooperados; R\$ 7.623 (milhares de reais) de capital social; R\$ 7.623 (milhares de reais) de depósitos; R\$ 11.679 (milhares de reais) em carteira de empréstimos e R\$ 17.884 (milhares de reais) em ativos totais. Percebe-se que ocorreu uma redução significativa nos números do Sistema Federalcred Central.

2.6 PRINCIPAIS MOTIVOS PARA A INCORPORAÇÃO DAS COOPERATIVAS ANALISADAS

Conforme extraído do Relatório da Comissão Mista, o Sistema Unicred Central N/NE, dispõe de recursos financeiros excedentes que permitem atuar no fomento às Cooperativas Filiadas, repassando estes recursos para atendimento às demandas de créditos, equalizando as eventuais deficiências na captação de recursos, evidenciado nas cooperativas do segmento dos servidores públicos e em localidades com menores condições econômicas;

O Sistema Federalcred Central buscava aproveitar uma estrutura construída ao longo do tempo para disseminar a cultura do cooperativismo a um maior contingente populacional do Brasil carente de instituições que atuem essencialmente, encontrando na incorporação pelo Sistema Unicred Central NNE a oportunidade de:

- Alavancar os negócios, principalmente as operações de créditos consignados, utilizando a posição confortável de recursos financeiros do Sistema Unicred NNE;
- Reduzir importantes custos das Cooperativas Filiadas à Federalcred Central em razão da desativação da estrutura funcional desta Central;

Neste capítulo busca-se aprofundar as questões que nortearam o processo de incorporação do Sistema Unicred Central NNE e o SISTEMA FEDERALCRED CENTRAL, confrontando com o embasamento teórico descrito neste trabalho, além de outras questões culturais das entidades envolvidas.

Cada cooperativa central de crédito pesquisada possui sua trajetória histórica, com estruturas, normas de funcionamento e sua identidade. Possuem

características que lhe são próprias e que, de algum modo, sofrem influência na forma de condução por parte dos seus gestores, o quanto mais evidenciado quando estas pessoas pertencem ao grupo de afinidade do quadro social.

Todas são detentoras de estrutura: Conselho Fiscal, Conselho de Administração e a Diretoria Executiva responsável pela execução das diretrizes de gestão da cooperativa. O Conselho de Administração, conforme legislação, está subordinado à fiscalização do Conselho Fiscal.

No caso das cooperativas centrais analisadas, o interesse de iniciar o processo de incorporação partiu do Conselho de Administração, formado por representantes de cada cooperativa filiada e, posteriormente, foi levado ao conhecimento das demais instâncias da composição destas singulares.

Como se tratava de Cooperativas Centrais, embora as Cooperativas Filiadas à Federalcred Central NNE terem, conseqüentemente, migrado para o Sistema Unicred Central NNE, os cooperados daquelas cooperativas não tiveram participação na decisão. Cabe informar que o processo analisado de incorporação entre cooperativas centrais é o primeiro que ocorre no Brasil entre centrais de sistemas diferentes.

2.6.1 Economias de Escala

Entre várias definições observadas na literatura, podemos concluir que economia de escala é o aumento da quantidade de bens produzidos, utilizando-se ao máximo o processo produtivo de maneira que se reduzam os custos, podendo negociar preços, elevando a demanda e conseqüentemente as receitas.

As Cooperativas filiadas à Federalcred Central, atuam no mercado de servidores públicos federais, público com perfil de tomadores, em particular as operações de empréstimos consignados. Neste segmento existe uma natural dificuldade em captar recursos na mesma proporção da demanda por crédito, inibindo o desenvolvimento das cooperativas.

Com a incorporação, as Singulares Federalcred passaram a dispor do mecanismo de operações de repasses às filiadas, mantido pelo Sistema Unicred Central NNE que atua na concessão de recursos financeiro direcionados a empréstimos aos cooperados. Esta nova realidade possibilitará às Singulares

Federalcred aproveitar as oportunidades oferecidas por seu mercado, utilizando-se da atual estrutura operacional, caracterizando o ganho de escala.

