

**a parte no todo,
o todo na parte**

Memórias Credicom

*O todo sem a parte não é todo,
A parte sem o todo não é parte,
Mas se a parte o faz todo, sendo parte,
Não se diga, que é parte, sendo todo.*

GREGÓRIO DE MATOS GUERRA
(1630—1696)

Credicom – Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Médicos e Profissionais da Área da Saúde do Brasil Ltda.

Conselho de Administração

Garibalde Mortoza Júnior

Presidente

João Augusto Oliveira Fernandes

Vice-Presidente

Conselheiros

Cecil Bruno Buldrini Filogonio

Eduardo Antônio Vilaça Duarte

Elson Correa de Mello Junior

João Tadeu Leite dos Reis

Maria Inês de Miranda Lima

Oswaldo Cruz Junior

Rômulo Augusto Pinheiro

Victor Hugo Lisboa Lopes Rodrigues

Conselho Fiscal

Frederico José Amedeé Péret

Maria Mercedes Zucheratto Castro

Nisio Gomes de Souza

Cláudia Teixeira da Costa Lodi

Luiz Antônio Sette e Câmara

Sérgio Alexandre da Conceição

Diretoria

Cáthia Costa Carvalho Rabelo

Diretora Administrativa

Josemar de Almeida Moura

Diretor Comercial

Paulo César Gomes Guerra

Diretor de Expansão

Reginaldo Teófanos Ferreira de Araújo

Diretor Financeiro

Superintendência

Andrea Andrade

Superintendente de Crédito

Daniel de Oliveira Magalhães

Superintendente de Estratégia – Finanças e Inovação

Deli Almeida

Superintendente de Relacionamento e Negócios

Marcos Augusto Parisi Ticianeli

Superintendente de Negócios PJ e Expansão

Maria Lúcia Rezende Milhorato

Superintendente de Desenvolvimento Organizacional

Rogério Nogueira Silva Araújo

Superintendente de Operações

**a parte no todo,
o todo na parte**



Sumário

05	Apresentação Acreditamos
09	A ponta do novelo
57	Elos dourados
99	Do desejo à razão
139	Desatando os nós
185	Como uma orquestra
211	Um novo futuro
223	Ao longo do tempo



SICOOB CREDICOM

Acreditamos

Contar uma história corporativa, descortinando ao público os meandros que fizeram e fazem a empresa ser como é, significa ir muito além de deixar um legado. Antes de tudo, é uma responsabilidade histórica. O agir cotidiano de uma instituição revela o traço cultural e as crenças enraizadas na sua estrutura organizacional, trazendo crédito e confiança para quem dela participa ou se aproxima.

Há muito tempo, registrar a história da Credicom era um sonho. Havia o desejo de tornar pública a trajetória de uma cooperativa nascida do ideal de atender a categoria médica, até então carente de uma instituição financeira com olhar voltado aos seus anseios e necessidades.

Na sua caminhada, a Credicom foi pequena e sem estrutura em seu começo, mas ganhou fôlego e cresceu, enfrentando as dificuldades próprias do negócio e das circunstâncias, agindo com persuasão, estratégia e competência administrativa. Em alguns momentos faltou quase tudo, menos a vontade de fazer e o fato de acreditar na determinação de 24 médicos que se reuniram em sua fundação, em 1992.

E como valeu ter acreditado. Hoje a Credicom se tornou uma cooperativa de referência no setor financeiro nacional e a maior do segmento de saúde. Números consolidados em 2020 dão conta de uma liquidez com operações de crédito superior a R\$ 1,8 bilhão, sobras brutas

de mais de R\$ 75 milhões e ativos totais chegando perto de R\$ 4 bilhões. Os cooperados que depositam sua confiança na Credicom superaram a marca de 62 mil.

Mais do que tudo, na trajetória da Credicom prevaleceu o senso de compromisso em relação aos cooperados. A eles entregamos, seguidamente, excelentes resultados e portfólio de operações cada vez mais amplo e atraente. Por eles e para eles é que a Credicom existe e cumpre o seu propósito de “conectar pessoas para promover prosperidade com justiça financeira”.

É com o respaldo dos cooperados e de importantes parceiros – como as cooperativas de trabalho médico e o Sistema Sicoob – que alcançamos nosso patamar. Nas conquistas ao longo dos anos foi possível contar com as instituições coirmãs, muitas que ajudamos a construir e outras que foram – e ainda são – esteio nos momentos que tanto precisamos.

Apoiados por todas as lideranças e por todos os colaboradores que comungam conosco a história de nosso passado e a do presente, reforçamos o intenso sentimento de dever cumprido. Honrados e agradecidos, chegamos à nossa terceira década cumprimentando todos aqueles que vivenciaram o todo ou partes dela, contribuindo para a construção diária de uma empresa fiel à sua origem e a seus valores cooperativistas.

Sabemos que, quanto mais o tempo passa, maior é o risco de se perderem detalhes preciosos de como os fatos se sucederam. Uma história rica e repleta de momentos marcantes como a da Credicom clamava por seu registro, pelo seu valor diante da sociedade.

Entregar o livro *A parte no todo, o todo na parte* é para nós motivo de um orgulho sem precedentes. Uma cooperativa é, de fato, um grande todo composto por suas partes, sem as quais não existiria. Por isso, encontramos no conceito dos fractais a maneira de simbolizar a força da união, da reprodução e da interdependência de nosso negócio.

Aqui representados graficamente e estilizados, os fractais – formas geométricas abstratas e que se repetem com padrões complexos, encontradas na natureza e mesmo no corpo humano – são uma espécie de guia para a leitura.

Seguimos certos de que muitos aniversários nos aguardam e os anos futuros haverão de ser tão bem-sucedidos quanto esses que se foram. Não abandonaremos a ousadia e a seriedade na condução que nos caracterizam. Os leitores conhecerão episódios de desafios, determinação e de muita superação, com as devidas nuances de drama e de diversão. Essa é a nossa história.

Boa leitura!

GARIBALDE MORTOZA JÚNIOR
Presidente do Conselho de Administração





The background of the entire image is a solid medium blue. Overlaid on this are several large, intricate geometric patterns composed of triangles in two darker shades of blue. These patterns are arranged in a way that they appear to be receding into the distance, creating a sense of depth. One large pattern is in the upper right, another in the upper left, and a third in the lower left. The triangles are of various sizes and are arranged in a complex, non-repeating fashion.

A ponta do novelo



“

*A gente não tinha a mínima
noção do que era aquilo. Se
soubesse não teria feito.*

”

HELTON FREITAS

Coragem, disciplina e dedicação

Quem diria... Quem diria que um projeto datado há três décadas, criado de uma forma muito incipiente e não muito crível aos olhos de muitos, seria capaz de conquistar milhares de pessoas e ganhar tamanha projeção no cenário cooperativista brasileiro, disputando, com reconhecida competência e credibilidade, um lugar de destaque no Sistema Financeiro Nacional? Passados tantos anos, até mesmo o mentor da ousada empreitada confessa que ele próprio não tinha a dimensão do que nascia do encontro de 24 médicos, a maioria jovem, nas dependências da Faculdade de Medicina da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). O grupo cumpria a quantidade mínima de 20 pessoas para estabelecer uma cooperativa, conforme determina a Política Nacional de Cooperativismo no Brasil pela Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971.

Sem mapas ou bússolas bem calibradas, mas com coragem, disciplina e dedicação sem tamanho, eles lidaram com recursos financeiros pertencentes a seus pares, levando ao corpo médico da capital mineira, tão cobiçado pelos bancos tradicionais, um tratamento personalizado,

acolhedor e, sobretudo, oportunidades de prosperar. O agente financeiro que ali nascia não iria operar na base do vale-tudo nem na obtenção de lucros astronômicos a qualquer custo.

Dever, utopia e garra

Por definição, uma cooperativa financeira nasce e cresce sob a premissa do ideal social elevado, com vistas ao bem comum dos cooperados acima de qualquer ganho pessoal. No entanto, há que ter no horizonte o empenho constante pela viabilidade econômica do negócio, o que significa lutar em meio a uma estrutura convencional e fortemente implantada no mundo. Eram prementes estratégias diversas e eficientes nessa batalha. A aparente dicotomia propiciou à Credicom uma gestão conduzida com extremo zelo.

Qualquer deslize, para o lado predominantemente do capital, ou levando em conta apenas os aspectos altruístas do cooperativismo, poderia colocar tudo a perder. Entretanto, as tantas vezes em que foi necessário enfrentar ameaças, ter firmeza e frieza ao tomar decisões ou comandar uma imbricada articulação política, os olhos sempre estavam voltados para o ponto central do ideal cooperativista: a pessoa. Nesse caso, mais precisamente a pessoa do médico, o grande patrimônio da Credicom, hoje acrescido por milhares de profissionais da área de saúde e cooperados a ela correlacionados.

Faz parte da alma cooperativista que a instituição seja necessária e que venha trazer uma solução para aquele ajuntamento de pessoas que a compõem. Em abril de

De 1995 a 2012, a Credicom promoveu um Concurso de Desenhos, cuja temática era o cooperativismo. Na imagem, trabalho classificado em primeiro lugar em 2001, assinado por Anna da Cunha Teixeira



1992, a cooperativa de crédito brotava com as dificuldades previstas e também com as inimagináveis. Imperou ao longo dos anos a mesma garra desmedida que os administradores pioneiros tiveram para fazer o negócio dar certo no começo. A Credicom foi uma semente plantada que cresceu natural e gradativamente e se espalhou por Minas Gerais e pelo Brasil. O empreendimento foi gestado, conduzido e passado de mão em mão como um bastão olímpico que cada gestor carregou com o maior cuidado possível.

O pensamento cooperativista, visto em seus primórdios como uma utopia, se provou viável para o mundo no transcorrer da história. Na Credicom, sustentou o primeiro passo para criar uma das mais bem-sucedidas cooperativas financeiras do país, se mantendo entre as maiores no ranking nacional. E tem sido a mola mestra de um modelo financeiro sustentável, no qual é possível oferecer crédito e rentabilidade de maneira justa e equânime para os cooperados.

Brasileiros em choque

Dois anos antes da fundação da Credicom, o ex-governador de Alagoas (AL) Fernando Collor de Mello foi eleito presidente do Brasil, pelo então Partido da Renovação Nacional (PRN). Naquela entrada da década de 1990, o Brasil vivia uma situação econômica extremamente difícil. O país era tomado pela hiperinflação, medida na estratosférica casa de 1.476,56% em 1990. O novo governo chegava com a promessa de colocar fim àquele descontrole inflacionário e moralizar o país, acabando com mordomias e promovendo o ajuste das contas públicas.

Jovem, com 41 anos, o presidente trazia na bagagem um discurso que lhe rendeu a alcunha de “caçador de marajás”. Collor foi visto por seus eleitores como o político que salvaria o Brasil de suas mazelas. Ele assume, então, com a promessa de dar um tiro certo na inflação com uma



“única bala de prata”. Um dia após a posse, na sexta-feira, 16 de março, os brasileiros conheceram o Plano Brasil Novo, ou Plano Collor.

Perplexa, a população acompanhou os noticiários que informavam sobre o bloqueio de suas contas bancárias. Simplesmente, da noite para o dia, 80% de todos os depósitos do *overnight*, das contas correntes ou das cadernetas de poupança que tivessem saldo acima de 50 mil Cruzados Novos, a moeda da época, foram bloqueados para movimentação por 18 meses, com a promessa de que os valores seriam resgatados após esse tempo, corrigidos com base na alíquota de inflação do período somada a 6% ao ano. Todos os salários e preços de mercadorias e serviços estavam congelados a partir daquela data. Foi também decretado que a moeda voltaria a se chamar Cruzeiro.

Um segundo plano

Controverso, o choque econômico – embora trouxesse outras medidas que, em longo prazo, refletiriam para a base de uma nova moeda que viria em 1994, o Real – desagradou a população, a classe empresarial e os adversários do governo. O Plano Collor, considerado o programa econômico mais polêmico e temeroso da Nova República, não foi eficaz no combate à inflação. Tanto é que, em 31 de janeiro de 1991, o governo promoveria o Plano Collor 2.

Nesta segunda tentativa, novos congelamentos de preços e de salários, elevação de juros e menores tarifas de importação. Na época foi criada a Taxa Referencial de Ju-

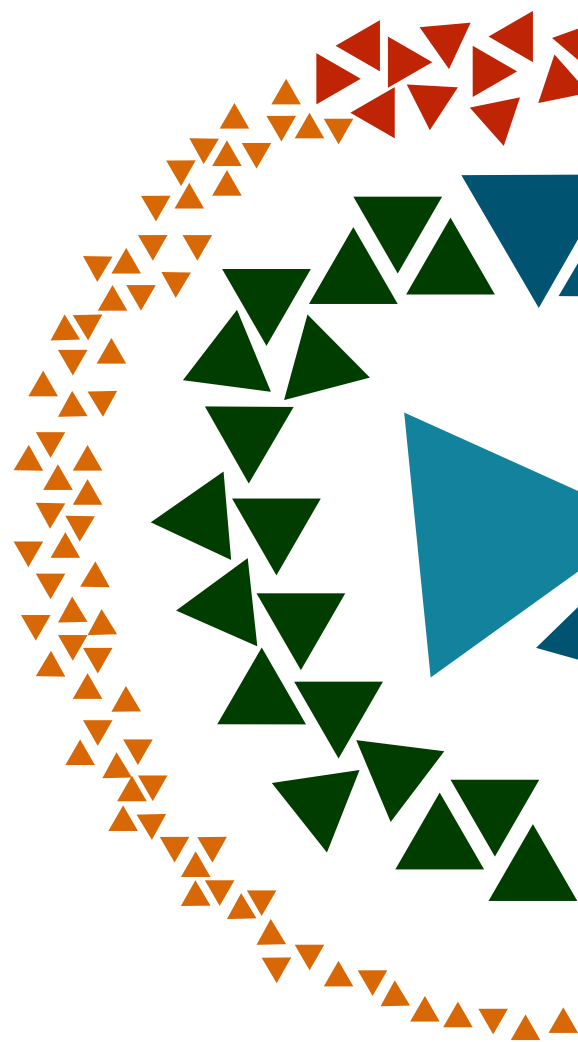
Os jovens “caras pintadas” foram às ruas mobilizando a população que pedia o impeachment do então presidente Fernando Collor de Mello

ros (TR). Além desses dois planos econômicos, houve ainda o Plano Marcílio, numa referência ao ministro da Fazenda Marcílio Marques Moreira, que substituiu a “mãe” do confisco da poupança, a ex-ministra Zélia Cardoso de Mello.

O curto período do Governo Fernando Collor de Mello (15 de março de 1990 a 29 de dezembro de 1992) foi um somatório de insatisfações, escândalos de toda natureza e denúncias de corrupção, culminando com o pedido de cassação do mandato presidencial em setembro de 1992. Sem base política de apoio no Congresso Nacional e enfrentando manifestações nas ruas, com a especial participação de jovens que ficaram conhecidos como os “caras pintadas”, horas antes do anúncio do seu impeachment, em novembro, Collor usa a renúncia como estratégia e perde os direitos políticos por oito anos. Ao final daquele conturbado ano, o país ainda amargava uma inflação sombria. O índice acumulado em 1992 alcançava 1.158%.

O início de tudo

Foi nesse alvoroçado cenário econômico que a Credicom começou a funcionar com as suas portas abertas para os médicos de Belo Horizonte e da Região Metropolitana. Em 1º de dezembro de 1992, a sua máquina registradora realizava a primeira autenticação mecânica. Antes disso, aconteceram dois passos decisivos: a reunião que constituiria a cooperativa com os médicos pioneiros, em 28 de abril e, três meses depois, em 31 de julho, a autorização do Banco Central do Brasil (Bacen) para ser constituída.





Juventude, entusiasmo e, acima de tudo, determinação eram características comuns aos integrantes da reunião. Se perguntados se sabiam exatamente o que estavam fazendo, talvez dissessem que sim. Estariam cientes da extensão e da complexidade daquele projeto? Passados muitos anos, há quem afirme que não, mas mesmo assim embarcaram na “aventura”. Para começo de conversa, quase todos naquele momento não tinham conhecimento sobre cooperativismo e instituições financeiras. Mas um deles, o mais apaixonado pela ideia e quem mobilizou o grupo para o encontro, Helton Freitas, estava decidido.

Recém-formado médico do trabalho, na época diretor comercial da Cooperativa de Consumo, Editora e de Cultura Médica (Coopmed) e supervisor médico administrativo da divisão de Radiologia do Hospital das Clínicas da UFMG, Helton teve papel preponderante em praticamente todas as frentes negociais e articulações políticas que envolveriam, nos anos seguintes, as questões da Credicom e de várias outras entidades correlacionadas com o cooperativismo médico. Na Credicom, ele permaneceu como diretor financeiro por 13 anos.

Os médicos que se tornaram adeptos da proposta naquele estágio preliminar emprestaram à Credicom a credibilidade que ela ainda não tinha. Eram profissionais conceituados que passaram a atuar como porta-vozes do projeto e a trabalhar para sua concretização. Em seus ambientes de trabalho levavam a boa-nova de que uma cooperativa de crédito para médicos estava em gestação e pediam apoio para que o projeto vingasse. Cada manifestação positiva era um aval importante para a Credicom.

ANTÔNIO ALEIXO NETO ANTÔNIO JOSÉ DAS CHAGAS
ANTÔNIO THOMAZ GONZAGA DA MATTA
MACHADO DAVIDSON PIRES DE LIMA EDGAR
NUNES DE MORAES ENIO ROBERTO PIETRA
PEDROSO EVERALDO CHRISPIM DA SILVA
FRANCISCO PANADES RÚBIO GABRIEL DE
ALMEIDA SILVA JR. GERALDO JOSÉ COELHO
RIBEIRO GERALDO MAJELA GARCIA PRIMO
GILBERTO RAMOS HELTON FREITAS
IVANA DUVAL DE ARAÚJO JACÓ
LAMPERT JOSÉ MAURÍCIO
CARVALHO LEMOS

LUCIANO DANTES DE PAULA MARIA CECÍLIA
DE ARAÚJO JORGE ACCIOLY MARIÂNGELA DA
CUNHA SOUSA PIETRA PEDROSO NICODEMUS
DE ARIMATHEA E SILVA JR. PAULO PIMENTA
DE FIGUEIREDO FILHO ROBERTO
ASSIS FERREIRA RÔMULO
PAES DE SOUSA
VANESSA FRAGA
CURY

Primeiro Livro de Matrícula dos cooperados da
Credicom. Nele estão, nas primeiras páginas, as
inscrições de cada um dos 24 fundadores

Abraçada pela Coopmed

A intenção primordial da criação da Credicom não era se tornar uma grande instituição que desse lucro, como os bancos. Era favorecer os cooperados da Coopmed, a maioria estudantes e médicos recém-formados, na aquisição de itens ligados à profissão. A Coopmed já foi a maior cooperativa de venda de livros de Minas Gerais. Nos primeiros anos da década de 1990, um “mundo” de loja, tanto em número de funcionários, mais de 60, quanto em tamanho, abarrotada por todo tipo de mercadoria: livros importados, papelaria, óculos, roupas, calçados, acessórios e materiais cirúrgicos. Uma potência, por assim dizer.

Nascida em 1961, a cooperativa médica de consumo surgiu por iniciativa de um grupo de estudantes e professores da Faculdade de Medicina, com a finalidade de comprar livros estrangeiros e equipamentos de menor complexidade por um preço mais barato. Tais itens eram obrigatórios e fundamentais para os alunos que iniciavam o curso de Medicina. Com raríssimas exceções, os estudantes mineiros se tornavam cooperados da Coopmed tão logo ingressavam na Universidade.



Nesse universo, a Credicom foi arquitetada e concebida. O espaço físico, todos os custos da sua implantação, os primeiros salários dos contratados, enfim, o apoio fundamental para a viabilidade da Credicom originou-se da Coopmed. Era a cooperativa de consumo criando uma cooperativa de crédito. Independente, mas interligada de muitas formas. Credicom e Coopmed tinham, portanto, em suas raízes, o mesmo alicerce de apoio à classe médica, com 31 anos de diferença.