2.6.2 Economias de Integração Vertical

Integração vertical é quando vários processos efetuados separadamente e por firmas diferentes passam a ser produzidos por uma única entidade. Pode significar a substituição de serviços efetuados por terceiros pelos efetuados nos limites da própria firma, exercendo o total controle sobre a produção.

De acordo com Porter (1996: 278), citados por Queiroz & Queiroz (2006), a integração vertical é a combinação de processos de produção, distribuição, vendas e/ou outros processos econômicos tecnologicamente distintos dentro das fronteiras de uma mesma empresa, ou seja, todos os processos estão sob sua responsabilidade e controle, não dependendo de outras empresas para produzir ou comercializar seus produtos.

As Singulares Federalcred incorporadas, utilizam vários serviços de forma terceirizada, compreendendo entre eles: Serviços de tecnologia contratado ao Sistema Sicoob; Auditoria interna contratado ao Sistema Unicred Central N/NE; Contador e serviços de contabilidade contratado isoladamente por cada filiada.

O Sistema Unicred Central N/NE, que passou a integrar as Singulares Federalcred, detém uma estrutura com serviços de desenvolvimento de tecnologia realizado pela TOTVS para atender às especificidades do Sistema N/NE, departamento de auditoria interna e de centralização da contabilidade para atendimento as filiadadas.

Todos os serviços que passam a ser centralizados na Central a qual é filiada proporcionará um melhor controle sobre a produção e maior economia em sua contratação, tendo em vista que os mesmo serão rateados entre 28 singulares que compõe o Sistema.

2.6.3 Aumento de Market Share

Market share é a fatia do mercado em que uma empresa atua. É a participação no ramo de atuação definido por um valor ou cota do segmento ou de determinado produto. É uma quota de mercado, ou porcentagem que uma empresa

tem em um determinado mercado definido. Avalia a força e as dificuldades de uma empresa, diante do mercado ou segmento em que atua.

O quadro abaixo apresenta uma comparação do market share do Sistema Unicred Central NNE e o Sistema Federalcred Central, exclusivamente nos estados Alagoas, Ceará e Paraíba, onde os dois sistemas atuam de forma simultânea:

Quadro 4: Comparação do market share do Sistema Unicred Central NNE e o Sistema Federalcred Central

Market Share									
Mercados	Ativos totais			Depósitos Totais			Carteira de Empréstimos		
	Unicred NNE	Sistema Federalcred	após incorporação	Unicred NNE	Sistema Federalcred	após incorporação	Unicred NNE	Sistema Federalcred	após incorporação
Alagoas	89,72	0,94	90,65	93,44	0,40	93,83	85,08	1,18	86,26
Ceará	85,81	2,39	88,21	98,28	1,70	99,98	96,71	3,29	100,00
Paraíba	97,57	1,74	99,32	90,34	1,35	91,69	89,47	1,72	91,20

Fonte: Banco Central, 2014.

Embora não significativa, a incorporação elevou a participação do Sistema Unicred Central N/NE em sua área de atuação, ressaltando o Estado do Ceará onde passou a deter 100% dos empréstimos concedidos por cooperativas.

2.6.4 Sinergia

Combinação de dois ou mais elementos de forma que o resultado dessa combinação seja maior do que a soma dos resultados que esses elementos teriam separadamente. São energias que se unem com um fim comum. Segundo Tortato (1999) na sinergia se observa que duas organizações se juntam para uma combinação de benefícios operacionais ou financeiros que beneficiará a ambas.

De acordo com Matias et. al. (2001), as sinergias decorrentes das fusões devem-se a economias de escala resultantes da redução do custo indireto da empresa, elevando, conseqüentemente, seu lucro a nível superior ao da soma de seus lucros como empresas independentes. Para Ross et. al (1995), citado por Matias et. al. (2001), as principais fontes de sinergia são o aumento das receitas e

as reduções de custos, impostos e custos de capital. Na operação de incorporação, objeto de estudo desse trabalho, observam-se os pontos de sinergias:

- **Aumento das receitas** - Conforme já relatado no item sobre economia de escala, as singulares incorporadas ao Sistema Unicred Central N/NE, passaram a dispor de recursos financeiros cedidos pela Central, suprimindo uma deficiência de captação de depósitos em razão do perfil de seus cooperados, voltados a tomadores de crédito. Esta oportunidade nas singulares Federalcred elevará a oferta de crédito e o consequente aumento de suas receitas. Da mesma forma, o Sistema Unicred Central N/NE, direcionando recursos à concessão de empréstimos em suas Filiadas, aumentará as receitas dos recursos em disponibilidades aplicados no mercado financeiro.
- **Redução dos Custos** – Conforme abordado no tocante às economias de integração vertical, as singulares Federalcred, incorporadas, passarão a ter vários serviços executados na Central, antes contratados a várias firmas, exemplo da tecnologia, serviços de auditoria e contabilidade. Os custos destes serviços serão rateados entre 28 filiadas que atualmente compõe o Sistema Unicred Central N/NE, tendo como consequência a redução de custos.
- **Redução de Custos com Impostos** – Diante da natureza jurídica das cooperativas, entidades sem fins lucrativos, não foi verificado ou estudado nenhuma circunstância levada à redução com impostos.
- **Diminuição dos custos com capital** – As Cooperativas Singulares aportam recursos na central à qual é filiada em valores equivalentes ao capital social de cada uma. As Cooperativas Federalcred, antes filiadas à Federalcred Central, integralizavam capital social nesta Central até 20% de seu capital, todavia estes recursos não eram rentabilizados.

A Unicred Central N/NE adota como regra, a integralização de capital de suas filiadas equivalente a 12% do capital social de seus cooperados, bem como adota política de remuneração do capital em 100% da Selic, limite determinado pela legislação.

Considerando que, diante das diferenças de exigibilidade de capital entre a Unicred Central N/NE, incorporadora, e a Federalcred Central, incorporada, as

filiadas Federalcred não serão submetidas a novos aportes de forma imediata e passarão a receber receitas relativas aos juros sobre o capital na Central, atenuando os custos de remuneração do capital de seus cooperados, caracterizando uma diminuição nos custos com capital.

2.6.5 Benefícios Fiscais

São vantagens ou desagravamento fiscal em um regime normal, podendo ser na forma de isenção, redução de taxas e outras medidas fiscais desta natureza. Uma quantidade significativa de medidas legais foi criada visando incentivar mediante benefícios fiscais essas operações. A própria exposição de motivos, enviada em 1995 pelo Ministro do Estado da Fazenda ao Presidente da República, enfatiza a importância das reorganizações societárias. Destacamos a seguir, alguns trechos desta Medida Provisória (EM n.º 403/MF):

[...] O programa contempla a criação de linhas especiais de crédito, e estabelece importantes medidas de incentivo à reorganização administrativa societária e operacional das instituições que atuam nos mercados financeiros e de capitais, mediante fusões, incorporações, cisões, desmobilizações, ou qualquer outra forma de reestruturação societária e operacional. [...] Como forma de incentivar iniciativas de reestruturação necessárias ao fortalecimento e modernização do sistema, o texto da Medida Provisória traz providências de ordem tributária. Assim, a Medida Provisória permite a amortização do ágio decorrente de diferença entre o valor pelo qual houver sido adquirida a participação societária na instituição incorporada e seu valor patrimonial. [...]

Na legislação que regulam as cooperativas de crédito brasileiras não constam nenhum benefício fiscal relacionados com as operações de incorporações, situação que deve ser atribuída à forma jurídica de entidades sem fins lucrativos que ampara o cooperativismo de crédito no Brasil.

2.6.6. Diversificação

Tem por objetivo reduzir o risco de concentração das atividades em um maior número de setores ou regiões geográficas. Também consiste no desenvolvimento de novos produtos e serviços para se obter ganhos em economias de escala, seja para

explorar as oportunidades do mercado de atuação ou na conquista de novos mercados.