O objetivo dessa vinculação era que o associado da Coopmed buscasse recurso na Credicom para comprar os artigos médicos à vista. Com a altíssima inflação e os encargos de juros daqueles anos, ficava inviável o pagamento da dívida em longos parcelamentos – a Coopmed não conseguia dividir a compra em mais do que três ou quatro vezes. Com a operação realizada pela Credicom, todos saíam ganhando – o cooperado financiava as compras com juros menores, a Coopmed pagava menos impostos e a Credicom ampliava sua carteira de clientes. O ciclo financeiro gerado pelos depósitos da Coopmed dava à Credicom a condição de emprestar dinheiro para quem precisasse. O propósito, que não poderia ser mais perfeito, não funcionou por muito tempo. Mais adiante, “mãe e filha” iriam se estranhar e romper a relação tão amigável naquele começo promissor.

Vento a favor

Como associada e fundadora, a Coopmed garantiu todo o apoio financeiro e de locação necessário à criação da Credicom

Algum tempo antes de consumir o ato histórico da noite de 28 de abril de 1992, Helton vinha se interessando muito pelo tema e leu tudo o que encontrou sobre coo-

perativismo, especialmente o de crédito. Na época diretor da Coopmed, dividia suas ideias com outro então diretor, Rômulo Paes de Souza, que detinha uma boa base teórica sobre o assunto.

Foi quando a Coopmed precisou contratar um novo gerente e, por coincidência, um dos candidatos tinha experiência em cooperativa de crédito. Ele ganhou a vaga especialmente com um compromisso: criar as bases para a fundação daquela proposta que germinava na cabeça de Helton e já era uma necessidade da Coopmed. Paulo Roberto Adão, tido como visionário e cheio de ideias, foi contratado e tirou de letra a tarefa dada, apresentando um modelo de estatuto que definiria a futura Credicom.

O momento foi providencialmente agraciado pela Resolução 1.914, de 11 de março de 1992, documento do Banco Central que regulamenta a constituição e o funcionamento das cooperativas de crédito. A nova regra permitia a criação de cooperativas de categoria profissional e se encaixaria como uma luva para o que se pretendia naquele momento. Com a Resolução, os fundadores da Credicom perceberam que era possível ir além das cooperativas de “caixinhas” e se dedicar com mais segurança, e menos concorrência, aos profissionais da Medicina. Foi des-

sa maneira que a Credicom se tornou uma das primeiras cooperativas de crédito a vigorar no Brasil depois dessa deliberação.

Na ocasião, as chamadas “caixinhas” eram as conhecidas cooperativas de poupança e crédito vinculadas a uma empresa de médio ou grande porte. Algumas delas familiares ao público, como as das siderúrgicas Usiminas e Açominas ou da Companhia Energética de Minas Gerais (Cemig). Elas operavam por meio de uma conta no Banco do Brasil. Esse tipo de cooperativa emprestava dinheiro para os próprios funcionários das empresas às quais eram ligados, tendo a dedução das parcelas mensais garantida na folha de pagamento.

O novo e um sim essencial

Mesmo que despretensiosa àquela altura, a Credicom viria a implantar algo de fato muito novo. A futura cooperativa se habilitaria para ser muito mais do que uma forma de acesso ao crédito e reservaria possibilidades financeiras parecidas com as dos bancos, mas com condições mais vantajosas e atrativas para os clientes. As descobertas desses potenciais foram se revelando aos poucos e surpreendendo também os seus fundadores, que não supunham que a Credicom pudesse chegar a tanto.

Uma vez formada a cooperativa, era necessário ir ao Banco Central para apresentar a documentação e obter o registro. Uma das exigências era a AutORIZAÇÃO de Localização. Estava acertado com a Coopmed que a Credicom funcionaria em suas dependências. Acontece que a Coopmed, desde a sua fundação, se instalara no prédio da Faculdade de Medicina, na Avenida Alfredo Balena, 190, na região hospitalar da capital.

A cessão oficial do espaço precisava, desse modo, ser assinada pelo diretor da Faculdade de Medicina, o professor doutor em Medicina Tropical Enio Roberto Pietra Pedroso. A despeito de deter uma relação pessoal muito boa com ele e do diretor ser uma pessoa acessível e querida por todos, Helton Freitas estava apreensivo com a resposta que ele daria. Caso fosse uma decisão desfavorável, não haveria sequer a menor possibilidade de iniciar o processo no Bacen. A cooperativa simplesmente não teria um lugar para funcionar.

Diante de Enio Pietra, foram dadas explicações e justificativas quanto ao papel da cooperativa, abordando as condições, vantagens e tudo mais. Convencido, o diretor da Faculdade de Medicina decidiu assinar os documentos. Dada a boa vontade, naturalmente Helton também

o convidou para compor o grupo de fundadores. Pietra não apenas aceitou o convite, pois havia comprado a ideia de imediato, como propôs que sua esposa e médica Mariângela da Cunha Sousa Pietra Pedroso fosse mais um nome para agregar ao nascimento da Credicom.

Santa coincidência

Até aqui havia bons sinais indicando que os caminhos estavam se definindo da melhor maneira para a Credicom. E a sequência de boas coincidências continuaria a acontecer. Passado algum tempo depois do pedido de registro no Banco Central, os fundadores acharam que a resposta estava demorando muito. Havia pressa para que o processo prosseguisse e a cooperativa pudesse funcionar. Assim, Helton e Gilberto Ramos, que seria o primeiro presidente da Credicom, foram ao Banco Central para saber sobre o andamento da documentação.

Chegando lá, a formalidade foi quebrada quando Gilberto encontrou, por acaso, uma grande amiga que não via há muito tempo. Ela era funcionária do banco e, tomando ciência do que se tratava, se dispôs a averiguar no segmento responsável sobre o fluxo do processo. Pelo

visto estava tudo certo, pois logo – em 31 de julho de 1992 – saiu a permissão do Banco Central para a entrada em funcionamento da Credicom. A partir dessa data histórica, estava oficialmente constituída a Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Médicos de Belo Horizonte e Região Metropolitana Ltda.

Num platô de madeira

Autorização nas mãos, era hora de começar de fato as operações. A cooperativa foi instalada em um pequeno espaço cedido pela Coopmed, que deslocou um pouco a seção de venda de roupas e de calçados. Num pequeno platô, somando pouco mais de dois metros quadrados, repousava uma pequena mesa e um banquinho. Por trás da mesinha, um banner – no qual se lia “A Cooperativa do Médico” – enfeitava o ambiente e aguardava pelos primeiros clientes. Estava instalada ali a futura Agência Saúde, mesmo nome do campus da Faculdade de Medicina.

Os médicos que chegavam na Coopmed eram incentivados a dar uma passadinha na “sede” da Credicom. A linha de crédito oferecida e propagandeada atraía mais do que o visual daquele local de atendimento. Alguns chegavam a suspeitar que “aquilo” – um banquinho e uma mesa – fosse um banco de verdade. Era muito díspar do conceito de uma tradicional agência bancária. Ainda assim, interessados pelo crédito, muitos se aproximavam para, pelo menos, saber do que se tratava.

Em 1992, Helton Freitas assumiu a diretoria financeira da Credicom e já tinha intenção de se desvincular da

Coopmed, onde fora membro do Conselho Fiscal, diretor comercial e presidente, para se dedicar inteiramente ao novo projeto. Enquanto isso não fosse possível, via-se como necessário ter outros braços que pudessem inaugurar a atividade. Para a tarefa foi contratado Idelson Carmo de Araújo, o primeiro gerente, identificado para o cargo porque fora gerente de banco em Belo Horizonte.

Ter vivência bancária e, portanto, conhecimentos essenciais sobre a rotina e os trâmites dessas instituições foi essencial, pois a matéria era de pouco domínio dos diretores. Como a Credicom tinha a intenção de ser cooperativa aberta, era esse o modelo a seguir. Por um tempo, Idelson foi gerente, caixa, relações públicas, contador e ainda responsável pela compensação bancária.

Uma de suas primeiras atribuições foi se aproximar do Banco do Brasil, mais especificamente do gerente da agência que funcionava também na Faculdade de Medicina. Por sorte, o banco estava mudando a estrutura tecnológica e tinha alguns equipamentos para repassar. Sucateados, na verdade, mas suficientes e muito bem-vindos para a estreia do atendimento na Credicom. Eram móveis, um computador 386, máquinas de datilografia, de calcular e de imprimir e uma autenticadora, das antigas, oportunamente cedidos em regime de comodato.

Acertando na mosca

Antes das portas serem abertas, é claro, era preciso dar um nome fantasia à cooperativa. Impraticável chamá-la pelo nome completo: Cooperativa de Economia e

Crédito Mútuo dos Médicos de Belo Horizonte e Região Metropolitana Ltda. Tampouco as iniciais CECMMBHRM sugeriam uma sigla plausível. Eis que surge uma ideia, proposta pelo presidente Gilberto Ramos, extraída de uma cooperativa de crédito rural da cidade mineira de Bom Despacho: “Credibom”.

Por ser homônimo de outra cooperativa, a sugestão foi vetada. Prossegue o *brainstorm* e novas ideias são apontadas: “Bom Crédito”, “Crédito Bom”, até que alguém arrisca a dizer “Credicom”. O nome pegou. Soava bem, terminava com “m” de médico e foi logo aprovado em reunião do Conselho de Administração, em 26 de agosto de 1992.

O gerente e os diretores, então, passaram a discutir o desenho da marca. O primeiro logotipo era a imagem estilizada de um homem de negócios, de terno e gravata, cumprimentando um médico com jaleco branco e estetoscópio. O ícone, que permaneceu por muito tempo na Credicom, representava a cooperativa de crédito como um braço financeiro do sistema de saúde. Um tempo depois, o nome e o símbolo foram registrados no INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial) pela tradicional empresa Lancaster Marcas & Patentes.

Nas mãos do “concorrente”

Embora a benéfica oportunidade da Resolução Nº 1.914 tenha favorecido a formação da Credicom, a cooperativa nasceu atrelada ao Banco do Brasil, o que significou ir além da parceria em relação a móveis e equipamentos cedidos pelo maior banco estatal do país. O BB centra-

A evolução das marcas da Credicom, desde 1992 até 2021. Por algum tempo, a fusão com a Unicred-BH ficou estampada na logomarca. O nome do Sicoob, acrescido na marca, fortaleceu todas as cooperativas do sistema

lizava as operações bancárias da Credicom e de muitas outras cooperativas. Isso porque, assim que assumiu o cargo de presidente do Brasil, Fernando Collor de Mello extinguiu o antigo Banco Nacional de Crédito Cooperativo (BNCC), em 21 de março de 1990, o que deixava as recém-nascidas cooperativas de crédito de categorias profissionais sem autonomia para as atividades bancárias.

A circunstância não facilitava absolutamente em nada a vida da Credicom, colocando-a em situação conflituosa de dependência com a instituição que era, ao mesmo tempo, agente financeiro e, guardadas as proporções, concorrente. Para o próprio Banco do Brasil, tudo aquilo era também uma grande novidade. Não existia outra organização similar em Belo Horizonte, nem em qualquer outro canto de Minas Gerais. As referências até então eram as cooperativas de crédito rural, comércio ou educação, além das tais famosas “caixinhas” de funcionários nas grandes empresas e instituições públicas.

Ser totalmente vinculada ao Banco do Brasil, como uma extensão dele, debilitava o dia a dia do funcionamento da cooperativa, apesar de o esforço geral se canalizar para a fluidez dos processos e haver interesse do BB para que a Credicom funcionasse efetivamente. Mesmo



sendo uma cooperativa de crédito, que funcionava com conta corrente própria, a Credicom não era autorizada pelo Banco Central a sequer ter talão de cheque. Toda a movimentação era feita numa única conta do Banco do Brasil e tudo o que cliente precisava vinha de lá.

Aos poucos, a Credicom foi estruturando seus próprios formulários internos, conforme a necessidade exigia. Não havia um impresso para requisição de empréstimo e era fundamental criar um, já que essas operações são, e sempre foram, a base de sobrevivência de uma cooperativa de crédito. Da mesma forma se deu com a ficha de cadastro e outros documentos. Inspirados em modelos do próprio Banco do Brasil, eles foram desenhados de modo que se adequassem ao perfil da Credicom.

Cheque artesanal

Confeccionar os talões de cheque era uma tarefa à parte e essa atribuição cabia ao gerente, que utilizava um formulário contínuo com números preestabelecidos pelo Banco do Brasil. No intuito de facilitar para a Credicom, o BB cedeu uma máquina para imprimir os dados dos cooperados nos talões. O mecanismo consistia num sistema de clichê, no qual letra por letra eram colocadas numa pequena chapa metálica em relevo até formar o nome completo.

Para cada conta aberta, um novo clichê era providenciado. Nele constavam os dizeres que identificavam exatamente cada cooperado. No talão era inscrito o número da conta convênio – 1300, os dizeres Banco do Brasil/





Credicom e, abaixo do campo de assinatura, o nome completo e o Cadastro de Pessoas Físicas (CPF) do cooperado. Cuidadosamente montados e devidamente grampeados, os talões passavam por um acabamento. Ganhavam uma etiqueta adesiva da Credicom para não ferir a mão do cliente ao ser manuseado.

Quem é quem?

A movimentação financeira com cheques era muito expressiva naquela época. Tudo se comprava e pagava com ele, além dos saques e dos depósitos bancários. Pela numeração do cheque se distinguia quem era o titular e, internamente, a Credicom fazia a compatibilização entre a sua conta e a do conveniado. A conta de movimentação da Credicom no Banco do Brasil era de número 1 aos clientes 99, na qual eram feitas as transações e pagas todas as despesas da cooperativa. Havia também uma conta “guarda-chuva”, a conta convênio, pertencente aos cooperados com o número 1300 para todos.

Para evitar confusões, a Credicom orientava os clientes para que os valores depositados em dinheiro fossem quebrados em centavos, ajudando na identificação da conta do cooperado. Detectar a quem pertenciam os vários depósitos de valores inteiros era um verdadeiro transtorno. Mas teve uma ocasião em que essa tarefa foi ainda mais dificultada e se transformou numa verdadeira epopeia.

Logo depois do primeiro ano de funcionamento da Credicom, por algum motivo que nunca foi esclarecido, o Banco do Brasil enviou a numeração do formulário de cheques

duplicada. Começaram a entrar cheques de cooperados distintos com o mesmo número. Não dava para saber quem era quem e se o cheque devia ser debitado na conta A, B ou C. Meses depois, a equipe ainda enfrentava problemas decorrentes desse desarranjo. Nessa época, a Credicom tinha menos de 200 cooperados.

Operar com uma estrutura acanhada tornava as operações mais demoradas e repletas de desafios. O cooperado que precisasse de qualquer serviço devia se dirigir àquele único Posto de Atendimento ao Cliente (PAC), como eram definidas as unidades de atendimento naquele tempo. Na Faculdade de Medicina, a Credicom funcionava como sede e agência, onde as demandas podiam ser resolvidas pessoalmente, ainda que o cliente eventualmente enfrentasse filas, ou por telefone. Banco 24 horas e terminal eletrônico eram ainda sonhos distantes. Embora tenham começado a ser utilizados no Brasil no começo dos anos 1980, os caixas eletrônicos seriam implantados na Credicom apenas no final da década de 1990.

Sistemas operacionais

Toda a estrutura de funcionamento da Credicom como cooperativa de crédito

teve que ser montada do zero e não foi diferente com a demanda tecnológica. O primeiro sistema operacional para processar eletronicamente as informações da Credicom era o mesmo que gerenciava cooperativas de crédito rural. Bastante inconsistente para o que se precisava, o software foi comprado de um fornecedor em Curvelo, cidade mineira a 160 quilômetros de Belo Horizonte.

Chamado Sisacred, o programa organizava a primária rotina financeira da Credicom da forma que era possível. Como toda a lógica de funcionamento do sistema se originava da perspectiva do crédito rural, cada planilha, cada novo processo precisava ser desenhado pelo programa. Sentado ao lado do programador, o gerente instruía, passo a passo, a formatação das planilhas e dos arquivos. Foi esse sistema o embrião de todo o processamento de dados da Credicom.

O passar do tempo e o crescente aumento da movimentação e do número de cooperados, além da necessidade de novos produtos, impulsionaram para a contratação de um sistema funcional mais robusto. Assim, no início de 1994, um novo fornecedor, a Suporte Informática, se incumbiu de desenvolver uma estrutura própria para a Credicom.

O novo sistema encaixaria todas as partes do processo bancário e seus respectivos desdobramentos para conta corrente, depósitos, saques, juros, receitas, extratos, imposto de renda, desconto de cheque. Após muitos testes e adequações, nasceu o Wincred. Concebido na plataforma Windows, da Microsoft, chegava na hora certa, quando as operações para os médicos urgiam por uma interface virtual sob medida, que contemplasse seu perfil urbano.

O Fundão deu um problemão

Especialmente no início da jornada, a falta de estrutura da Credicom na área financeira e em recursos técnicos era evidente. A despeito de estar ciente dessa dificuldade, era preciso que o negócio sobrevivesse. A base para isso era captar e emprestar dinheiro, pois é por essa dinâmica que a cooperativa se autocomanda e cresce. A Credicom sabia também que, de acordo com os parâmetros definidos pelo Banco Central, deveria preservar 20% do seu patrimônio como lastro para garantir liquidez nas operações.

Por conta da precariedade técnica, a Credicom vivenciou uma grande encrência. Alguns dias depois do início das

operações, mais precisamente em 14 de dezembro de 1992, Helton Freitas solicitou ao gerente Idelson que aplicasse no Fundão o saldo da conta corrente de um cooperado. Preocupado, ele sabia que não possuía instrumentos ou orientações mais específicas de como fazer aquilo, mas a ordem do diretor foi categórica: “Dê um jeito aí”.

Ainda era o período da dramática hiperinflação no país e a operação solicitada atendia pelo nome de Fundo de Aplicações Financeiras (FAF), instituído pelo Plano Collor 2 em 31 de janeiro de 1991, em substituição ao *overnight*, modalidade de aplicação que rendia em curtíssimo prazo, literalmente da noite para o dia. Era a opção que protegia as economias de pessoas físicas e jurídicas da desvalorização diária. Consequentemente, os saldos existentes em conta corrente rentabilizavam diariamente.

O “jeito” dado pelo gerente Idelson foi fazer a aplicação pedida pelo diretor no FAF, apelidado de Fundão, que operava igualmente com liquidez diária. O controle daquela primeira aplicação, e de todas as demais que se sucederam, era suscetível, feito em uma folha de papel A4, com lançamentos manuais. As anotações ocorriam à medida que o cooperado movimentava a conta. O valor que entrava era

lançado e o saldo corrigido e atualizado. Com um novo montante, o procedimento era o mesmo. Se o aplicador fazia um saque, mais um apontamento na planilha para descontar a retirada e, novamente, o saldo era corrigido e atualizado.

O gerente chegou ao ponto de controlar 200 planilhas simultaneamente, mas houve o momento em que já compreendera ser humanamente impossível manter aquele procedimento. Entretanto, também não era possível parar, mesmo porque nada apontava qualquer irregularidade, nem mesmo os relatórios mensais recebidos do Banco Central.

Na mesma ocasião, a Coopmed resolveu reaver todo o investimento que havia feito para montar a estrutura da Credicom, em 1992, bem como as demais despesas bancadas com, por exemplo, os salários da pequena equipe. Como a Coopmed tinha também tomado um empréstimo na cooperativa, houve um acerto de contas e os valores foram quitados. Afinal, os cofres da Credicom estavam “lotados”, como efeito das transações no Fundão. Assim mostravam as planilhas da cooperativa. Entretanto, essa não era a verdade dos números. Isso posto, a quitação com a Coopmed sequer poderia ter sido feita naquela altura.



O suposto “cofre cheio” era fruto da forma equivocada de se fazer os lançamentos nas planilhas relativas aos saldos e às aplicações. A remuneração ao cooperado era por regime de caixa – só reconhecia o rendimento quando havia movimentação da conta – sendo que o correto seria pelo regime de competência, ou seja, deveria ser reconhecida a despesa com o rendimento aos cooperados todos os dias, independentemente de a conta ser movimentada ou não. Portanto, ao contrário do que parecia, não havia dinheiro sobrando. Bem que Idelson já estava intrigado com o fato de o banco corrigir o saldo da cooperativa diariamente pela remuneração do Fundão, enquanto ele apenas corrigia quando a conta corrente do cooperado recebia algum lançamento. E assim ele descobriu uma terrível falha técnica: obter a receita diária, e não a reconhecer também diariamente, causou um descompasso daqueles. Foi quando o Fundão acabou dando um problemão.

Na verdade a cooperativa não tinha recursos para emprestar; estava alavancada, ou seja, havia emprestado mais do que o permitido pelos parâmetros do Banco Central. Não havia a capacidade financeira que os números apontavam, e muito menos lucro. Então, Idelson foi orientado pelo operador do software que servia a Credicom naquela fase, o Sisacred, a corrigir todas as planilhas em 31 de março de 1993, ainda que a conta não tivesse sido movimentada pelo cooperado até aquele dia. Quando os apontamentos foram ajustados e, simultaneamente reconhecidas as despesas, a desproporção veio à tona.

Quando o balanço bateu no Banco Central, confrontando receita e despesa, a instituição interpretou que a Credicom estava emprestando mais do que podia, e, por consequência, tendo risco de liquidez. Por causa disso, em

Instituição centenária, a Santa Casa foi, em 1899, o primeiro hospital da recém-construída capital mineira. Hoje, é o maior complexo de saúde do Estado com atendimento de pacientes do SUS. A Cooperativa SantaCoop é associada à Credicom e parceira antiga

junho de 1993 o Banco Central rebateu duramente a Credicom com uma advertência. Rigoroso, o órgão não aceita em nenhuma hipótese que uma instituição financeira se comporte de forma a colocar o sistema em ameaça. A Credicom esteve a um passo de ser banida do mercado.

Diante da grave situação, o Banco Central concedeu à Credicom o prazo de 90 dias para que adequasse a sua situação patrimonial. Os três meses seguintes motivaram uma corrida para conquistar mais cooperados e aumentar os recursos da Credicom, ação que mobilizou toda a diretoria e, claro, o gerente Idelson.

O principal saldo dessa movimentação, que se tornou a tábua de salvação para a Credicom nesse episódio, foi a conquista das contas da Santacoop, a cooperativa de médicos da Santa Casa. No início do segundo semestre de 1993 a Santacoop tornou-se associada da Credicom,

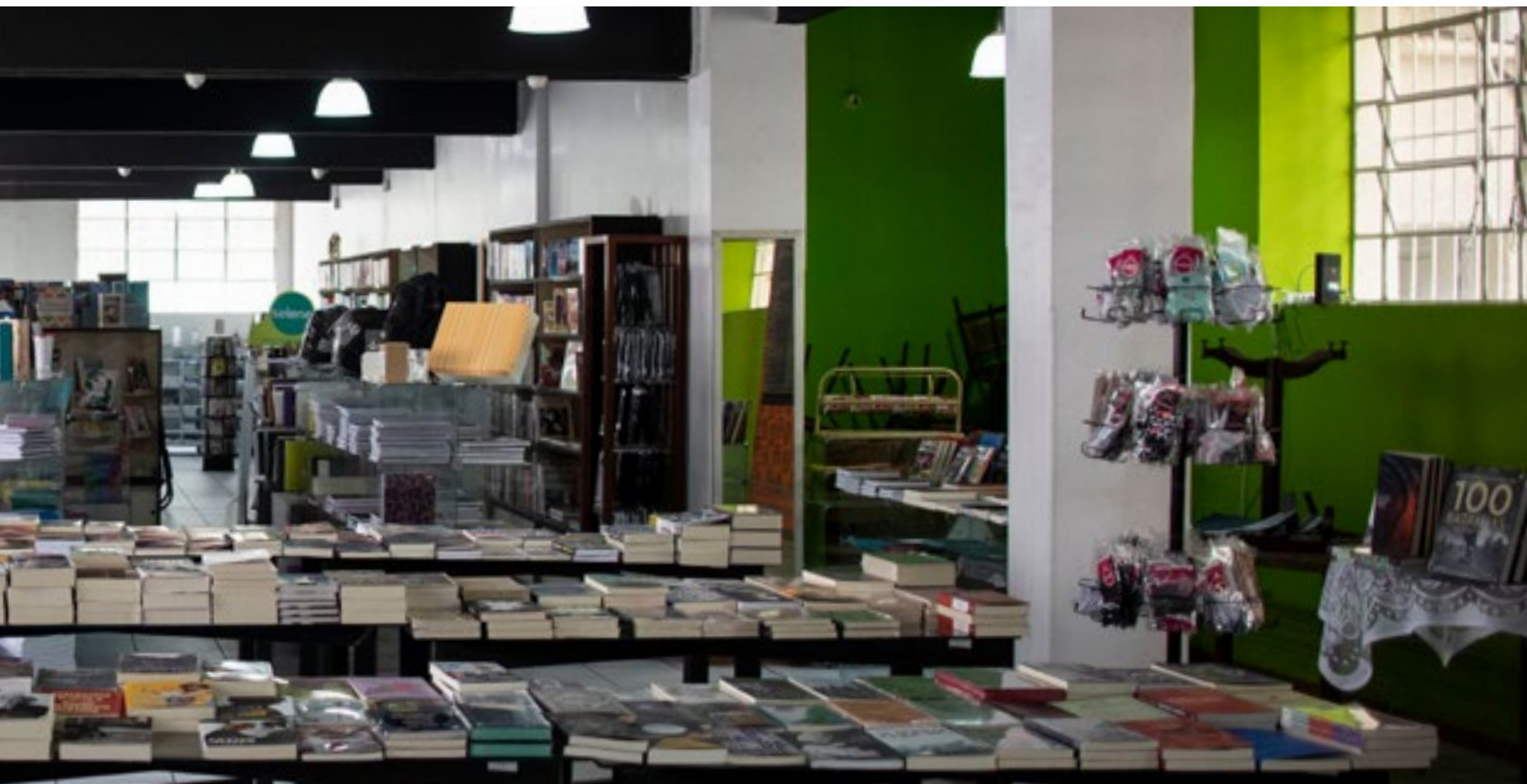


determinando que seus associados abrissem conta na cooperativa de crédito.

A medida provocou um *boom* de adesões diárias de médicos, indicando finalmente a aceleração do número de associados. Embora a entrada da Santacoop fosse providencial para sanar aquele episódio junto ao Banco Central, uma vez mais os ânimos dos gestores da Credicom seriam postos à prova. Não demorou e a Santacoop cancelou o vínculo com a Credicom, sucumbindo ao assédio de um grande banco. A aproximação que parecia promissora durou pouco tempo e causou uma decepção enorme na diretoria. Somente vários anos mais tarde, o relacionamento comercial foi retomado, após decisão em assembleia dos cooperados da Santacoop.

A Coopmed completou 60 anos em 2021, um marco raro entre as livrarias da capital mineira, reforçando a importância do cooperativismo em diferentes setores

Por fim, o episódio do Fundão se encerrou sem qualquer prejuízo financeiro para os cooperados ou para a cooperativa. O grande transtorno foi vencido com muita ação,



dedicação e pelos muitos votos de confiança recebidos pela Credicom com a adesão de novos cooperados. Para todos restou a lição e o aprendizado.

Cortando o cordão umbilical

O passar dos meses e o desenvolvimento crescente da Credicom fizeram com que aumentasse o fluxo de pessoas nas dependências da Coopmed, deixando o espaço de atendimento da Credicom severamente apertado. Inicialmente ocupando uma parte da sessão de roupas e de calçados, a Credicom foi necessitando abarcar, consecutivamente, outras áreas da cooperativa de consumo. A movimentação, que parecia ser boa para os dois lados, se mostrou um incômodo para a Coopmed e pequenas rugas entre as duas cooperativas começaram a acontecer.

Embora a Credicom tenha sido criada para simplificar o acesso dos associados da Coopmed ao crédito, a cooperativa de consumo – que fora admitida no quadro da Credicom em 2 de novembro de 1992, ou seja, antes mesmo de a instituição financeira abrir as portas – toma uma surpreendente decisão em 1993. Resolveu que não mais apoiaria a parceira, sob a alegação de que a Credicom estava em situação pré-falimentar. Além disso, não queria o tradicional nome da Coopmed associado a uma empresa em difícil situação.

O rompimento do cordão umbilical entre as duas cooperativas estava por um fio e acontecendo em uma fase em que a Credicom ainda precisava muito se firmar no mercado. A Coopmed exigia que a Credicom encerrasse

A implantação do Plano Real, em 1993, estabilizou a moeda nacional e foi capaz de controlar a inflação que há anos seguia altíssima, ultrapassando a casa dos 2.000%



as atividades. Mesmo dependentes, os gestores da cooperativa financeira foram irredutíveis. A instituição havia captado dinheiro e também emprestado, carecendo de honrar o compromisso com os associados. Não era possível deixar de existir àquela altura.

A tensão aumentou e, numa decisão extrema, a Coopmed providenciou um tapume que foi instalado no espaço que abrigava as duas cooperativas, com o objetivo de isolar a Credicom e dificultar a entrada dos clientes no local de atendimento. Às pressas, a Credicom abriu uma porta para a rua, garantindo a passagem. A relação azedou de vez e, por pouco, não ocorreu ali mesmo o fim da Credicom. Como solução, os diretores acionaram um advogado que conseguiu uma liminar para a retirada do tapume.

Apesar dos pesares e de todos os conflitos, a Credicom permaneceu instalada junto à Coopmed até 1998, quando transferiu a parte administrativa para a Avenida do Contorno, 4.924, no bairro Funcionários, dividindo o terceiro andar com a Central das Cooperativas de Economia e Crédito de Minas Gerais Ltda., atual Sicoob Central Cecremge. Mesmo atingida pela crise com sua parceira e com as dificuldades financeiras, a Credicom entendeu que saindo de baixo das asas da Coopmed poderia alçar seu próprio voo.



Agência pra chamar de sua

Com a mudança do escritório administrativo da Credicom, o Posto de Atendimento na Faculdade de Medicina se manteve, tornando-se uma verdadeira agência bancária e se separando fisicamente da Coopmed. Graças a uma negociação com a Faculdade, foi cedido um novo espaço para a Credicom e o antigo PA ganhou não só um novo local, mas um belo projeto arquitetônico contratado de um professor da Faculdade de Arquitetura. Toda a articulação foi feita pelo então presidente da Credicom, Geraldo Guedes, o primeiro que chegou a ficar no cargo por um ano, embora o mandato fosse de três anos.

A reforma foi um marco, porque até então a sede da empresa e o ponto de atendimento aos clientes eram uma coisa só. A agência, no melhor estilo *prime* que se vê na praça, foi inaugurada em 14 de agosto de 1998. O acolhimento primoroso causou uma impressão bastante positiva entre os médicos cooperados. De imediato tinha-se o impacto visual de duas colunas, estrategicamente pensadas no projeto para reforçar o conceito de solidez. A decoração, com móveis especialmente desenhados, quadros nas paredes, sala de convivência com

Em 1998, a Credicom reformou o espaço de atendimento ao cliente na Faculdade de Medicina, inaugurado em uma cerimônia no dia 14 de agosto



área para tomar um café reforçado com biscoitos, fazia da nascente Agência Saúde um espaço privilegiado.

Aquele upgrade transformou o lugar, de forma que em nada mais lembrava o antigo platô de madeira dos primeiros tempos. Os vestígios da história de união entre a Coop-med e a Credicom continuam perceptíveis na Faculdade de Medicina, onde ainda funciona, quase 30 anos depois e no mesmo endereço, uma das maiores agências da Credicom.

Vizinhos do necrotério

O novo espaço significou também fazer divisa com o necrotério da Faculdade de Medicina. Vez por outra, o cheiro de formol lembrava aos presentes que apenas uma parede separava a Credicom do local onde se estocavam os cadáveres para as lições práticas de anatomia. Não que aquilo fosse um mau agouro, mas rendeu algumas histórias e criou-se um folclore em torno do assunto. Em eventuais momentos de ociosidade, funcionários curiosos subiam em um banquinho e se “distráiam” espreitando as aulas por cima da divisória.

Certa vez, já com o sistema operacional Wincred em funcionamento na Credicom, aconteceu um fenômeno bem esquisito, sem explicação. De uma hora para outra, os caixas passaram a apresentar diferenças de alguns centavos. No final do dia, o valor das transações registradas no sistema não compatibilizava com o que havia nas gavetas de dinheiro. Novas checagens e as desproporções em centavos permaneciam, para mais ou para menos. Ao ser questionada, a empresa responsável pela informática da cooperativa

e pela instalação do sistema defendeu o Wincred, garantindo que não havia nada de errado. Poderia ser problema de aterramento, pois o lugar onde os computadores estavam ligados não era adequadamente aterrado.

Para resolver a questão foi necessário cravar uma vareta de cobre numa profundidade de dois metros, um serviço que custou caro, alguns milhares de reais. Desconfiado e mais propenso a acreditar em fantasmas do que na história do aterramento, o diretor responsável pela tarefa na Credicom, Luiz Otávio Fernandes de Andrade, exigiu da empresa a garantia de que a ação seria efetiva, caso contrário a Credicom não bancaria o custo de implantação da tal vareta de cobre. De fato, considerando que a estrutura da Faculdade de Medicina era muito antiga, o diagnóstico foi confirmado, pois, com o aterramento, nunca mais surgiu qualquer diferença nos caixas.

Atendimento acolhedor

Mesmo com limitações, a Credicom conseguia atrair adeptos. Os médicos que apostavam naquela nova modalidade de serviços financeiros viam pelo menos dois diferenciais. De certo, o benefício econômico era um deles. Por ser cooperativa, a Credicom se valia do ato cooperativo, uma espécie de imunidade tributária, em variadas operações, conferida por lei a essas instituições. Na prática, a Credicom tinha isenção de alíquotas de vários impostos. Desta forma rentabilizava melhor e podia também repassar uma remuneração superior para os cooperados. E isso era uma contrapartida valiosa, quanto mais num ambiente de inflação elevada.

O atendimento era outro diferencial que agradava os cooperados, pela singular confiança na relação. Eles eram recebidos de forma pessoal e acolhedora pela diminuta equipe, quando muito umas seis pessoas, que se desdobrava cheia de boa vontade. Em vez de enfrentarem filas, podiam deixar o dinheiro para o depósito com o gerente e depois buscar o comprovante.

Era também comum que os cooperados tivessem conta em um segundo banco, enquanto experimentavam a Credicom. A cooperativa apostava que se os clientes ali estavam é porque sabiam que aprimorar e ampliar as atividades era só uma questão de tempo.

Fim de uma era

Para além das dificuldades nos seus primórdios, a Credicom, assim como todo o sistema financeiro da época, acalentava uma aliada de peso: a inflação. O fato de o índice estar nas alturas contribuía para a remuneração das operações e isso abrandava um pouco os percalços financeiros que insistiam em surgir para colocar à prova os primeiros dirigentes da cooperativa. Como já dito, todo recurso que caía nas contas era imediatamente aplicado e rendia dividendos também para a cooperativa. Até que, em 1994, mais uma reviravolta econômica sacudiu o Brasil. Nascia o Plano Real.



Os brasileiros ainda estavam decepcionados com os sucessivos planos econômicos e com as profundas cicatrizes provocadas por uma economia adoecida por vários tipos de distorções. Era compreensível e esperado que o povo se encontrasse muito descrente. Para a maioria seria apenas mais um plano, a sexta tentativa de estabilização da economia no decorrer de dez anos, tendo três presidentes da República à frente. Os Planos Cruzado, Bresser, Verão, Collor I e Collor II e Plano Marcílio antecederam o Real, todos frustrando as expectativas.

Quando foi apresentado, o Plano Real pareceu estar mais bem estruturado e conduzido e no pensamento de cada cidadão havia uma ponta de esperança de que desta vez fosse para valer. Afinal, o terror inflacionário haveria de ter um fim. Era demais continuar aturando uma inflação de 2.780,6%, como a que fechou o ano de 1993. O Plano Real foi, entre os demais, o que de fato teve êxito.

Ainda que tenha sido arquitetado pela equipe econômica do ex-presidente Fernando Henrique Cardoso, então ministro da Fazenda do Governo Itamar Franco (1992-1994), Rubens Ricupero é quem estava à frente do Ministério no lançamento do Plano Real, em 1º de julho de 1994. FHC havia deixado o cargo e já começava a traçar a campanha presidencial que culminou com a sua eleição, muito favorecida pelos efeitos positivos do Real.

Um ano antes, em agosto de 1993, a moeda brasileira deixou de ser Cruzeiro e foi transformada em Cruzeiro Real. A partir dos cortes dos zeros, mil Cruzeiros passaram a valer apenas um Cruzeiro Real. Meses depois, em março de 1994, foi estabelecida a Unidade Real de Valor (URV), índice atualizado diariamente pelo Banco Central

A Faculdade de Medicina
sempre abrigou uma agência
da Credicom, mantendo a
proximidade com o cliente
preferencial da cooperativa

conforme a variação do dólar, para reajustar preços e salários. Essa medida era parte de um processo de transição para se chegar ao Real. Em 1994, quando o Real foi implantado, cada URV de 2.750 cruzeiros reais seria substituída por R\$ 1,00. Estava feita a transição e começaria o ciclo da moeda vigente no Brasil.

De novo, caixa quebrado

Com o Real implantado e a consequente – porém não imediata – queda da inflação, a Credicom se viu diante de um novo aprendizado: assimilar uma forma diferente de conduzir e fazer crescer uma cooperativa de crédito, fora do ambiente de hiperinflação, até então benéfico para as operações. Mas o fim da inflação criou uma situação muito propícia para o desenvolvimento dos negócios financeiros. Durante alguns anos, a combinação de inflação mais baixa e juros elevados contribuiu para impulsionar a Credicom. Entre 1990 e 1992, após o malfadado Plano Collor 2, a taxa efetiva de juros estava no nível de 45% ao ano. Nos anos seguintes, após o Plano Real e até o final da década, ela se manteve numa média de 22% ao ano.

Por parte da população, que respirava aliviada depois que a turbulência cessou – pois a fase de adaptação à nova moeda não foi nada fácil no dia a dia da população –, a resposta ao Plano Real foi o consumo. Confiantes com a estabilização econômica, as pessoas passaram a adquirir bens e serviços, cientes de que as compras poderiam ser parceladas em mensalidades fixas com taxas prefixadas que cabiam no bolso.

Em função da facilidade do crédito, a Credicom enfrentou, por um lado, uma alta nos saques, porque as pessoas queriam consumir. Por outro, os clientes procuravam a cooperativa em busca de empréstimos, vislumbrando os longos e viáveis parcelamentos. A situação atípica e inesperada pegou a Credicom desprevenida e, de novo, foi necessária uma maratona para conseguir cumprir a contento as necessidades dos cooperados.

Durante mais de um mês, o presidente Gilberto Ramos e os diretores Helton Freitas e Jacó Lampert tiveram que se revezar no cheque especial de suas contas bancárias particulares para cobrir a compensação diária da Credicom. Como era impossível prever o volume da movimentação, era necessária essa ajuda extra para não deixar “furar” o caixa.

Cientes à vista!

No começo daquela década de 1990, os bancos estendiam tapete vermelho para os médicos, considerados clientes com padrão financeiro elevado, perfil ideal para o sistema bancário: demandavam carro novo, seguros, previdência, viagens para o exterior, intercâmbio para os filhos. Dois desses bancos, os extintos Bandeirantes e Nacional, se sobressaíam na disputa pelo ilustre cliente, ávido por suprir suas necessidades de consumo e fazer jus ao status dado pela sociedade à categoria médica.

Para a Credicom, era um desafio competir naquele ambiente e merecer a adesão desses profissionais, embora esse fosse o seu maior objetivo como cooperativa de cré-

dito da classe. Mesmo já como cooperados, os médicos continuavam mantendo estreitas conexões com os bancos tradicionais. Na Credicom eles chegavam timidamente, movimentando pequenas quantias até ganharem mais confiança na cooperativa. Esta, por sua vez, sabia que esses cooperados se aproximariam quando percebessem que ali havia vantagens econômicas e de relacionamento.

O convencimento de um novo cooperado acontecia muito em função da credibilidade do médico já cooperado que o convidava. A estratégia, especialmente dos fundadores, era divulgar a Credicom, mostrar os benefícios e, especialmente, a identificação da cooperativa com o profissional da saúde. A característica corporativa da atividade médica foi um dos fatores que contribuíram para a adesão. Talvez, se fosse outra a categoria profissional, o negócio não teria dado tão certo. Era comum ver o fundador Helton Freitas conduzindo um colega do estacionamento da Faculdade de Medicina, com uma das mãos em seu ombro, até a mesinha onde estava o gerente, apresentando o novo candidato para abrir uma conta.