As ocorrências da diversificação utilizam-se de fundamentos básicos (i) critério “horizontal” ou “vertical”, Britto (1993: 2002), compreendido como a relação próxima das atividades originais da empresa com as novas atividades pretendidas no tocante a localização das mesmas em segmentos produtivos diferentes e; (ii) critério “concêntrica” ou “conglomerado”, (ANSOFF, 1977; BRITTO, 2002), definido pelo nível de similaridade das atividades originais da empresa com suas novas atividades, considerando as condições competências produtivas e gerenciais.

GARCIA, e RISSATO, no trabalho DIVERSIFICAÇÃO E EXPANSÃO DO MERCADO: O CASO DA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL LAR, relatam que a “diversificação horizontal” é a introdução de produtos e serviços que tenham alguma relação dos produzidos originariamente na empresa, podendo ocorrer pela aquisição ou na fusão com empresas similares. Neste caso ocorre uma sinergia mercadológica das empresas, podendo utilizar-se dos mesmos canais de distribuição. Na “diversificação vertical” a empresa incrementa sua produção, agregando valor aos produtos e serviços já produzidos pela mesma. Quanto à “diversificação concêntrica”, ocorre quando a empresa pode se beneficiar sob a ótica das capacitações gerenciais ou técnico-produtivas. Quanto à “diversificação por conglomerados”, ocorre quando a empresa decide investir em vários setores, sem nenhum tipo de sinergia, incorrendo em menos riscos por atuar em vários setores diferentes.

Considerando os conceitos descritos acima, o processo envolvendo a Unicred Central N/NE, incorporadora, e a Federalcred Central, incorporada, ocorreram vários tipos de diversificação, exceto a diversificação por conglomerados, cujas justificativas e exemplos estão a seguir:

- **Diversificação horizontal** - Alcançada com incremento de insumos para elevar o poder de competitividade das Singulares Federalcred, exemplo da possibilidade da disponibilidade de recursos financeiros, por parte da Unicred Central, para elevar a oferta de créditos aos seus clientes;

- **Diversificação vertical** – Percebida pela oportunidade de passar a pertencer ao Sistema Unicred Central NNE, marca de reconhecida credibilidade, agregará valor aos produtos das Singulares Federalcred.
- **Diversificação concêntrica** – obtida através da sinergia do negócio das Federalcred com o praticado no Sistema Unicred Central NNE, particularmente a expertise em empréstimos consignados e de sistema de marketing apropriado;
- **Diversificação conglomerada** – Não resultante do processo de incorporação, pois as empresas são plenamente sinérgicas com produtos e serviços semelhantes e atuantes em um mesmo mercado.

2.6.7 Transferência de recursos

A interação entre a empresa compradora e a adquirida pode gerar aumento de valor por combinação de recursos escassos e redução da assimetria de informação.

SILVA e JÚNIOR no artigo SISTEMA FINANCEIRO E CRESCIMENTO ECONÔMICO: UMA APLICAÇÃO DE REGRESSÃO QUANTÍLICA, relatam que a informação é um bem extremamente importante quando se consolida uma transação, seja ela financeira ou não. A presença de informação assimétrica causa desvantagens para a parte que estiver menos informada, pois a parte mais informada pode utilizar a informação que possui a mais para seu próprio proveito, e isto pode gerar ineficiência econômica”

No processo em que a Unicred Central N/NE, incorporou a Federalcred Central, foi desenvolvido ações que motivaram na redução da assimetria de informações, os quais foram atenuados ao interagir os recursos culturais, intelectuais, financeiros e mercadológicos, assimilados na incorporadora.

2.6.8 Excesso de recursos

Ocorre quando a empresa geradora de caixa e atuante em um mercado maduro adquire empresas que atuem em diferentes segmentos, em busca de oportunidades para obter maior retorno de investimentos com potencial de maior rentabilidade.