Em se tratando de uma praça como a de Belo Horizonte, onde se diz ser terra de gente desconfiada, chegar com algo novo era deveras desafiador. Por isso, a atividade de captação era constante e não se podia perder nenhuma oportunidade de expor, para potenciais clientes, a expectativa de crescimento, fazer comparações com os bancos e, sobretudo, explicar sobre a segurança e a garantia das operações.

A equipe levava a tarefa ao pé da letra e não perdia a chance de abordar os médicos onde eles estivessem, até no horário de almoço, num restaurante perto da

Credicom, na Rua dos Otoni, onde médicos da região costumavam frequentar. Em vez de se sentirem importunados durante a refeição, os profissionais regularmente ouviam com atenção o convite para conhecer a “cooperativa feita só para médicos”, ali pertinho, na Avenida Alfredo Balena. Curiosos, muitos deles cumpriam a promessa e apareciam, munidos com o cartão de visitas que tinham recebido de uma gerente.

Esta gerente, Edileia Criscolo Sant’Ana, com mais tempo de casa na Credicom, nunca deixou de “vender” a cooperativa. Ela foi uma contratação genuína. Antes de fazer parte da equipe, era funcionária da Coopmed e, nessa ocasião, conseguia convencer seus clientes a conhecerem a Credicom e a se associarem a ela. Suas táticas de captar clientes sempre foram apreciadas ao longo de sua carreira pelas ações espontâneas e perspicazes. Já com alguns anos como gerente da Agência Santa Casa, ela recebeu na agência uma moça que se confundiu e entrou por acaso no recinto, à procura do médico que atendia o pai dela, internado naquele hospital.

Edileia notou o nervosismo da pessoa e a convidou para um cafezinho. Conversa vai, conversa vem, não é que ela era uma médica? Saiu da agência não só com o contato que procurava, mas também com uma conta aberta na Credicom. Em outra ocasião, a gerente telefonou para um cooperado, mas foi o anestesista da equipe médica que atendeu, pois o cliente estava no meio de uma cirurgia. Para não perder a ligação, ela pergunta para o anestesista: “E você, já tem conta na Credicom?”, ao que ele responde: “Não”. Vindo do fundo, a voz do médico que operava diz: “É o melhor banco que tem”. Dias depois, o profissional foi à agência da Santa Casa para abrir a conta.



É prática comum na Credicom que cooperados antigos encorajem os filhos a se associarem. Certa vez, um deles levou filho e filha para abrirem a conta com a Edileia. Depois de tudo explicado, o rapaz, estudante de Medicina, só quis saber de assinar a papelada. A moça, estudante de Direito, passou a ler o contrato e a questionar variados itens, os quais a gerente detalhava pacientemente. Entretanto, foi o pai que perdeu a paciência e interveio: “Não precisa disso. Eu tenho conta na Credicom há muitos anos e se eu trouxe vocês é porque eu confio. Então, podem assinar sem susto”. Edileia, dona de uma boa prosa, até hoje não pode ver uma pessoa de branco que vai logo puxando conversa. Garante que a Credicom não perde para banco algum.

Rede de atendimento

Os primeiros postos de atendimento da Credicom chamavam-se PAC, Posto de Atendimento Cooperativo; posteriormente, somente PA, Posto de Atendimento, e no futuro foram padronizados como Agência. O primeiro posto, além da Faculdade de Medicina, foi inaugurado no Hospital Felício Rocho, na sede da Felicoop, Cooperativa Médica de Especialidades, em 1997, simbolizando um grande salto para a Credicom. Ele e os outros que vieram em sequência funcionavam, em princípio, apenas como atendimento, pois não havia um sistema informatizado que os conectasse. Ao final do expediente, os gerentes tinham que se deslocar até o PAC Saúde para fazer o processamento do dia.

Com o tempo, outras agências alcançaram os médicos onde eles estavam. Tradicionalmente, e por estratégia, sempre se localizaram próximas ou em espaços fechados

Instalada num prédio histórico pertencente ao conjunto da Santa Casa, a Agência Santa Casa mudou de endereço em 2020, mas se manteve na região hospitalar da capital

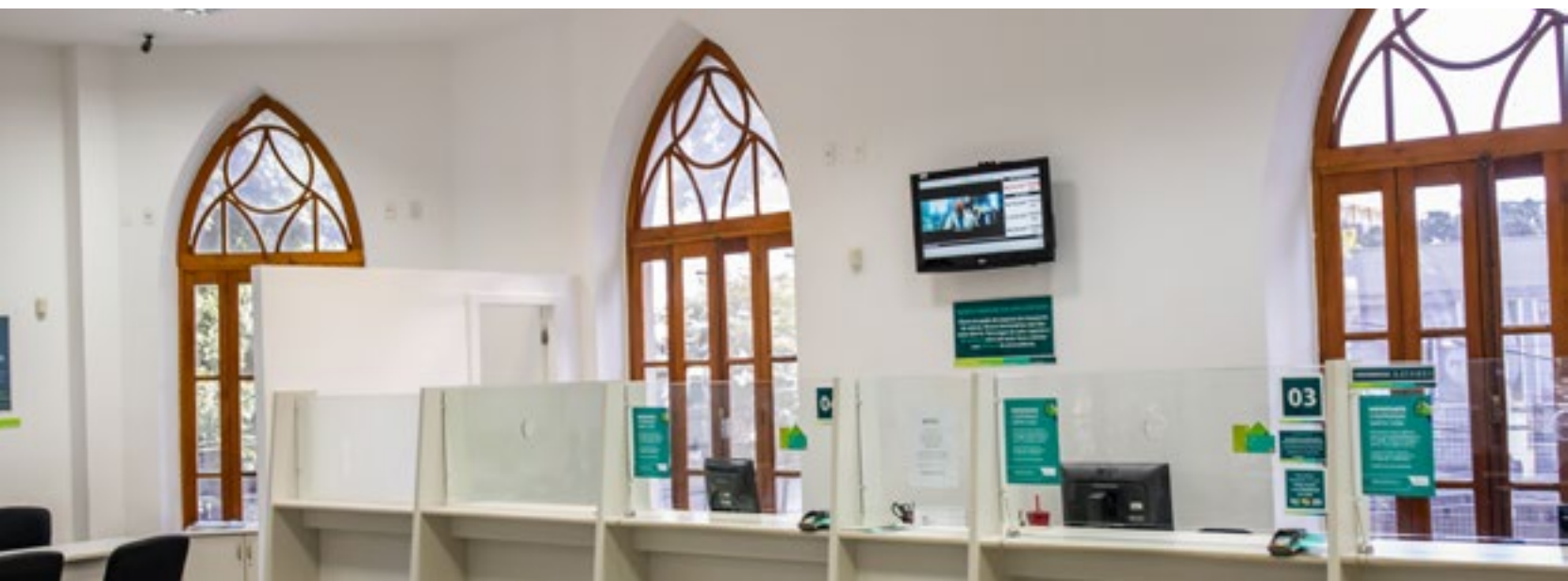
no interior dos hospitais. A intenção era exatamente estimular o estreitamento dos laços com os médicos cooperados e facilitar o acesso a potenciais clientes.

O PAC da Santa Casa foi o terceiro a abrir as portas, inicialmente instalado no interior da Santa Casa de Belo Horizonte. Posteriormente foi transferido para um ambiente histórico, um casarão com janelas imponentes, que serviu à gravação de cenas da minissérie JK, exibida pela Rede Globo no começo de 2016. Em maio de 2020, dois PACs – Santa Casa e Unimed-BH – se fundiram, nascendo assim a Agência Brasil, localizada na avenida de mesmo nome, bem próximo dos respectivos antigos endereços, no bairro Santa Efigênia. Ainda que agora estejam voltados para a rua, estes e outros novos pontos de atendimento são preferencialmente localizados perto de áreas hospitalares. No primeiro trimestre de 2021, a

Credicom concentrava 37 agências, sendo 18 em Belo Horizonte e na sua Região Metropolitana, 14 no interior de Minas Gerais, quatro na Região Metropolitana de Salvador e uma na capital paulista.

Dedinho de prosa

Com a abertura de novos pontos de atendimento, os gerentes sentiram a necessidade de se reunir, semanalmente, num encontro batizado de “Dedinho de Prosa”, criado para compartilhar experiências, aprimorar processos e repercutir os impactos de novos procedimentos e assuntos de rotina. Eram poucos participantes no começo, cada um representando o seu PAC, com a presença dos diretores da cooperativa algumas vezes. À medida em que o número de membros foi gradativamente aumentando e



os gerentes foram se incumbindo de mais afazeres com o crescimento da Credicom, os encontros se tornaram quinzenais. O Dedinho de Prosa deu origem à atual reunião gerencial da Credicom, realizada mensalmente.

Um dos legados do Dedinho de Prosa foi a tradição dos cafezinhos, biscoitos e sucos oferecidos nas agências da Credicom. Uma prática de décadas que, junto com a cordialidade e atenção das equipes de atendimento, compôs uma espécie de selo de qualidade da cooperativa. Um item de enorme sucesso sempre foram as balas. Cada PAC tinha o seu potinho de vidro com azedinhas, menta, alcaçuz e outros sabores. Esse costume, mais do que agradar, era um pequeno afago para os médicos que davam uma passadinha na agência nos intervalos ou ao fim de algum plantão.

Mãos ao alto!

Com a crescente visibilidade da Credicom, entre 2001 e 2002, os postos de atendimento sofreram uma fase difícil e angustiante. Uma onda de assaltos apavorou funcionários e clientes por alguns meses. No início, os crimes aconteciam em períodos mais esparsos, até que se tornaram praticamente semanais. Os ladrões, possivelmente percebendo facilidades para atacar aqueles locais protegidos da rua, espalharam a notícia entre seus comparsas.

O interior da antiga Agência Santa Casa, que deixou saudades por ter um espaço interno privilegiado

Em um dos assaltos, por volta de 11h30 da manhã, uma mulher e dois homens entraram aos gritos no Posto de Atendimento da Santa Casa, anunciando o ato. A confusão foi instalada, um deles posicionou o revólver na altura



A Agência Brasil foi
inaugurada na pandemia, em
2020, ampliando a rede de
atendimento



do pescoço da atendente do caixa, aumentando a tensão. Os bandidos queriam saber das gerentes onde estava a chave do cofre. Uma delas, grávida, não suportou e desabou em prantos e foi atendida por um médico ali presente. A outra buscou no pequeno cofre as únicas moedas guardadas e alguns cheques para depósito. Mesmo assim, eles limpavam o cofre e também os caixas. Antes de ir embora, um dos ladrões justificou o assalto: “Vocês estão exercendo a sua profissão, e eu, a minha. Eu só quero o dinheiro. Não vou fazer nada contra vocês”.

Houve um caso em que os ladrões desistiram do “serviço”. Também na Santa Casa, quando a equipe já exibia até mesmo um certo “treino” para se comportar mediante ameaças, dois sujeitos renderam uma gerente e se dirigiram aos caixas. Um cooperado que aguardava o atendimento lendo jornal, tranquilamente sentado, não percebeu a movimentação. Mas, ao se levantar, um dos indivíduos tomou-lhe o jornal e ordenou: “Senta aí!”.

O cliente não obedeceu e enfrentou a dupla no braço. Foi difícil presenciar aquela cena aflitiva, ainda mais pelo aspecto franzino do cooperado e pelo voo rasante dos botões de sua camisa, toda rasgada pelos bandidos. Aquele surpreendente e quase trágico momento se transformou

posteriormente em boas gargalhadas. Por alguma questão desconhecida o assalto malogrou. Os homens se retiraram sem levar nada, acabando por deixar subentendido que a arma era de brinquedo.

Reforço na segurança

Hoje é possível rir desses episódios, mas a fase foi crítica e preocupante para a Credicom. Por estarem dentro dos hospitais, supostamente as agências eram observadas por pessoas que se faziam passar por visitantes a doentes. A entrada do posto da Santa Casa, por exemplo, ficava ao lado do elevador onde se formavam longas filas durante todo o período de visitação no hospital. Embora o movimento interno da Credicom não fosse visto de fora da agência, naquele espaço entrava e saía qualquer pessoa e, até então, não havia necessidade de segurança reforçada.



Depois do primeiro assalto, a cooperativa teve que se mexer rapidamente. Foram contratados profissionais de segurança para atuarem nos postos de atendimento, porém ainda não havia as agora tão conhecidas portas giratórias detectoras de metais. Elas foram instaladas posteriormente, inibindo o ataque dos ladrões. A prevenção aos assaltos era necessária e urgente para dar segurança aos clientes e aos funcionários e assim evitar prejuízos.

Em busca de outras efetivas soluções, o então diretor responsável pela divisão de tecnologia na Credicom, Luiz Otávio, visitou uma feira de tecnologia bancária em São Paulo e conheceu o “tesoureiro eletrônico”. Em lançamento, o produto era uma caixa forte que libera somente o valor estipulado pelo cliente, mediante a assinatura do cartão eletrônico. O atendente não tem acesso ao dinheiro. O equipamento tinha tudo para resolver o problema dos assaltos. Mas um “peque-

no detalhe” separava a cooperativa da solução identificada: o valor alto do equipamento, R\$ 25 mil, e a venda mínima de 100 unidades, o que estava completamente fora das possibilidades da Credicom.

Na mesma feira, o diretor obteve o contato de uma fabricante desses equipamentos, instalada no Rio Grande do Sul, e conseguiu convencer a fábrica a vender 20 unidades do tesoureiro eletrônico. O investimento ainda era alto para a Credicom na época, mas foi a aposta certa para estancar a série de assaltos.

A tecnologia do equipamento era totalmente nacional e a fabricante desenvolvia todas as peças, dos parafusos até os componentes eletrônicos. A aquisição também foi importante para a fábrica, que vislumbrava uma oportunidade de atender o sistema bancário, o que incluía as cooperativas de crédito. A solução adotada pela Credicom virou um *case*. Na dinâmica de modernização do sistema de segurança, com o tesoureiro eletrônico, a instituição se antecipou aos bancos convencionais. Dotados de estruturas muito maiores e complexas, eles demoraram mais tempo para implantar o sistema. Recurso inteiramente inovador, foi um grande avanço em 2003 e ainda é o sistema usado em todas as agências da Credicom.





An abstract graphic featuring a complex, branching network of orange lines and nodes. The network is composed of numerous small, star-like nodes connected by thin lines, forming a larger, interconnected web. The pattern is set against a solid dark green background. The network is positioned in the upper half of the image, with one large cluster on the right and a smaller one on the left.

Elos dourados



“

Ter um componente cooperativista na minha carreira se tornou uma das coisas mais importantes que eu fiz na Medicina; e isso foi muito bom também para o meu crescimento pessoal.

”

CIRO JOSÉ BULDRINI FILOGONIO

(IN MEMORIAM)

Obstinados

O período entre 1993 e 1994 tinha se mostrado muito delicado para a Credicom. O susto com a advertência do Banco Central, o rompimento com a Coopmed, a perda da Santacoop foram motivos de grande preocupação. Talvez por se sentirem desanimados com as adversidades, os primeiros presidentes não se fixaram na posição.

Gilberto Ramos deixara o cargo na assembleia de cooperados de março de 1993, substituído pelo então professor da Faculdade de Medicina João Baptista Magro Filho. Ele estava muito entusiasmado quando assumiu a atividade, entretanto, também ocupou a cadeira da presidência por pouco tempo. Na sequência, a missão foi dada ao especialista em Medicina Intensiva Hugo Corrêa de Andrade Urbano, muito aguerrido e personalidade importante nesse período de crise, mas igualmente abdicou mais cedo da função.

Para chegar aonde chegou, restou aos inquietos dirigentes uma obstinada permanência. Nascida praticamente em função da Coopmed, a Credicom concluiu que a estrutura de negócio da cooperativa de consumo não era grande o suficiente para suprir sua necessidade de crescer de forma mais intensa. Compenetrados nesse

intento, os gestores seguiam em seus contatos e todo o tempo analisavam maneiras de promover o desenvolvimento da instituição. Usavam a reputação pessoal e a confiança que inspiravam para convencer amigos, conhecidos e desconhecidos a se tornarem cooperados.

Deixadas no passado as dificuldades da separação conflituosa com a Coopmed, a Credicom partiu em busca de uma nova parceira. É comum, pelo senso da intercooperação, um dos sete que regem o cooperativismo, uma cooperativa se associar a outra para juntas atenderem interesses recíprocos. Impregnados desse espírito e entendendo como natural o caminho a seguir, o diretor financeiro Helton Freitas procurou a Unimed-BH, hoje a maior cooperativa de saúde do estado e uma das mais influentes do país.

Porém, por razões políticas, a já então robusta operadora de saúde não se interessou pela aproximação. Estava envolvida com a criação de outra cooperativa de crédito, a Unicred-BH, que entraria em operação em 1996. Frustrado pelo contato, o diretor não imaginava que aquele primeiro passo em direção à Unimed-BH não havia sido em vão. O mundo daria voltas e o cenário se reverteria inteiramente alguns anos mais tarde.

Bolsos vazios

O começo da caminhada da Credicom estava sendo espinhoso, cheio de tropeços, mas, aos poucos, não sem muito esforço, uma estrada com menos curvas começava a se concretizar. Um deslocamento muito sutil, ao en-

A obra vencedora do Concurso de Desenho de 2003, assinada por Tutti, representa bem a força do cooperativismo no enfrentamento do mercado financeiro



contro das respostas que os pioneiros tanto buscavam, apontava para um específico agrupamento profissional que iria necessitar muito de seus préstimos: as cooperativas de trabalho médico, em torno das quais os profissionais se unem. Se para sobreviver, essas cooperativas precisam estar atreladas a um determinado segmento econômico – estava dada a senha para a Credicom mostrar a que veio e iniciar a sua rota de cruzeiro. A sorte começava a mudar.

Do final da década de 1970 ao início da década de 1980 já existiam cooperativas de trabalho médico ligadas às instituições hospitalares. Naquele momento a bandeira do cooperativismo começava a ser hasteada e gradativamente os trabalhadores da área da saúde começavam a entender o quanto era importante estarem juntos e se manterem fiéis entre si.

No início dos anos 1990, muitos hospitais de Belo Horizonte passavam por grandes dificuldades financeiras e o reflexo desse aperto resvalava diretamente nos ganhos dos médicos. Excetuando-se os hospitais e demais instituições públicas de saúde, onde trabalham como concursados ou contratados, nos empreendimentos privados os médicos atuavam, e assim permanece, como profissionais autônomos. Recebem pelos serviços prestados, mediante repasse feito pelos hospitais, que, por sua vez, arrecadam dos convênios.

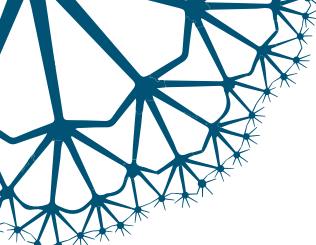
A situação estava tão difícil que, em alguns casos, ocasionou ações judiciais para liberação de honorários que ficavam retidos nas mãos dos hospitais por meses. Os médicos que iniciavam a carreira viviam sem dinheiro e, assim sendo, não tinham como investir na compra de

equipamento médico e muito menos em um consultório para se estabelecerem como autônomos.

Os profissionais dependiam quase sempre dos bancos convencionais para obter os recursos de que necessitavam. Era uma festa para o sistema bancário ter aqueles pretendidos clientes. Para os médicos, prevalecia o arrocho financeiro e a carga excessiva de atividades. Além dos muitos plantões em diversos hospitais para conseguirem pagar as contas, eles viviam um drama burocrático na tentativa de organizar e controlar centenas de variadas guias de planos e de operadoras de saúde. Esses papéis, que comprovavam a ação realizada, tinham que ser protocolados junto aos hospitais para recebimento dos proventos.

Aliança certa

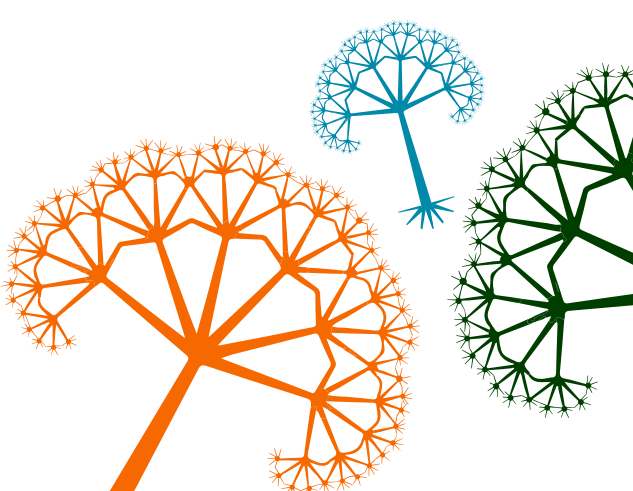
Duas soluções se mostravam viáveis para a categoria resolver o problema. A primeira era se organizar em cooperativas de trabalho médico para sair do domínio burocrático dos hospitais. Dessa maneira, além de obter diretamente os honorários, os profissionais garantiriam uma estrutura encarregada da gestão dos contratos, das cobranças e dos recebimentos dos honorários. Dessas urgências, novas cooperativas de trabalho médico foram surgindo e outras tantas se encorpando. Mediante um pequeno percentual de administração por parte de cada sócio, ter as cooperativas operando de forma eficiente em favor da categoria foi um benefício de valor inestimável. Era o melhor dos mundos naquele momento.

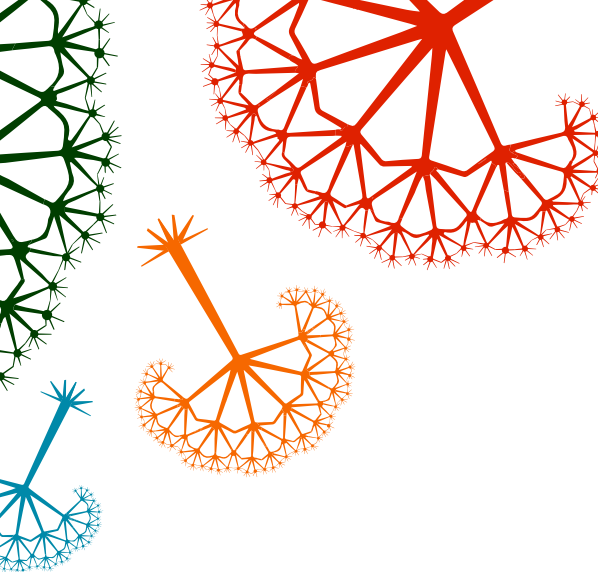


A outra medida era as cooperativas se aliarem à Credicom, onde aplicariam o montante que fosse captado das transações entre médicos e hospitais. Dessa forma, elas obteriam serviços financeiros em condições mais justas e atraentes para o próprio funcionamento e para os cooperados. Resumindo, a aliança seria um bom remédio para a Credicom, por abrir novas oportunidades de crescimento, e para os médicos, que aliviariam os sintomas daquela enfermidade financeira.

A parceria de estreia com cooperativas de trabalho médico se deu em 1994, numa surpreendente decisão dos associados da Coopbaleia, a Cooperativa dos Médicos do Hospital da Baleia. Em um dado momento durante uma assembleia de associados, uma mão se levantou. Era um dos participantes propondo que a cooperativa iniciasse o pagamento dos seus cooperados por meio da Credicom. A sugestão foi votada e aceita sem que nenhum representante da Credicom estivesse presente para sugerir ou influenciar na santa decisão. A partir daquela data a Coopbaleia se tornaria a primeira grande cooperativa parceira da Credicom efetivamente. Sua chegada foi providencialmente bem recebida, por ser uma boa injeção de oxigênio no fôlego da Credicom, ainda fragilizada após a advertência do Banco Central ocorrida meses antes.

Até o momento da chegada das cooperativas de trabalho, a Credicom despendeu muito suor para conseguir os 100 primeiros cooperados. Por isso a instituição considera a entrada de novos cooperados advindos dessas cooperativas – muitos ao mesmo tempo – como um grande passo que edificaria seu futuro. Na sequência dos profissionais do Hospital da Baleia, entre 1994 e 1998, vieram também os médicos dos Hospitais das





Clínicas, Felício Rocho, dos Advogados, Santo Ivo, Belo Horizonte, Vila da Serra, Socor, Cooperativa de Médicos de Contagem, Santa Casa e Unimed-BH.

Os 400 cooperados de 1994 se multiplicariam para 2.770 em 1998. Sete anos depois, em 2005, somavam 17 mil e a cooperativa já era a primeira do ranking de Minas Gerais. Bons números e ótima performance, mas era pouco ainda, se considerado que em 2020 alcançaria mais de 62 mil associados. Graças àquela primeira grande guinada, a “formiguinha” se transformaria num “dinossauro”. Para chegar até lá, se desdobraria uma sequência de estratégias, de erros e, felizmente, de prevalência de acertos.

Uma mão lava a outra

Em outro episódio, a Credicom também foi o abraço acolhedor para a categoria de saúde e teve como contrapartida a aderência de mais uma leva de profissionais. Aconteceu durante uma greve em Belo Horizonte, liderada pelo Sindicato dos Médicos do Estado de Minas Gerais (Sinmed-MG). Durante o movimento, os trabalhadores tiveram seus proventos estornados pelo Banco do Brasil, como pressão para que a greve acabasse. Para solucionar a questão e não deixar os médicos sem salário, foi tecida uma negociação entre a Credicom e o Sindicato, presidido pelo médico Ricardo de Menezes Macedo (mandato entre 1998 e 2004).

A estratégia combinada era que o sindicato faria um aporte na Credicom para que ela tivesse os recursos para pagar os médicos prejudicados pela suspensão dos

proventos. O Sinmed abriu mão de uma parte da rentabilidade, mas viabilizou a continuidade da greve, evitando que a falta de salário fosse um desmotivador para o movimento. Para receber o valor equivalente aos seus salários, os médicos procuraram a Credicom levando o extrato do Banco do Brasil provando o estorno em suas contas.

Na medida em que tiveram seus vencimentos de volta, os médicos puderam ressarcir a Credicom. Graças às oportunidades de estender a mão para a classe médica, a Credicom dava mostras de ser, de fato, o braço financeiro do médico. Era um pretexto a mais para a categoria entender o porquê daquela ideia do cooperativismo de crédito e como, no plano concreto, ela poderia beneficiar a todos.

Pessoas acima do lucro

Devotadamente seguindo a fórmula de expor as vantagens de uma cooperativa, a Credicom adotou estratégias, entre 2000 e 2005, para que os médicos conhecessem melhor a instituição financeira, focando especialmente nos profissionais que pouco usavam a cooperativa. Para que se encantassem pelos serviços e abandonassem de vez as contas nos bancos tradicionais, era necessário que esses médicos experimentassem o atendimento e o leque de produtos disponíveis, já bem mais estruturados àquela altura. Era essa a ideia.

Uma equipe comercial liderada por uma profissional de mercado contratada para esse fim visitava os consultórios de médicos cooperados e apresentava argumentos

na tentativa de persuadir os médicos sobre a forma distinta de a Credicom garantir crédito, o melhor rendimento das operações financeiras e, além disso, os benefícios da pessoalidade no trato. Reforçavam que na Credicom os médicos eram chamados pelo nome e que o crédito requisitado era analisado sob a ótica de uma instituição que conhecia as suas necessidades e anseios.

Para se associar à Credicom, o cooperado, como pessoa física ou jurídica, compra uma cota-parte da instituição mediante um depósito único (R\$ 75 e R\$ 150, respectivamente) que fica alocado numa conta capital em nome dele. Essa fração adquirida se soma com as demais partes dos outros associados, compondo assim o capital social da cooperativa. Os recursos de cada conta capital são remunerados anualmente no final de dezembro, mediante o pagamento de juros ao capital social. A remuneração, que nos últimos anos tem sido em 100% da taxa Selic (Sistema Especial de Liquidação e de Custódia), é feita em partes iguais, para todos os cooperados, independentemente do valor que ele tenha aplicado. No modelo de adesão da Credicom, o cooperado também pode optar por fazer aportes na sua conta capital, de qualquer valor, em qualquer momento.

Afora todos os préstimos, os profissionais de saúde poderiam usufruir de outra experiência muito diferente para quem estava acostumado a conviver com o mercado financeiro convencional – as devoluções de sobras, isso é, a divisão do resultado entre os cooperados. Esse é um pretexto quase infalível para quem se relaciona com um banco no qual se paga por absolutamente tudo. Fazer parte de uma instituição financeira que, em vez de tomar dinheiro, aporta recursos para seus associados, é um privilégio e tanto.

Pede pro gerente do seu banco te dar participação nos lucros. Pede.

Você, que está acostumado com instituições financeiras convencionais, vai se surpreender com a **Credicom**: conta corrente, cheque especial com 14 dias sem juros, crédito fácil e rápido, a maior remuneração dos investimentos, além de participação na distribuição de sobras, o que equivale aos lucros de um banco normal. Como cooperados da maior cooperativa de crédito de Minas Gerais, os profissionais de saúde de nível superior são mais que clientes preferenciais, são os donos. Transparência, rentabilidade e comodidade. Esse é o universo **Credicom**. Marque uma visita.

MÉDICO DENTISTA ASSISTENTE SOCIAL BIÓLOGO PROFESSOR DE EDUCAÇÃO FÍSICA ENFERMEIRO FARMACÊUTICO
FISIOTERAPEUTA FONOAUDIÓLOGO NUTRICIONISTA PSICÓLOGO TERAPEUTA OCUPACIONAL VETERINÁRIO



Belo Horizonte: (31) 3281 3331
www.credicom.com.br
credicom@credicom.com.br

O conceito desse restante é o mesmo de lucro, ou seja, a partir do faturamento é deduzido o custo e são aferidos os excedentes. A decisão do que fazer com os excedentes é levada à Assembleia Geral Ordinária (AGO), na qual os delegados, representantes dos cooperados, votam sobre a distribuição do montante. Normalmente essa parte que resta é destinada a um fundo para expansão e a outra para a conta capital dos cooperados. Em 2020, em função da pandemia da Covid-19, a Credicom tomou a excepcional decisão de distribuir na conta corrente dos cooperados o valor das sobras por relacionamento, conforme o histórico de utilização de determinados produtos no ano anterior.

Inventando moda

Apesar de importante, a distribuição do excedente de fim de exercício estava longe de ser a única maneira de que a Credicom dispunha para agradar os clientes. Na verdade, a cooperativa estava sempre “inventando moda”, muitas delas nem pensadas por outras instituições financeiras, grandes e famosas. Não havia impedimento para a criatividade diante de questões operacionais, desde que tudo fosse feito dentro da regulamentação do Banco Central. O que a Credicom queria mesmo era estimular as capitalizações e, em paralelo, favorecer os cooperados com mais e mais novidades que fossem úteis e facilitassem a rotina. Começando pela adoção de um envelope personalizado para agilizar os pagamentos no caixa quando os clientes não podiam esperar, as inovações iriam longe.

A Credicom sempre tentou convencer seu público mostrando os seus diferenciais como banco. Anúncio veiculado em 2004

O primeiro envelope personalizado foi inspirado pelo serviço semelhante do Banco do Brasil. Adaptado e com a ajuda de uma recém-lançada impressora a laser, a novidade vinha em duas modalidades e nome próprio, o “Credicom Express” e o “Credicom Express Programado”. O cliente deixava o envelope com tudo o que tinha para pagar, o caixa processava os pagamentos e no dia seguinte, ou após o vencimento das contas programadas, o médico retirava os recibos autenticados.

Outra proposta, desenvolvida em 1995, agradou em cheio os cooperados. Era algo inédito na atividade bancária como um todo e persiste como um produto estratégico da Credicom até hoje – o

Poupcap. É um produto opcional, que consiste num depósito mensal de R\$ 75 na conta capital, deixando o cooperado, pessoa física, isento de tarifas de manutenção de conta. Como acréscimo de vantagem, esse valor aportado mensalmente é também remunerado ao final do ano junto com o pagamento de juros ao capital social.

Futuro antecipado

Visando reduzir custos nas transações de “boca do caixa” e também o movimento nos postos de atendimento, a Credicom criou sua “internet *banking*”, tecnologia então propiciada apenas por alguns dos

Você que pensa em investir no futuro,



pense em rentabilidade

e pense em conforto.



pense poupcap

Para VOCÊ que investe no futuro, a CREDICOM está lançando o Poupcap - muito mais que um investimento a longo prazo, é a forma mais tranquila e eficaz de construir seu patrimônio, através da **INTEGRALIZAÇÃO** de cotas de capital. Para isso você escolhe **COMO** e **QUANTO** quer capitalizar, e qual a periodicidade de sua integralização, além de contar com o **CONFORTO** do débito automático em conta corrente. Tudo isto, mais a grande vantagem de ser um investimento de **ALTA RENTABILIDADE**.



Para maiores informações, fale com um de nossos gerentes. Ligue para o Credicom Vip Service (31) 281-3331 ou visite nossa página na internet: www.credicom.com.br

Poupcap: seu investimento no presente é sua tranquilidade no futuro

grandes bancos. O produto mirava o futuro das transações bancárias, oferecendo acesso de informações aos clientes por meio da rede mundial de computadores.

Não se tratava de uma internet *banking* como a que se tem hoje, mas era o pontapé inicial para o padrão complexo dos sistemas atuais. Por meio de um site, o cooperado entrava com a senha, consultava saldo e extrato e fazia aplicações. Acontece que o clique dado pelo cooperado no site não acionava um sistema sofisticado de transmissão de dados. O que fazia era mobilizar a equipe de retaguarda da agência que executava a solicitação. Era, digamos, um processo semiautomático.

Precário, sim, mas de uma funcionalidade bem recebida pelos clientes, o sistema trouxe visibilidade favorável para a Credicom. Segundo registros extraoficiais, a cooperativa teria sido a terceira instituição brasileira a disponibilizar essa conveniência para os seus clientes.

Além de demonstrar a grande afinidade da Credicom com o desenvolvimento tecnológico, que se tornou uma realidade abrangente e absoluta no sistema bancário, uma das grandes vantagens daquele incipiente modelo foi reduzir os custos dos serviços mais elementares para o cliente. Cada extrato retirado na agência custava R\$1,50 e na internet apenas R\$ 0,10. Somente esse benefício foi suficiente para causar grande impacto no dia a dia, pois, na época, 90% das idas dos cooperados à agência eram para verificar o saldo.

Na Credicom, criar vantagens diferenciadas do sistema financeiro tradicional fez surgir o Poupcap. Anúncio veiculado em 1998

Por essa ocasião, a Credicom deu outro passo à frente, possibilitando o acesso remoto por meio do sistema de tecnologia Wincred. No princípio, a internet nas empre-

sas era precária e alcançada por linha telefônica discada. Não havia tecnologia para fazer com que dois computadores, instalados em lugares variados, transmitissem dados entre si. Era preciso usar uma linha dedicada – acesso direto do usuário com a fonte provedora – de um ponto a outro, o que era caro e, desse modo, fora de cogitação. Mais uma vez pesquisando soluções adequadas, a Credicom encontrou uma tecnologia que permitiu usar a linha telefônica para conectar dois pontos com recursos do próprio Wincred.

Hors concours

Entre todas as invenções, o delivery de dinheiro era um diferencial fora da curva e a Credicom fez disso um belo agrado aos cooperados por um longo período. Por esse serviço bancário em domicílio, o cooperado requisi-tava um motoboy da cooperativa, que buscava cheques para depósito ou trazia da cooperativa uma quantia em dinheiro, entre outras assistências. Bastava ligar, fornecer a senha combinada para realizar a transação, o montante e o endereço. Havia um limite de valor e um sistema de segurança provido por um módulo do Wincred, que nunca falhou.

Na linha das facilidades, especialmente para economizar o escasso tempo livre dos médicos, também funcionou com grande eficiência o Credicom Resolve. Por telefone, o cliente tratava qualquer questão em relação à cooperativa e do outro lado da linha estavam os “resolvedores de problema”. A equipe era obrigada, num prazo máximo de 24 horas, a comunicar ao solicitante em que

Saques
Extratos
Consultas
Pagamentos



TRANSAÇÕES DISPONÍVEIS

- Saques
- Extratos
- Consultas
- Pagamentos
- Transferências

Visão

ATM
TOUCH SCREEN

Toque na tela
para realizar as
suas operações.

ALERTA

Este caixa eletrônico
possui dispositivos que
monitoram suas câmeras em
caso de funcionamento,
monitorando sempre as
altas temperaturas.

Retire as cédulas

BRASIL

ponto estava o caso dele: a quem havia sido direcionado, se estava ou não resolvido, qual era o prazo para solução. Enfim, quem atendia era responsável pelo encaminhamento e por comunicar o desfecho do assunto. Enquanto a Credicom era bem menor, a atividade auxiliou o correntista e liberou os gerentes para funções mais estratégicas.

Depois do acesso digital, a iniciativa deixou de ser viável, até porque quase tudo passaria a ser resolvido por aplicativo e o público demandava o serviço on-line. Nesse caso, não se tratava de uma exigência exclusiva dos associados jovens, mas também dos mais velhos, atentos à evolução tecnológica.

Antenados e premiados

Anos mais tarde, em pesquisa para sondar a aceitação dos canais eletrônicos, a Credicom se deu conta de que o público mais maduro era a maioria dos usuários. Em 2015, o *Mobile Banking* (desenvolvido pelo Sicoob, Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil, criado em 1997 e ao qual a Credicom iria se associar em 2007) foi eleito o melhor aplicativo de autoatendimento do país. Ele proporciona todas as funcionalida-

des necessárias para as mais simples consultas, como acessar extratos e saldos, até as mais complexas operações que exigem o máximo de segurança.

A evolução tecnológica da Credicom, porém, não substituiu os atendimentos presenciais. Apesar de oferecer facilidades e comodidades modernas para admissão de pagamentos, investimentos, transferências e outros serviços bancários típicos em todos os seus canais, dispõe também de agências físicas. Como cooperativa de crédito, sua estrutura é completamente similar à de um banco, com portas abertas aos cooperados que necessitam do atendimento pessoal e não abrem mão de frequentar as agências, conhecer e conversar pessoalmente com o gerente.

Houve um tempo em que a inovação chegou ao ponto de ter na equipe um ombudsman, como é chamado o profissional que mantém um olhar crítico em relação à empresa, acolhendo reclamações de clientes e desenrolando conflitos com imparcialidade. Após voltarem de uma viagem aos Estados Unidos, onde conheceram a figura desse profissional atuando no sistema cooperativista, os gestores decidiram tê-lo também na Credicom. Precisavam de alguém bom de conversa, com jogo de cintura para receber e tratar os contratempos que surgissem.

A tarefa coube ao gerente Idelson Carmo de Araújo, e coincidiu que, logo no princípio de sua atuação, o ombudsman tivesse uma missão: solucionar uma pequena crise de credibilidade da qual a Credicom foi alvo na praça de Belo Horizonte. Estavam acontecendo casos de falências de cooperativas em Minas Gerais, e uma delas, acusada de fraude envolvendo varejistas, causou contrariedades para a Credicom.

Era uma cooperativa de crédito rural chamada Credibel, que atuava na Cea-sa (Centrais de Abastecimento) de Belo Horizonte, onde atendia cooperados vindos de todo o estado mineiro. Apesar de não haver qualquer semelhança, o comércio confundiu os nomes e passou a não aceitar os cheques da Credicom. Houve relatos de médicos que foram constrangidos por terem o cheque recusado ao pagar a conta em restaurantes ou ao passar com o carrinho cheio de compras no caixa do supermercado.

Quando acionado, o ombudsman entrava em ação, indo pessoalmente ao estabelecimento, onde se identificava para o gerente e indagava sobre o embaraço. A resposta era sempre a mesma: “Ordem da diretoria”. A missão do ombudsman era esclarecer que a cooperativa falida nada tinha a ver com a cooperativa dos

médicos. Mas ao término da conversa nem sempre o gerente do estabelecimento se mostrava convencido.

O ombudsman, então, nessa hora nem tão imparcial assim, lançava sua última cartada: “Nossos cooperados são todos médicos bem considerados na cidade. Eles vão receber um comunicado dizendo que esta loja está evitando o cheque deles”. Diante daquele discurso, avaliando que poderiam perder mais do que ganhar, os gerentes quebravam a resistência e se prontificavam a retirar o cartaz que proibia os cheques da Credicom.

Socorro providencial

Estar inserido na comunidade, identificar os agentes e o ambiente para se envolver com neutralidade política, religiosa e racial é a pura essência do cooperativismo e o que movia o pensamento da Credicom. Habitualmente era fácil comprovar os rendimentos e as garantias que o candidato a empréstimo – pessoa física, clínica ou hospital – poderia dar, porque a cooperativa conhecia bem o seu público. Por esse modo de se conduzir, a Credicom se deparou com diversas circunstâncias ao longo do

tempo por meio das quais pôde atestar efetivamente a parceria com o setor de saúde. Socorreu hospitais e, literalmente, salvou alguns da insolvência.