O Sistema Unicred Central NNE, desde 1990, com a constituição da Unicred João Pessoa, Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados e hoje com 28 cooperativas filiadas, notabilizou-se pela adesão maciça da classe médica, pessoas com perfil de investidores. Esta tendência transformou este Sistema Regional um significativo captador de recursos financeiros com posições sempre acima da demanda por crédito de seus cooperados.

De acordo com o Quadro – Evolução do Sistema Unicred N/NE – 2011-2015, página 11, RELATÓRIO DA COMISSÃO MISTA DE INCORPORAÇÃO DA CENTRAL FEDERALCRED PELA UNICRED CENTRAL N/NE DATA BASE DE 31/08/2014, a liquidez da Central incorporadora correspondia a 48,99% dos depósitos totais, ou R\$ 563 milhões maior que o limite 20% exigidos pelos normativos internos da instituição, portanto com excedentes financeiros para investimentos de maior rentabilidade, tendo nas Singulares Federalcred canais importante para absorver parte destes recursos.

2.6.9 Redução de custos

Obtida por meio de eliminação de ineficiências.

BACHUR, Ana Beatriz Taveira, em seu artigo, DA TRANSFORMAÇÃO, INCORPORAÇÃO, FUSÃO E CISÃO DE SOCIEDADES NO DIREITO BRASILEIRO, publicado no site www.ambitojuridico.com.br, descreve como efeito da incorporação, a concentração de empresas para aumentar a eficácia da atuação da sociedade no mercado, para a redução dos custos e o aumento dos lucros. Nesse diapasão, é que os custos relacionados com o processo de incorporação devem ser muito bem analisados pelos sócios na decisão de incorporação, principalmente ao que diz respeito ao direito de recesso dos sócios dissidentes.

Conforme abordado no tocante à sinérgia para redução de custos, as singulares Federalcred, incorporadas, passaram usufruir dos serviços prestados pela Central

incorporadora, antes terceirizados por diversas empresas, passaram a ser realizados pela Unicred Central e são rateados entre 28 filiadadas que atualmente compõe o Sistema Unicred Central N/NE, tendo como consequência a redução de custos.

Esta redução de custos pode ser comprovada pelas análises comparativas dos custos das singulares Federalcred que, após a incorporação, reduziram os custos de rateios com a Central em 21,07%, conforme dados dos estudos realizados em maio/2013 para a elaboração do RELATÓRIO DA COMISSÃO MISTA DE INCORPORAÇÃO DA CENTRAL FEDERALCRED PELA UNICRED CENTRAL N/NE.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo deteve-se ao processo de incorporação ocorrido entre a Unicred Central N/NE e a Federalcred Central, envolvendo por consequência as Singulares Federalcred que passaram a fazer parte do Sistema Unicred Central Norte e Nordeste, e buscar, com base em dados de pesquisas nos trabalhos realizados para elaboração do RELATÓRIO DA COMISSÃO MISTA DE INCORPORAÇÃO DA CENTRAL FEDERALCRED PELA UNICRED CENTRAL N/NE, a identificação dos principais motivos para operações de fusões e aquisições, segundo Rock (1994) e Brealey et al. (2008), que podem ser caracterizados nas operações de incorporações entre cooperativas centrais de crédito.

A sinergia entre cooperativas que se assemelham na forma organizacional, tem no movimento do cooperativismo de crédito relevante crescimento respaldado na evolução do marco regulatório brasileiro que fortaleceu este segmento cooperativista a atuar junto à todas as camadas populacionais do Brasil. Percebe-se que, mediante os resultados apresentados neste trabalho, os processos de incorporações, meios fortemente assimilado no âmbito do sistema bancário brasileiro, podem ser utilizados para tornar as cooperativas mais eficientes e com melhores condições de atendimento ao mercado ao qual está inserida. A existência de uma tendência de incorporações entre cooperativas de créditos são comprovadas mediante dados do Banco Central que demonstram a redução do número de cooperativas de crédito, motivado pela elevação dos casos de incorporações.