Guardado o devido sigilo da operação e o nome do estabelecimento, há um exemplo do qual a Credicom se orgulha profundamente. Um hospital, que se ergueu com recursos próprios de seus fundadores, precisou de financiamento para finalizar a obra, bem na etapa de aquisição de móveis, aparelhos e instrumentais. A dívida para essa fase, que foi assumida em dólares, sofreu um revés no meio do caminho.

Foi em 1999, no comecinho do segundo mandato do presidente Fernando Henrique Cardoso (PSDB), quando a moeda brasileira passou por uma desvalorização de 32,4% perante o dólar, na chamada crise da maxidesvalorização do Real. A medida, que mudava o regime cambial de fixo para flutuante, foi providencial para investidores e exportadores, mas devastadora para quem tinha algum tipo de passivo atrelado à moeda norte-americana.

O referido hospital sofreu, portanto, um baque monumental. De imediato recorreu ao sistema financeiro tradicional, que não liberou os recursos de que necessitava. A concessão do empréstimo solicitado à Credicom resolveu a pancada financeira, que teria sido letal. O hospital sobreviveu, cresceu e é hoje é um dos maiores e mais bem estruturados no atendimento à população de Belo Horizonte e Região Metropolitana.

É certo que as demandas de instituições relevantes do bloco da saúde, como os hospitais, são altas e nem sempre a estrutura de patrimônio da Credicom foi sufi-

Competir com linhas de crédito mais baratas, para os médicos ou instituições do setor da saúde, sempre foi uma estratégia da Credicom. Anúncio veiculado em 2004

Linhas de Crédito Credicom.

A melhor maneira de realizar os seus sonhos.

Grandes oportunidades, antigos planos, pequenos imprevistos, investimentos em equipamentos, viagens, cursos, congressos, veículos, a reforma do consultório ou da sua casa... seja qual for o seu sonho, a **Credicom** tem a linha de crédito ideal para você.

Só mesmo a sua cooperativa de crédito poderia garantir tantas vantagens: mais do que crédito fácil e rápido, a **Credicom** oferece possibilidades exclusivas com as menores taxas do mercado, prazos e condições de pagamento especiais. E as linhas são diferenciadas e criadas especialmente para atender às suas necessidades específicas.

Quando você pensar em crédito, lembre-se da **Credicom**. Fale com seu gerente.

Belo Horizonte: (31) 3281 3331
www.credicom.com.br
credicom@credicom.com.br



ciente para suportá-las. Ao mesmo tempo, não assistir esses estabelecimentos era aceitar ficar à margem das grandes operações que o segmento impunha. Em vista disso, a Credicom precisou, durante algum tempo, emprestar recursos no seu máximo limite para obter um retorno razoável sobre o capital.

Hoje muitos bancos melhoraram as suas condições de financiamento para o setor, propondo às instituições condições próximas do que a Credicom oferece, numa demonstração de que o cooperativismo é capaz de interferir, de alguma forma, no balizamento de uma estrutura tão gigantesca como a do segmento bancário.

Primeiro, o cooperado

A resposta do cooperado ao afinco e à persistência da Credicom é a baixíssima inadimplência, que pode ser traduzida como um inabalável voto de confiança. Em toda a sua história, a Credicom registra índices irrisórios, abaixo de 1%, o que torna suas operações um negócio de muito pouco risco e reflete, culturalmente, a fidelidade dos cooperados ao princípio cooperativista. Corresponder a essa probidade, tornando o crédito e os serviços mais pulverizados, ágeis e

mais baratos para acompanhar a velocidade dos novos tempos, tem sido parte dos desafios de todas as gestões.

Defender o cooperado é uma especialidade da Credicom e, numa ocasião ela pôde demonstrar isso na prática ao introduzir a isenção da cobrança de juros para o cheque especial. Na década de 1990, um grande banco se estabeleceu no Brasil patrocinando um time de futebol e sacudindo o setor bancário com a oferta de 13 dias sem tarifas no cheque especial. A fim de seduzir ainda mais seus cooperados, a Credicom seguiu esse mesmo caminho e, superando esse limite, estendeu, no ano 2000, os benefícios do seu cheque especial para 14 dias sem juros. Isso sim era uma vantagem, tanto que permanece até hoje para todos os correntistas pessoas físicas e se mantém atraente, competitiva e muito bem-vinda.

Com essa ação e outras do tipo, a Credicom foi progressivamente firmando sua posição, especialmente ao renunciar a certas imposições do mercado que possam arrochar seus cooperados. Ora, por ser uma cooperativa que não opera para obter lucros para si, e sim respostas positivas para todos os integrantes, seria incoerente se não lutasse por manter produtos e serviços de crédito com custos baixos. Por isso, em 2020, decidiu de

imediatamente não adotar a medida autorizada pelo Conselho Monetário Nacional (CMN) que permitiu aos bancos cobrarem a tarifa de até 0,25% ao mês para valores de cheque especial acima de R\$ 500, ainda que o titular da conta não o utilize.

A decisão da Credicom, nos seus anos de existência, sempre foi a de praticar índices abaixo do mercado, como no caso da alíquota de juros do cheque especial. No segundo semestre de 2020, enquanto o Bacen autorizava o teto de 8% de juros no cheque especial, a Credicom já operava com 6%. Enquanto o mercado cobrava mais, a Credicom sempre se antecipou cobrando menos.

Essa forma de conduzir a cooperativa e facilitar a vida dos cooperados torna evidente que eles economizam dinheiro quando optam por consumir os produtos financeiros da Credicom. Com base em relatórios do Banco Central e considerando os encargos médios vigentes, a Gerência de Planejamento e Análise Financeira da cooperativa consegue estimar o valor aproximado dessa economia. Calculando, por exemplo, o volume de empréstimo tomado em 2019, a gerência presumiu que, ao todo, os cooperados teriam pago R\$ 127 milhões a mais de juros, se tivessem recorrido aos bancos comerciais.

Centralização financeira

Cada passo das cooperativas mineiras singulares de crédito – que é o caso da Credicom – é acompanhado de perto pela Cecremge, a Central das Cooperativas de Crédito de Minas Gerais, uma das maiores centrais do Brasil. Fica a cargo da entidade agregar as cooperativas filiadas a ela, coordenar suas atuações, bem como supervisioná-las por meio de auditoria autorizada pelo Banco Central. Criada em 30 de julho de 1994, a Cecremge ocupou o lugar da antiga Federação Mineira das Cooperativas de Crédito (Femicoop) e ganhou força e voz na representação institucional, especialmente atuando como ponte entre as cooperativas e o Banco Central.

Um dos seus papéis preponderantes é fazer a centralização financeira, ou seja, criar condições de rentabilidade para a parte do dinheiro que não é emprestado pelas cooperativas associadas. Essa atribuição da entidade viria a ser a perfeita solução para resolver um contraste existente entre as cooperativas.

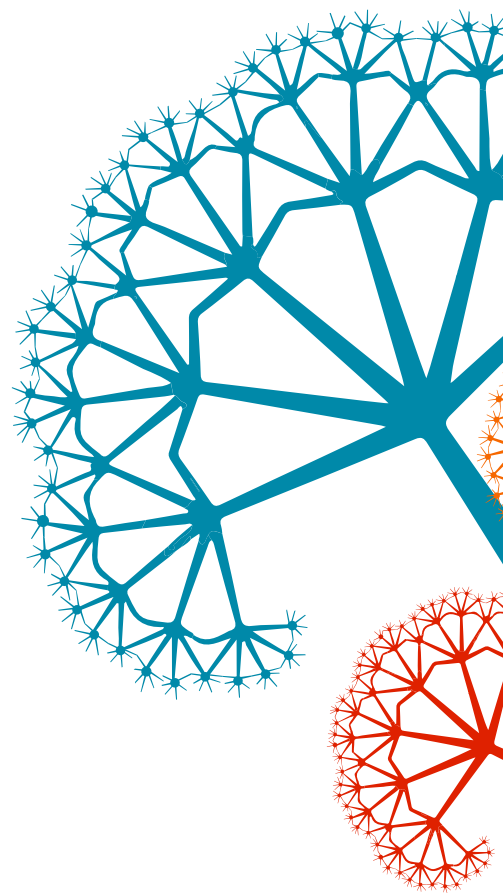
Como uma cooperativa de nicho, composta por cooperados com perfil aplicador, a Credicom sempre teve uma boa reserva de recursos proveniente

de depósitos, corrigido pelo CDI (Certificado de Depósito Interbancário), sua melhor fonte de remuneração disponível e de retorno mais imediato. Melhor do que isso, seria ter para quem emprestar, pois desse modo conseguiria melhorar mais ainda a condição financeira do poupador com os juros cobrados dos empréstimos. Por outro lado, havia cooperativas agregadas à Cecremge cuja tendência, ao contrário, era buscar por recursos, já que seus cooperados demandavam por crédito.

Rejeitado e premiado

Surgiu, então, uma ideia boa para todo mundo: um fundo que oferecesse cédulas de crédito para cooperativas que estivessem precisando de recurso para emprestar para o cooperado. Assim como o Banco Central exige um depósito compulsório dos bancos, esse mecanismo utilizaria como garantia o lastro em torno de 30% dos recursos em liquidez depositados na Central, para mais ou para menos, conforme o tamanho da cooperativa, percentual suficiente para garantir a liquidez das operações. À Cecremge caberia centralizar todo o montante no recém-criado Bancoob, o Banco Cooperativo do Brasil S.A., e conseguir oportunidade de rentabilidade desse recurso.

Naquele momento coube a José Ricardo Vilela, então diretor da Cecremge e da Credicom, a missão de justificar perante o Banco Central “que negócio é esse”. Sim, a genial ideia não havia passado pelo crivo da instituição, que exigiu satisfações.





Não havia como explicar para os auditores do Bacen com estas palavras, mas o fato é que eles estavam diante do primeiro fundo do sistema cooperativo brasileiro. Eles não se convenceram e barraram a intenção da Credicom e da Cecremge. Restou às entidades apresentarem o modelo do fundo, que não encontrava similar no sistema financeiro, para uma administradora da cidade do Rio de Janeiro.

Depois disso, o banco cooperativo abarcou para si toda a estrutura, a funcionalidade, enfim, todo o conceito desenvolvido pela Cecremge, via Credicom. Pouco tempo depois, o dispositivo ganhou notoriedade nacional ao ser classificado na categoria Fundo Cinco Estrelas pelo Guia Exame – Os Melhores Fundos de Investimentos – edição 2003.

O mecanismo financeiro ganhou o título disputando com titãs do mercado nacional e internacional que operam no Brasil. E não venceu só naquele ano, mas em vários consecutivos. Em um de seus informativos de 2006, o Bancoob publicou: “A performance dos fundos é uma das principais razões para o expressivo crescimento, no último ano, do volume de recursos administrados [pelo Bancoob]”.

Ter a Cecremge como apoiadora favoreceu a aproximação da Credicom com o Banco Central. Em paralelo, o aprimoramento da equipe técnica do Bacen quanto à compreensão da doutrina e dos meandros cooperativistas. Passado muito tempo, as cooperativas de crédito conquistaram mais respaldo por parte do Banco Central, que adotou tratamento na mesma linha que recebe uma instituição financeira convencional. Não somente em benefícios, mas em exigências cada vez mais severas, o que trouxe crescimento e aprendizado mútuos.

Nova aliada: Fencom

A base do crescimento da Credicom a partir de 1994 está intrinsecamente associada à adesão das cooperativas de trabalho médico. A relação se fortaleceu sobremaneira com a criação da Federação Nacional das Cooperativas Médicas (Fencom), naquele mesmo ano. O motivo foi reunir as cooperativas que proliferaram rapidamente e oferecer a elas um sistema de operação único, centralizando na entidade toda a gestão do fluxo de pagamento dos médicos por meio da Credicom.

Além de facilitar enormemente a vida das cooperativas, que não precisaram ter grande estrutura administrativa ou tecnológica para realizar o faturamento e o repasse do dinheiro aos médicos, a centralização do excedente



também ativou a movimentação financeira da Credicom. Pela cooperativa de crédito passaram a circular não só os proventos, como outros serviços que os médicos contratavam. Nesse arranjo, parte dos resultados das operações retornava para a Fencom, de maneira que a Federação também pudesse se capitalizar e investir na sua estrutura funcional.

Quem apoiou a Fencom desde o começo e viabilizou a sua existência foi a Credicom, auxiliando desde a concepção da ideia à cessão dos primeiros móveis e equipamentos, em regime de comodato. Com o suporte da Credicom, a Fencom cresceu, adquiriu estrutura patrimonial própria e, acima de tudo, influenciou – e influencia – fortemente o bloco dos trabalhadores da saúde, mantendo-se próxima de outras instituições cooperativistas em Minas e em outros estados.

A parceria com a Credicom foi tamanha e é tão orgânica até hoje que a Fencom ocupa o mesmo endereço da cooperativa de crédito, na Avenida do Contorno, 4.265, na região hospitalar de Belo Horizonte. A força dessa relação se mostraria vital para o processo de mudança de gestão pelo qual a Unimed-BH, a maior cooperativa e operadora de saúde da capital mineira, passaria a partir de 1998.

E uma década se passou

Entidades como a Fencom, nascida em 1994, fortaleceram o sistema cooperativista por formarem um grupo sólido e ativo

Com o slogan publicitário “Você é Credicom. Você é dez”, a cooperativa comemorou seus primeiros dez anos em 2002. Coincidia com o aniversário de 100 anos de fundação

da primeira cooperativa financeira do Brasil, a “Caixa de Economia e Empréstimos Amstad, ou “Caixa Rural de Nova Petrópolis”, localizada na cidade de Nova Petrópolis, no interior do Rio de Janeiro. Em 2002, a Credicom contava com mais de 12 mil cooperados, com ativos que superavam R\$ 80 milhões e sobra líquida de cerca de R\$ 1,5 milhão.

Foi ao longo de 2002 que a Credicom registrou o cooperado de número dez mil, o médico Eduardo Gonçalves de Andrade, popularmente conhecido como Tostão. Tri-campeão da Seleção Brasileira e um dos maiores ídolos da história do Cruzeiro Esporte Clube, Tostão brilhou nos gramados ao lado de ídolos como Pelé e Jairzinho.

Naquele ano houve homenagens para as pessoas que construíram a cooperativa, com a entrega de placas comemorativas e a premiação dos participantes do sétimo Concurso Credicom de Desenhos, atividade iniciada em 1995 para os empregados e suas famílias. O tema do concurso foi “Cooperativismo e o Meio Ambiente”, explorando o contexto da Rio+10, fórum ambiental ocorrido na capital fluminense, Rio de Janeiro, entre agosto e setembro. Mas a principal atração, já no final do ano, foi a inauguração da sede própria da Credicom.

As moradas

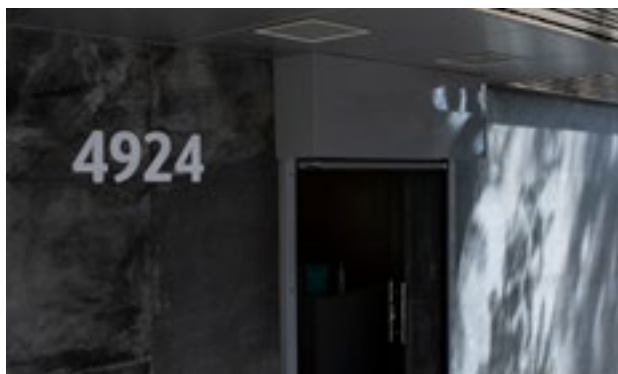
Ao passo em que a Credicom evoluía em números, também crescia sua necessidade por espaços mais amplos para comportar a equipe. Do primeiro endereço, nas instalações da Coopmed, na Faculdade de Medicina da UFMG, a Credicom efetivamente nunca se mudou, pois

O crescimento da Credicom exigiu a primeira mudança de endereço para acomodar a sede administrativa na Avenida do Contorno, no mesmo prédio que abriga a Cecremge

manteve ali a sua quase lendária Agência Saúde. Mas as sedes administrativas foram variando de endereços. A primeira mudança se deu em 21 de março de 1998, quando a Credicom tornou-se vizinha da Cecremge, na Avenida do Contorno, 4.924. Os cerca de 20 empregados couberam com folga no local, o terceiro andar inteiro, dividido com a Central.

Nesses quase cinco anos após a chegada àquele endereço, a Credicom contava com uma realidade bem diferente; havia crescido bastante. Estava agora em condições de ampliar sua estrutura e ter a própria sede. A cooperativa já estava muito bem e os resultados um ano depois da mudança para a Cícero Ferreira viriam a comprovar que a decisão da nova sede foi acertada. Em 2003 seus ativos circulantes atingiram R\$ 108,8 milhões, uma variação de 35% em relação a 2002. O volume de depósitos à vista em 2003, que se elevou em 52% no período de um ano, foi a grande estrela desse resultado. Cresceram também a receita consolidada e as sobras brutas.

A nova morada era um prédio inteiro, de quatro andares, na Rua Cícero Ferreira, 71, no bairro Serra. A edificação estava vazia, no osso mesmo, e precisou de um projeto arquitetônico. A obra, executada antes da mudança, “milagrosamente”



nunca atrasou. Perguntado quanto tempo ainda teria de obras, o mestre respondia *“três meses”*. Trinta dias depois: *“Quanto falta?”*. A mesma resposta: *“Três meses”*. Em vista disso, estava sempre em dia. E, depois de 11 meses, em 6 de dezembro de 2002, é inaugurada oficialmente a nova instalação.

No começo, o imóvel era de fato grande, mas se pode dizer que foi na verdade um breve desafogo. O lugar não tardaria a se

revelar pequeno para o tamanho que a cooperativa iria alcançar, principalmente após as seis incorporações que viriam a acontecer, e exigiriam a criação de novas seções e contratação de funcionários. A falta de espaço obrigou a Credicom a locar, em 2010, um prédio de quatro andares com uma área útil total de pouco mais de mil metros quadrados, na Rua Gonçalves Dias, nº 151, no bairro Funcionários. O local, após reformado, recebeu 35 membros da equipe em setembro de



2011 e passou a ser a Unidade Administrativa Gonçalves Dias – UGD. Por lá permaneceram, até 26 de novembro de 2018: Departamento Pessoal, Recursos Humanos, Tecnologia da Informação, Controles Internos, Contabilidade, Tesouraria e Gestão da Qualidade (Escritório de Normas) e Expansão. A Credicom sublocou dois andares para a Valem e a Fencom, que participavam do pagamento das despesas do imóvel.

A sede da Cícero Ferreira, com seus 412 metros quadrados, abrigou a Credicom por sete anos. Mesmo a unidade da Gonçalves Dias estando bem próxima da sede, a menos de dez minutos de caminhada, havia no ar um sentimento de fragmentação. Não era ideal que as áreas de trabalho se mantivessem afastadas fisicamente. Para completar, a Central de Relacionamento, Marketing e o Núcleo de Inteligência Financeira foram realocados em um espaço ocioso no Posto de Atendimento do Hospital Lifecenter, também muito próximo da Cícero Ferreira. Ao final de 16 anos o endereço principal abrigava mais de 100 pessoas.

“Lavagem de dinheiro”

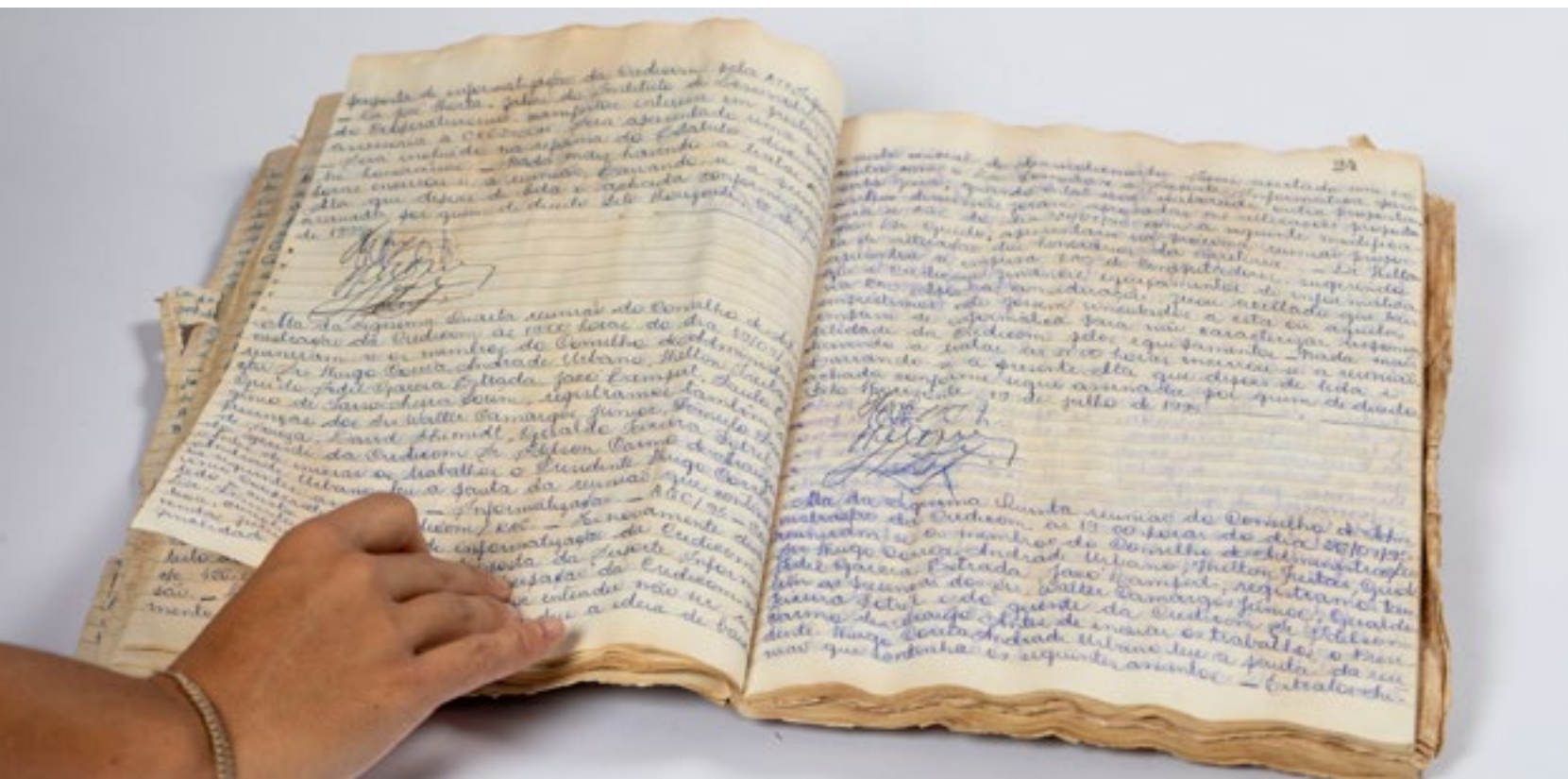
A mudança para uma sede própria na Rua Cícero Ferreira, no bairro Serra, foi uma emoção para a diretoria e funcionários da Credicom

A pacata e arborizada Rua Cícero Ferreira, mão única descendo para a Avenida do Contorno, foi cenário de um episódio dramático para todos na Credicom. Era domingo, o inesquecível dia “4 do 4 de 2004”, como ficou na memória dos que vivenciaram o ocorrido. Naquela noite caiu um forte temporal em Belo Horizonte. Um dilúvio, realmente. Na segunda-feira de manhã, quem chegou para trabalhar encontrou a rua toda revirada

não só pelo estrago da chuva, mas porque um duto de água se rompera na parte alta da via. E o prédio da Credicom, situado no plano mais baixo, se tornou o centro de convergência da água.

Todo o subsolo e o primeiro andar foram tomados pela enchente, exatamente onde se localizavam as principais áreas – Contabilidade, Crédito, Controles Internos – e o cofre da Tesouraria, com cerca de R\$ 30 mil. Levado pela força da água, o cofre de muitas toneladas foi encontrado na parede oposta àquela onde estava antes. Pelas imagens do circuito interno de câmeras foi possível assistir à cena da mobília boiando. Em sete minutos, a água entrou, subiu e escoou, deixando um rastro de sujeira.

Todos os funcionários da Credicom contribuíram para a tarefa de limpeza, que teve, literalmente, até lavagem de dinheiro. Usando luvas e máscara para evitar qualquer tipo de contaminação proveniente da enchente, a equi-



pe limpou centenas de notas e alguns quilos de moedas com água e sabão e enxugou as cédulas com secadores de cabelo e ferro quente. Uma por uma.

Higienizadas, as notas foram organizadas para conferência. Porém, na hora de contar o dinheiro, o valor não coincidia com o histórico de quanto havia no cofre. Faltavam R\$ 10 e, por conta da diferença, a recontagem começou. E nela a descoberta de que uma nota de R\$ 10 ficara colada em outra. Alívio geral.

Papéis colados

Os danos foram contabilizados em torno de R\$ 100 mil, o que inclui dois carros da empresa que sofreram perda total. Talvez essa soma tenha sido um pouco maior, pois não contabilizou o prejuízo particular do presidente da Credicom, na época Ciro José Buldrini Filogonio. No cofre estava guardada uma nota promissória de um valor emprestado a um amigo, mas que nunca foi pago.

No cofre, além de dinheiro, havia documentos que ficaram submersos no caldo de água e lama por muitas horas. Era impossível resgatar e ler o que sobrou dos contratos, atas, comprovantes, ofícios que foram danificados. Perdê-los trouxe uma sensação de vazio, pois é sempre preocupante não saber se aquele papel será ou não solicitado no futuro. Foi então que a apreensão logo se justificou.

Num intervalo de cerca de seis meses uma agente do Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS) chegou à cooperativa solicitando vários dos documentos que

A sede da bucólica Rua Cícero Ferreira foi devastada em 2004 pelas águas de um temporal, causando grande prejuízo financeiro e material para a sede da cooperativa, que teve vários documentos perdidos e outros muito danificados



Reunião administrativa na
atual sede da Credicom



tinham se perdido. Mas como havia provas de que eles foram danificados na enchente – pelo CD com imagens das câmeras de segurança, boletim de ocorrência e o laudo da Defesa Civil – a situação foi contornada. Na semana seguinte, todas as guias que faltavam foram enviadas impressas para que a Credicom montasse um outro arquivo, concluindo assim a fiscalização. Apesar dos danos físicos e do abalo emocional da equipe, logo tudo voltou à normalidade. Naquele ano de 2004, porém, a festa dos 12 anos de existência da cooperativa, completados justamente em abril, foi suspensa. Não havia clima.



Um degrau a mais

Com estrutura adequada às suas necessidades, a sede da Credicom possui o Auditório Ronaldo Scucato

As histórias da Cícero Ferreira foram marcantes e ficaram armazenadas com apreço na lembrança. Um novo endereço estava destinado à Credicom num edifício de 15 andares na Avenida do Contorno, 4.265, no bairro São Lucas, para onde se mudaria em 2018. A escolha do local passou por alguns fatos curiosos. Diante do grande adensamento de pessoas na sede da Cícero Ferreira, a diretoria se via pressionada para solucionar o problema, que incluía unificar os colaboradores, espalhados por



Dia de inauguração da nova sede da Credicom em 2018. O auditório recebeu o nome de Ronaldo Scucato, presidente da Ocemg. Na foto ao lado, da esq. p. dir., Garibalde Mortoza, Ronaldo Scucato, Helton Freitas e João Augusto Fernandes





SICOOB CREDICOM

**SEDE ADMINISTRATIVA
HELTON FREITAS**

INAUGURADA EM 11 DE DEZEMBRO DE 2018

Carlaêdo Martins Júnior
Presidente

João Augusto de Oliveira Fernandes
Vice-presidente

Cátia Costa Carvalho Rabêlo
Diretora Administrativa

João de Almeida Moura
Diretor Geral

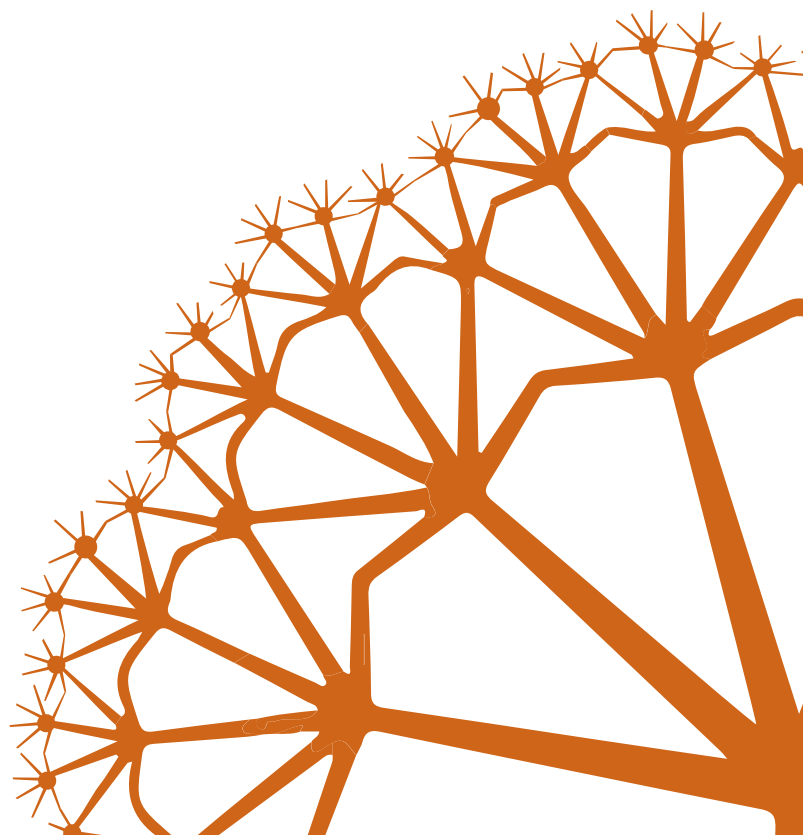
Paulo César Gomes Guerra
Diretor de Expansão

Reginaldo Scialano Ferreira de Araújo
Diretor Financeiro

vários endereços. Acreditava-se que ter uma sede própria seria importante para a Credicom e chegou-se a buscar opções para comprar ou construir um imóvel. Ideias que se dissiparam na conclusão de que não era um bom negócio para uma cooperativa financeira immobilizar um ativo de custo elevado.

Em meio a esse dilema, a Credicom encontrou o prédio da Avenida do Contorno disponível. No entanto, as intenções não se compatibilizaram no primeiro momento, pois a cooperativa ainda pretendia comprar um imóvel e o proprietário queria alugar – e por um preço acima das expectativas da instituição. Mas, como diz o ditado popular, “o que tem que ser, será”, as conjunções contribuíram para um final feliz. Depois de buscar outras alternativas e não se contentar com o que encontrou, a Credicom repensou a possibilidade do aluguel, ao passo que o proprietário também reconsiderou o preço da locação, de maneira que a negociação atendeu satisfatoriamente a ambos. Antes de ocupar a nova sede, a Credicom teve muito trabalho para remodelar o espaço a seu gosto. A despeito do tempo da obra, maior do que o previsto, o desfecho agradou em cheio.

O imóvel se tornou pleno de simbolismos no que se refere ao crescimento galopante da Credicom, à unificação e à noção da intercooperação. Para começar, esteve anteriormente ocupado pela Unimed-BH, parceira com forte presença na história da cooperativa de crédito. Em dois de seus andares, abriga a Fencom, outra cooperativa irmã, aliada de muitos anos, e a Valem, operadora de plano de saúde coletivo por adesão, que atua próxima às cooperativas. Metade do oitavo andar do edifício foi transformado no tão sonhado auditório próprio, algo de fato significativo para a Credicom, pelo ganho de autonomia para os seus eventos internos, especialmente as assembleias e treinamentos que, muitas vezes, ocorriam em espaços cedidos por outras cooperativas



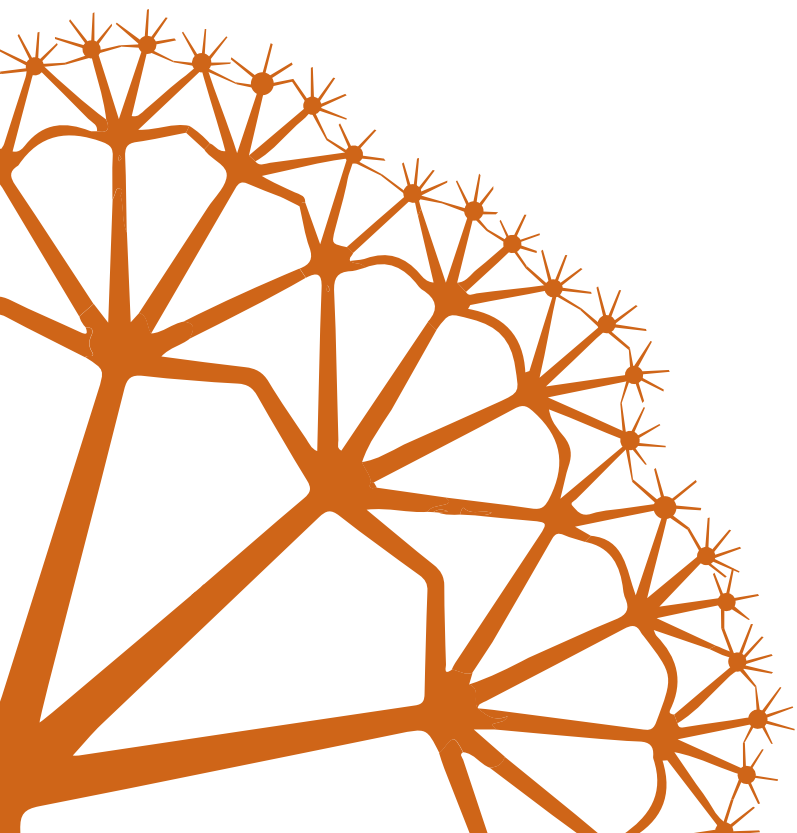
parceiras. A sala, com 117 lugares, recebeu o nome de Ronaldo Scucato, líder cooperativista admirado e atuante à frente do Sistema Ocemg há algumas décadas.

O salto para o atual endereço foi grande, pois são mais de 12 mil metros quadrados, além de muitas “áreas pulmão” – prevenindo crescimento no futuro. O espaço contempla amplas salas com mais conforto para as equipes e um terraço de 1,6 mil metros quadrados. Foi nesse bloco externo que ocorreu a festa de inauguração em 11 de dezembro de 2018. Por ser época de chuvas, como medida de precaução foi encomendada uma grande tenda para abrigar as centenas de convidados, entre cooperados, autoridades e representantes de entidades parceiras.

Porém, cerca de 48 horas antes, os organizadores receberam a notícia de que a base do piso precisaria ser reforçada. É que o peso da estrutura, mais a sobrecarga na laje pelo movimento das pessoas, poderia acarretar algum dano ao prédio. A base do piso do terraço foi então sustentada, no andar de baixo, com a colocação de vigas. Com o estacionamento da Credicom inacessível, o jeito foi usar as vagas do “supervizinho”, o supermercado Epa, que funciona na parte contígua do prédio.

Verdadeiramente uma expressão emblemática da evolução da Credicom, a inauguração da nova sede teve discursos emocionados proferidos pelo idealizador da cooperativa de crédito, Helton Freitas – cujo nome batizou o edifício –, por Ronaldo Scucato, pelo ex-presidente Samuel Flam e pelo presidente na ocasião, Garibalde Mortoza Júnior.

A chuva não veio e a festa seguiu bonita e animada, abrindo mais um dos capítulos memoráveis na história da Credicom. Junto com a celebração dos 25 anos, essa inauguração compôs dois registros importantes da diretoria executiva do mandato 2013/2021, assumida sob o comando de Garibalde.



The background features a solid orange field. Overlaid on this are several teal-colored circles of varying sizes. Some of these circles have smaller teal dots scattered around their perimeters, creating a pattern reminiscent of a virus or a molecular structure. The text is centered in the lower half of the image.

Do desejo à razão



“ *Essa fusão, do ponto de vista do
negócio, foi a melhor do mundo.* ”

REGINALDO TEÓFANES FERREIRA DE ARAÚJO

Um salto de mãos dadas

A segunda cooperativa de crédito mais conhecida da capital mineira, a Unicred-BH, começou a funcionar em 17 de maio de 1996, quatro anos depois da Credicom. Foi germinada dentro da Unimed-BH, na época do então presidente Francisco José Neves, dermatologista falecido aos 82 anos em 2007. Antes da Unicred-BH entrar em operação, Chico Neves, como era conhecido, havia sido abordado pelos gestores da recém-criada Credicom que pleiteavam o apoio da maior operadora de saúde suplementar de Minas Gerais. Mas, na época, a aproximação não surtiu efeito e a Unimed-BH acabou por respaldar a criação da Unicred-BH.

A Credicom acreditava que a Unimed-BH – criada em 1971, tendo Francisco Neves como um de seus fundadores, quando a cooperativa de saúde ainda se chamava Medminas – seria fonte de potenciais novos cooperados, uma impulsionadora da cooperativa de crédito, ao depositar, por exemplo, o pagamento dos médicos na instituição, ou mesmo ao realizar aplicações financeiras, ainda que de forma incipiente. Seria um incentivo e tanto para aquele suado começo. Mas,

ao contrário disso, a Unimed-BH desejava ter a sua própria cooperativa de crédito e ela seria parte do Sistema Unicred, no qual já operavam as outras singulares do Sistema Unimed.

Nasce a Unicred

A Unicred começou a operar em Porto Alegre (RS), em 1990, como o braço econômico das cooperativas médicas que compunham a Unimed. A ideia de sua criação foi apresentada em 1988, na Convenção Anual do Sistema Unimed, em Salvador (BA), pelo médico Osvaldo Carlos dos Santos e o assessor técnico Edgar Schulze, ambos da Unimed. Direcionado para as cooperativas singulares de crédito, o sistema se alastrou por todas as regiões onde existiam seções da Unimed.

Um dos fundadores da Unicred Belo Horizonte, Roberto Pires de Moraes, então diretor da Unimed-BH, foi quem “comprou” a ideia de Francisco Neves, para que, a exemplo de outras cooperativas médicas do Sistema Unimed, tivesse em Belo Horizonte a sua própria co-

1996 Rua Maranhão



1998 Rua dos Otoni



2000 Av. Brasil



operativa de crédito. Havia singulares da Unicred vinculadas ao Sistema Unimed em várias cidades e Chico Neves considerava “um absurdo” não ter uma representante na capital mineira.

Carta branca em mãos, em 1996, Roberto partiu para a organização da estrutura que tinha na composição da gestão, na época, os mesmos diretores da Unimed-BH. Estavam, portanto, no comando da Unicred Belo Horizonte Francisco Neves, como presidente, Maurício Rezende Barbosa, como diretor administrativo, e o próprio Roberto Pires, como diretor financeiro. Foi ele quem colocou diretamente a mão na massa, organizando e cuidando da documentação e de vários aspectos da gestão da cooperativa recém-criada.

Apadrinhada pela Unimed-BH, a Unicred-BH recebeu o capital inicial para funcionamento e o apoio de departamentos da operadora de saúde, como Recursos Humanos e Financeiro, bem como o espaço para a primeira sede, uma casa na Rua Maranhão, 615, em frente à antiga sede da Unimed-BH. A primeira equipe, contratada com o apoio do RH, se destacou pela competência e pelo esforço em atender às inúmeras demandas de uma cooperativa principiante.

Em apenas dez anos, a Unicred-BH conquistou sua sede própria, tendo passado antes por três imóveis alugados

2006 Av. Bernardo Monteiro



Os gestores apostaram na constituição do capital social mais alto – de R\$ 3,6 mil – como um dos diferenciais para alavancar a cooperativa rapidamente e conquistar um público mais seletivo, atraído pela sua pujança. Esse fato foi realmente um impulsionador da Unicred Belo Horizonte, que adotava a frequência de eventos para criar nos médicos o entendimento e a confiança do funcionamento do sistema.

Foram muitos almoços, jantares e coquetéis de negócios para formadores de opinião, com potencial para atrair outros cooperados. O que mais impressionava o público era a capilaridade da Unicred, de norte a sul do Brasil, e a facilidade de atendimento e receptividade de cartão de crédito e cheques em várias praças.