A pergunta deste estudo — quais os **fatores subjacentes resultantes da incorporação Federalcred Central pela Unicred Central Nordeste?** Elaborada a partir de conceituação teórica e dos levantamentos e pesquisas ora apresentados, busca uma relação entre a teoria relatada no contexto das entidades analisadas, compreendendo os estudos e o processo de incorporação realizados em 2014, envolvendo duas cooperativas centrais de crédito: a Unicred Central N/NE e a Federalcred Central.

O principal direcionamento da pesquisa para responder à pergunta deste trabalho em identificar os “fatores subjacentes resultantes da incorporação” das entidades

pesquisadas, apontam os principais motivos para operações de fusões e aquisições através dos seguinte fundamentos: economias de escala, economias de integração vertical, aumento de *market share*, sinergia, benefícios fiscais, diversificação, transferência de recursos excesso de recursos e redução de custos Rock (1994) e Brealey et al. (2008).

No processo de incorporação apresentado foi identificado que os resultados foram aderentes aos conceitos obtidos nos textos referidos neste trabalho o que corrobora em razões positivas para as fusões e incorporações de cooperativas de crédito, exceto nos “benefícios fiscais” devido à natureza jurídica das entidades sem fins lucrativos que sustenta o cooperativismo.

Os reduzidos estudos nesta área e os resultados encontrados, sugerem um maior aprofundamento em outros processos de incorporações entre cooperativas de crédito, decorrendo de forma mais específica sobre cada motivo subjacente, inclusive nas questões mais complexas, envolvendo a integração de pessoas no pós incorporação de entidades cooperativas.

Ainda com relação às pessoas, sugere-se motivar a realização de estudos com relação ao impacto das incorporações no que diz respeito ao sentimento do associado, principalmente os da entidade incorporada que, dependendo das diferenças culturais, passará por um período significativo de adaptação à sua nova cooperativa, além do risco da perda de identidade e dos seus efeitos.

REFERÊNCIAS.

- ANSOFF, H. Igor. Estratégia Empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- BACHUR, Ana Beatriz Taveira, Artigo, Da Transformação, Incorporação, Fusão e Cisão de Sociedades No Direito Brasileiro, Publicado no site http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=12883, acesso em 17/09/2015.
- BORGES, Carlos Eduardo Ávila, SILVA, Georgina Alves Vieira, CORRÊA, Maria Laetitia. Mudança na Percepção de Valor em Cooperativas de Crédito - Pós-aglutinação: um estudo de caso. 2009. 178 p. (Revista Gestão e Planejamento) - Universidade de Salvador - Salvador -BA. 2009.
- BORGES, Carlos Eduardo Ávila, SILVA, Georgina Alves Vieira, CORREIA, Maria Laetitia. Mudança na percepção de valor em cooperativas de crédito, 2009.
- BREALEY, Richard et al. Principles of corporate finance. 9. ed. New York: Mc Graw-Hill, 2008.
- BRITTO, J. Diversificação, competências e coerência produtiva. In: Kupfer, D; Hasenclever (org). Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 307-343. Cap.14.
- BRITTO, J. O processo de diversificação da firma: uma abordagem dinâmica exploratória. Nova economia, v.3, nº1, p.195-224, 1993.
- BULGARELLI, Waldomiro. Fusões, incorporações e cisões de sociedades. 6ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- CHAVES, Rigoberto Gadelha. Cenário do Cooperativismo de Crédito Brasileiro entre 2000 e 2008 - Mudanças e Desafios do Cooperativismo de Crédito no Brasil. 115 p. Monografia. (Conclusão do Curso de Especialista em Gestão de Cooperativas) - Universidade Federal do Ceará - UFC. 2008.
- Circular 3.017/2000, de 06/12/2000 - Banco Central do Brasil
- Código Civil Brasileiro.
- Decreto 22.239, de 19/12/1932.
- GARCIA, Diogo José. RISSATO, Denise. Diversificação e Expansão do Mercado: O Caso da Cooperativa Agroindustrial Lar - Universidade - Estadual do Oeste do Paraná, 04/08/2015. Artigo publicado no site <http://www.researchgate.net/publication/22847304>, acesso em 08/09/2015.
- GONÇALVES, Alex José Furtado; ZANUTO, Márcio. Fusão e incorporação como estratégia de sobrevivência e desenvolvimento das Cooperativas de Crédito da Grande Belém. 2007. 145 p. Monografia (Conclusão do Curso de Especialização em

Desenvolvimento Regional e Gestão de Cooperativas de Crédito na Amazônia) - Universidade Federal do Pará – UFPA. Belém – PA. 2007, disponível no site: <http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/historia.asp>>, acesso em 01/08/2015.

Lei 4.595, de 31 de dezembro de 1964.

Lei 5.764/71, de 16/12/1971.

Lei 6.404/76, de 15/12/1976.

MECELIS, Adriana. Considerações acerca do procedimento de incorporação entre sociedades anônimas. Conteúdo Jurídico, Brasília-DF: 01 nov. 2011. Disponível em: <http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.33719&seo=1>, acesso em: 18/11/2015.

Medida Provisória nº 1.179, 3 de novembro de 1995.

Medida Provisória nº 403, de 26 de novembro de 2007.

PINHEIRO, Marcos Antônio Henriques. Cooperativas de Crédito: História da Evolução Normativa no Brasil. 5. ed. Brasília-DF: BCB. 2007; Cooperativas de crédito: história da evolução normativa no Brasil. 6. ed. Brasília-DF: BCB. 2008;

POLONIO, Wilson Alves. Manual das Sociedades Cooperativas. São Paulo: Atlas, 1999.

PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996, 362 p.

QUEIROZ, Rodrigo Vieira, QUEIROZ, Angélica Eulália Fernandes Spirandelli, Integração Vertical versus Terceirização: análise da viabilidade em um estudo de caso na indústria moveleira, (2006), 9 p. XXVI ENEGEP, artigo publicado no site http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2006_TR530357_8439.pdf, acesso em 02/03/2015.

RAMIRES, Juliana Silva, Processo de Incorporações em Cooperativas de Crédito: Estudo dos Motivos Envolvidos nos Processos de Incorporações. 2012. 116 p. Dissertação de Mestrado em Administração. Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte MG. 2012.

Relatório da Comissão Mista de Incorporação da Central Federalcred Pela Uniced Central Norte e Nordeste data base 31/08/2014.

Resolução 1.914, de 11/03/1992 - Banco Central do Brasil.

Resolução 2.608/99, de 27/05/1999 - Banco Central do Brasil.

Resolução 2.682/99, de 22/12/1999 - Banco Central do Brasil.

Resolução 2.771/0, de 30/08/2000 - Banco Central do Brasil.

Resolução 3.106/03, de 25/06/1993 - Banco Central do Brasil.

Resolução nº 2.208, de 2/11/1995 - Banco Central do Brasil.

Resolução nº 2.211/95 do CMN, de 29/11/1995.

Resolução 2.009/94, de 17/08/1994 - Banco Central do Brasil.

Resolução 2.399/97, de 24/06/1997 - Banco Central do Brasil.

ROCK, Kevin. Why new issues are underpriced. *Journal of Financial Economics*, v. 15, p.187 -212, maio/1994;

ROSS, S.A.; WESTERFIELD, R.W.; JAFFE, J.F. *Administração financeira*. São Paulo, Atlas, 1995.

SILVA, Everton Nunes e JÚNIOR, Sabino da Silva Porto no artigo Sistema Financeiro e Crescimento Econômico: Uma Aplicação de Regressão Quantílica – *Econ. Apl.* vol.10 no.3 Ribeirão Preto junho de 2006; Site: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-80502006000300007&script=sci_arttext, acesso em 15/09/2015.

TORTATO. Ubiratã, Implementação de Fusões e Aquisições e Valores do Grupo dirigente. In. XXIII Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, Anais... Foz do Iguaçu: 1999.

www.bcb.gov.br.

www.bcb.gov.br/pec/notastecnicas/port/2001nt11concentbanccp.pdf, -(página 17).pdf
-(página 17)