De 1996 a 1998, a Unicred-BH funcionou na casa emprestada pela Unimed-BH. Dali, alugou um imóvel na Rua dos Ottoni, 428, próximo ao primeiro endereço e a um quarteirão da Unimed-BH, instalada no bairro Funcionários. Maior, o local acomodou bem o staff, até o ano de 2000, sendo provido de pilotis e sala de reunião para a diretoria. Quando o crescimento começou a acontecer, já sem tanta dependência direta da Unimed-BH, foi possível transferir toda a estrutura para a Av. Brasil, 888. Finalmente, em novembro de 2006, a Unicred-BH adquiriu um edifício na Bernardo Monteiro, 1.152, seu último endereço antes de a cooperativa e a Credicom iniciarem uma trajetória definitiva de união.

Nadando na mesma raia

A partir da chegada da Unicred-BH, o nicho belo-horizontino operou com duas cooperativas de crédito voltadas para os profissionais de saúde e, com efeito, deu-se início à disputa de espaço. Era a mesma praça, o mesmo cooperado, encargos e benefícios equivalentes, postos de atendimento nos mesmos hospitais. E, sendo cooperativas de crédito, a filosofia do negócio era idêntica: tomar os recursos de aplicadores e remunerá-los a partir da rentabilidade gerada de empréstimos para outros cooperados, sempre com tarifas melhores do que as vigentes na praça.

No auge da competição de mercado entre a Credicom e a Unicred-BH, era preciso reafirmar os valores cooperativistas e o foco no público. Imagem da capa de um folder de 1998

Cooperativismo



A base para o fortalecimento da categoria médica.

credicom

Uma Cooperativa de Crédito para
os médicos de BH.



Embora não se acotovelassem, eram como duas nadadoras na mesma raia da piscina.

Ambas sérias, competitivas e comprometidas com suas finalidades, mas a constatação era que estavam perdendo pela concorrência. Porém, havia uma distinção básica e bem importante entre as duas: o desembolso do cooperado na hora da adesão às cooperativas.

Enquanto a Uniced-BH era mais seletiva e exigia aporte inicial de R\$ 3,6 mil, a Credicom requeria como integralização mínima de capital a quantia simbólica de R\$ 20, posteriormente subindo para R\$ 30 até chegar aos R\$ 75 dos dias atuais. Cada cooperado que integralizava na Uniced-BH equivalia a 180 cooperados da Credicom. Era mais difícil desembolsar quase R\$ 4 mil e isso, de fato, tornava a Uniced-BH uma cooperativa mais elitizada. Tanto é que o valor de integralização de capital foi depois reduzido pela metade, para facilitar a adesão.

A lógica da Credicom, desde o seu início, foi facilitar ao máximo a entrada do cooperado. A intenção era crescer pelo número de adesões. Ambas as cooperativas de crédito tinham como estratégia a participação apenas de médicos, mas, ao longo do tempo, o Banco Central autorizou a cooperação de outros profissionais do ramo de saúde.



Xeque-mate

As regras do jogo e o movimento das cadeiras começariam a mudar na disputa eleitoral de 1998 na Unimed-BH. A chapa “Unimed-BH Solidária”, de oposição a Francisco Neves, que estava há 20 anos (1978-1998) à frente da operadora, ganhou com larga desproporção, dando a vitória ao grupo liderado pelo ortopedista Emerson Fidelis Campos, que comandaria a instituição entre 1998 e 2006.

O processo político ganhou força com a participação da Credicom e da Fencom, que atuavam em sintonia, e também, curiosamente, com o apoio da Unicred-BH, tornando as cooperativas de crédito componentes fundamentais naquela corrida eleitoral, considerada a mais espetacular até então. Um padrão de gestão mais democrático e saudável, com menores períodos nos cargos, foi a condição imposta pelos apoiadores da chapa vencedora. A palavra de concordância com o modelo de sucessão foi cumprida por Fidelis e novos regimes sucessórios foram implantados não apenas na Unimed-BH, como também na Credicom, Fencom e outras cooperativas com as quais a Credicom se relaciona.

A partir daquele ponto transformador, a marcha da Unimed-BH seria outra, trazendo mudanças significativas não apenas para a operadora, mas para o sistema cooperativo médico em torno dela. Para a nova diretoria, com uma visão bem fundamentada no espírito de intercooperação, a prestação de serviços financeiros para

a Unimed-BH seria repartida, exclusivamente, entre as duas cooperativas de crédito. Elas abarcariam os seus milhares de médicos cooperados, decisão que trouxe fortalecimento para a Unicred e a Credicom. Os bancos convencionais tinham perdido a vez.

Agitação

Depois dessa virada de chave na Unimed-BH, a passagem estava aberta para que Unicred-BH e a Credicom rumassem para a unificação. Parecia muito claro que era esse o itinerário a seguir, porém o caminho não estava totalmente desimpedido. Ainda que a relação fosse de competição, não havia conflitos im-

portantes. Os dirigentes, que mantinham um relacionamento mais do que cordial, frequentemente trocavam figurinhas e promoviam encontros de confraternização, vivenciando uma extensa jornada que definiria o destino das duas cooperativas. A trilha seria sinuosa e marcada por subidas, descidas e derrapadas. Iria avançar, emperrar e andar um pouco mais. Esquentar e esfriar, até que todos os impasses estivessem superados.

No cenário em volta, muita agitação do setor bancário em busca de competitividade após o controle inflacionário com a implantação do Plano Real, em julho de 1994. Sem a vantagem da inflação acentuada nas operações financeiras e mediante a quebra de barreiras para a entrada de competidores internacionais,



os bancos privados partiram para uma disputa ainda mais acirrada entre eles. Trataram de se modernizar e se adaptar à nova realidade. Muitos se juntaram para ganhar mais mercado.

No período, bancos menores ou tidos como ineficientes – Nacional, Econômico, Bamerindus, Banco do Estado do Rio de Janeiro (Banerj), Real, Banco do Estado de Pernambuco (Bandepe), Banco do Estado de Minas Gerais (Bemge), Banco do Estado de São Paulo (Banespa), Banco do Estado do Paraná (Banestado) – foram varridos do mapa financeiro do país, incorporados ou vendidos, em diversos processos de privatizações.

Mercado em transformação

Muitos exemplos podem ser citados dessa ebulição ocorrida em meados da década de 1990 até metade dos anos 2000, especialmente em episódios envolvendo a participação dos bancos estrangeiros que chegaram com tudo. A primeira peça foi movida quando o Unibanco comprou o Banco Nacional em 1995. Em 1997, o estatal Banerj foi adquirido pelo Itaú e, em 1998, o espanhol Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) compraria o Excel Econômico. Também em 1998, o Banco Real desaparecia nas mãos do ABN Amro. Em 2000, o Banespa foi vendido para o também espanhol Santander, que vinha fazendo outras aquisições de bancos médios país afora. Em 2002, o Bradesco comprou o Banco Mercantil de São Paulo.

A disputa eleitoral na Unimed-BH em 1998 mudou o rumo da Credicom, redefinindo a correlação de forças entre as cooperativas financeiras do segmento de saúde

Apesar de todas as mexidas, a aglomeração do segmento não cessou e as fusões se tornariam cada vez mais

ousadas e surpreendentes nos anos que se seguiram. Em 2008, seria formada a holding Itaú Unibanco. O Bradesco arremataria o HSBC Brasil em 2016 e, em 2020, o Brasil contaria com uma das maiores concentrações bancárias do mundo, liderada por Banco do Brasil, Itaú Unibanco, Caixa Econômica Federal e Bradesco.

As duas cooperativas, perto dos bancos, eram pequenas, significavam muito pouco. Fazendo o caminho inverso e seguindo sozinhas, tinham menos chances ainda de evoluir. A inquietação dos gestores era de que precisavam sair do lugar, assim como os bancos vinham fazendo. A Credicom e a Unicred-BH iniciaram uma aproximação que durou muito tempo, consumando a união apenas em 2007, fato que teve um reflexo fenomenal na trajetória da Credicom.

Na Meca do cooperativismo

Motivados pela preocupação com o futuro, em 2006 uma comitiva formada por Samuel Flam, presidente da Credicom, Helton Freiras, presidente da Unimed-BH, Reginaldo Teófanis, presidente da Unicred-BH, e José Augusto Ferreira, diretor comercial da Credicom e presidente da Fencom, rumaram para o norte da Espanha. Sob o pretexto de uma visita técnica, eles foram para um lugar perto da cidade portuária de Bilbao, onde se encontra o Complexo Cooperativo de Mondragón, nada mais do que o maior grupo cooperativo do mundo. Referência mundial, é a rota de todos os interessados e envolvidos com o sistema cooperativista em busca de conhecimento, novidades e inspiração.

Em Mondragón, cidade espanhola referência em cooperativismo para todo o mundo, uma equipe de gestores da Credicom e da Unicred-BH percebeu que a união das duas cooperativas era inevitável para ambos os negócios

Nessa Meca do cooperativismo chegam missões do mundo inteiro para conhecer como tudo funciona na Mondragón Cooperative Corporation (MCC), que tem como base o cooperativismo de trabalhadores. A instituição congrega áreas industriais, agrícolas, consumo, varejo, serviços de consultoria, educação, distribuição, centros de pesquisa e formação e crédito, que se apoiam na produção e prestação de serviços diferenciados e complementares entre si. O MCC compõe um dos maiores grupos econômicos da Espanha e está presente em outros países, com unidades fabris também no Brasil.

A Europa, como um todo, possui forte tradição cooperativista e muito do seu sistema financeiro é baseado em cooperativas de crédito. Da Inglaterra, onde tudo começou, na cidadezinha de Rochdale, em 1844, até outros países como Suécia, Holanda, Alemanha e França, surgiram exemplos de expoentes cooperativistas. O maior banco dos franceses, Crédit Agricole, é também a mais expressiva instituição financeira cooperativa do planeta. E na Holanda nasceu o que é hoje o maior banco do setor de agronegócios da atualidade no mundo, o Rabobank, originado da associação de duas grandes cooperativas. Na Alemanha, são igualmente importantes o DZ Bank e o Volksbank.



Respirando os ares daquele éden, o grupo de cooperativistas brasileiros constatou o que já suspeitavam: Belo Horizonte era pequena demais para duas cooperativas de crédito atuando no mesmo nicho de profissionais – a área médica. Numa determinada palestra na MCC, antes de iniciar sua fala, o conferencista pediu para que as pessoas se apresentassem. Samuel se identificou como presidente da Credicom e Reginaldo como presidente da Unicred-BH, ressaltando que ambas eram cooperativas de crédito dos médicos em Belo Horizonte.

O palestrante se espantou e logo diagnosticou que não fazia sentido ter duas instituições similares na mesma cidade e alfinetou: “Então, não converso com vocês. Só quando vocês resolverem se juntar”. A realidade mineira era muito diferente da de Mondragón. Apesar da estrutura cooperativista colossal, o complexo MCC possuía apenas uma cooperativa de crédito: a Caja Laboral Popular. Obviamente que o anfitrião estava brincando, o que acabou desarmando os dois presidentes. Mas ficou o conselho dos espanhóis: uma cidade poderia ter apenas uma única cooperativa de crédito.

A visita foi de caráter técnico, entretanto era evidente que se antevia um interesse de maior entrosamento entre a Credicom e a Unicred-BH. E, de fato, isso aconteceu. Eles deixaram Mondragón selando uma intenção firme para, finalmente, concluir as tantas tentativas de aproximação dos anos antes. Como líderes das duas cooperativas, Samuel e Reginaldo chegaram até a ser filmados prometendo trabalhar pela fusão das duas cooperativas. Havia o desconforto em “vender” dinheiro para o mesmo público e era cristalina a necessidade de as duas partes alcançarem escala nos negócios.

Tentativa frustrada

As primeiras piscadelas entre as duas cooperativas vinham de longe, desde quando, em 2000, o diretor administrativo da Credicom, Luiz Otávio Fernandes de Andrade, tentou estreitar a relação com a Unicred-BH, levando-a para fazer parte da Fencom, durante o seu mandato como presidente. Mas a cooperativa de crédito não se adaptou ao ambiente da federação e o processo de fusão adormeceu.

Em agosto de 2004, quando Ciro José Buldrini Filogonio presidia a Credicom e Roberto Pires de Moraes a Unicred-BH, houve uma nova tentativa de aproximação das instituições. Alguém devia dar o primeiro passo e tinha que ser de presidente para presidente, a fim de causar impacto em cada um dos lados. Então, numa atitude proativa para tocar oficialmente no assunto, Ciro esteve na Unicred-BH, onde conversou com Roberto e com o presidente da Unicred Central de Minas Gerais (hoje Unicred Central Multirregional), Geraldo Magela Couto. E foi este quem propôs: “Vocês aceitariam vir para nós?”. Prudente, Ciro responde: “Sim, por que não?”.

Como poderia negar de imediato a proposta e colocar toda a conversa a perder, fechando ali mesmo aquela fresta de negociação? O sentimento de cada um era a certeza de que duas cooperativas idênticas não poderiam coabitar o mesmo nicho, mas, no íntimo, nenhuma queria abrir mão da sua cooperativa de origem e passar para o outro lado. As partes estavam cheias de boas intenções para fazer a conversa andar, porém ainda não seria daquela vez.

Estruturas diferentes

Cada qual continuava sonhando alto com a ideia da união, mas a queda de braços se dava mais em função da perda de espaço político, um fantasma que assombrava os dois concorrentes. De um lado, a Unicred-BH pensando em trazer a Credicom para ela e, do outro, a Credicom convicta de que era a “rival” que deveria ceder. A disputa era no sentido de qual sistema sairia mais fortalecido. Havia lógica e legitimidade nas intenções, pois a Unicred Belo Horizonte fazia parte de uma organização nacional já sedimentada, devidamente organizada, com várias unidades de negócio espalhadas pelo Brasil.

Eram 32 Unicreds sob o comando da Unicred Central de Minas Gerais, sendo que, dessas, três estavam no Sul da Bahia e duas no Espírito Santo. Em Minas, a Unicred-BH era a maior singular da Central em volume de depósitos e de empréstimos. Lembrando que a Unicred-BH nasceu vigorosa porque teve a sua expansão fortemente associada à área médica da Unimed-BH. Movimentava muito dinheiro e se capitalizou rápido. Na época da fusão contava com 3,5 mil cooperados. O público era menor do que o da Credicom, mas o capital social, muito maior.

Já a Credicom atuava sozinha e não tinha a capilaridade do sistema da concorrente, mas aportava outras importantes vantagens. A cooperativa se expandiu atrelada à área médica, especialmente ligada às cooperativas de trabalho médico de Belo Horizonte. Assim sendo, a despeito da capilaridade da Unicred-BH, e dela fazer parte de um grande sistema, a Credicom reunia pontos muito positivos. Mesmo sozinha, estava em um estágio pouco abaixo da soma de todas as Unicreds reunidas na Unicred Central de Minas Gerais. É que, entre todas elas, havia algumas bem pequenas, com pouco mais de 100 cooperados.

A Credicom era uma singular enxuta, saudável, distribuía sobras anualmente e figurava como uma das principais cooperativas de crédito do país. No estado, tinha se tornado a principal instituição da seção do cooperativismo de crédito. Tudo isso favorecia muito para que a sua viabilidade econômica determinasse o lado que iria incorporar o outro.

Aval vindo de fora

Diante do impasse, um acordo comum foi estabelecido. As duas cooperativas concordaram que fosse contratado um

consultor externo para avaliar se a ideia da junção era mesmo factível. Seria estratégico alguém que não fosse de Minas Gerais e que tivesse grande conhecimento em cooperativismo. Contrataram então, entre 2005 e 2006, um nome reconhecido no campo do cooperativismo de crédito no país, o advogado gaúcho Ênio Meinen, autor de livros na área e experiente em incorporação de cooperativas.

Além de ser considerado brilhante especialista nesse ramo, Meinen era seguramente neutro para comandar os estudos. Ele executou o trabalho com a atribuição de apresentar os resultados o mais rápido possível. Prazo cumprido, relatório entregue e a constatação já esperada: a união geraria um potencial crescimento, diminuiria custos administrativos, aumentaria a possibilidade de empréstimos, entre outras vantagens.

Outro modelo

Mesmo após concluído, o estudo ficou engavetado, pois o presidente da Unicred-BH queria ganhar tempo e retardou a apresentação do trabalho. Roberto Pires defendia que a união das duas cooperativas, sob o distintivo Unicred, agregaria poder político de gestão para o sistema.

Sua estratégia era provocar um movimento que criasse uma grande central Unicred no estado com, no máximo, cinco ou seis cooperativas que englobariam as regiões de Minas Gerais, servindo de modelo para o Brasil.

Roberto achava excessivo o número de 32 Unicreds ligadas à central mineira, o que fortalecia sua postura favorável à fusão, desde que fosse sob o brasão da entidade que presidia. Assim como ele, conselheiros e diretores da instituição se posicionaram vigorosamente contra a absorção da Unicred-BH pela Credicom. Todas essas discussões sobre quem concentraria quem tomavam muito tempo.

Enquanto isso, outros nomes se destacavam de maneira aguerrida para que a fusão se concretizasse. O grupo levou a discussão para o processo eleitoral de 2006 que sucederia a diretoria da Unicred-BH, comandada por Roberto Pires. Pedro Luiz Nunes, Sergimar Padovezi Miranda e Reginaldo Teófanos Ferreira de Araújo, esse último encabeçando a chapa, eram adeptos da união e saíam vitoriosos como os novos líderes da cooperativa de crédito.

Garibalde Mortoza Júnior, ex-diretor da Unicred-BH, e a essa altura diretor administrativo-financeiro da Unimed-BH, e

o presidente Helton Freitas defendiam o enlace por entendê-lo estratégico. Ao entrar no jogo e se posicionar a favor da aliança, a Unimed-BH foi o fator decisivo e a questão da união das cooperativas voltou à cena com força. Mais uma vez, um processo democrático eleitoral decidiria o caminho a seguir.

Mais um round

Alguns meses depois da conversa entre Ciro Filogonio e Roberto Pires, as duas cooperativas estariam sob novo comando. Em 2005, Samuel Flam assume o pos-

to de presidente da Credicom e, do lado da Unicred-BH, Reginaldo Teófanis. A mudança ensejou a retomada da aproximação das instituições por meio de vários encontros entre as diretorias. O ano de 2005 começa com uma reunião no escritório da Unicred-BH, na primeira semana de janeiro, quando se apresentou o plano de trabalho para a tão esperada fusão.

Mesmo após tomada a decisão, permanecia o interesse de parte da Unicred-BH em se valer da sua capilaridade – e de deter a maior carteira de crédito e patrimônio líquido – para arrastar a Credicom para o sistema. No entanto, dessemelhanças na cultura administrativa pesavam contra a Unicred-



-BH. Enquanto a Credicom tinha quatro gestores (presidência e as diretorias Financeira, Administrativa e Comercial) no comando de uma cooperativa que já estava beirando os seus 15 mil associados, a Unicred-BH possuía em seu organograma o mesmo número de diretores para administrar os 3.345 cooperados existentes em julho de 2007.

Essa menor escala da Unicred-BH também a desfavorecia, dada a queda progressiva, embora ainda não tão acentuada até então, da taxa de juros do Banco Central que vinha ocorrendo no país. Uma cartilha emitida pela Central Unicred, em 2007, alertava para o sério perigo da queda dos *spreads*, sinalizando como urgente e fundamental o aumento de escala. A publicação trazia uma projeção com a taxa de juros em vários níveis e a gravidade que isso poderia representar para as singulares. Com 11,25%, dez singulares estariam em maus lençóis. Num cenário a 10% de taxas de juros, 23 estariam sob ameaça e, num ambiente a 9%, 25 singulares registrariam prejuízo. Esse cálculo era usado pela Credicom em seus argumentos com os interlocutores da Unicred-BH, mesmo porque o alerta vinha de um estudo feito e publicado pela própria Central Unicred.

Para arrematar, o Sistema Unicred amargava, em 2005, elevados encargos de implantação do software alemão SAP. A ferramenta foi adquirida e o valor rateado com as singulares. Embora fosse bastante completa, a ferramenta não estava adaptada para o ramo financeiro e isso trouxe muitos problemas. O alto preço do dispositivo, mais os gastos com manutenção, fizeram aumentar também os custos administrativos das singulares. É sabido no ambiente cooperativista, assim como nos bancos e empresas, que esse tipo de situação pode pôr

Reginaldo Teófanês (centro), presidente da Unicred-BH, durante a Assembleia Geral Ordinária em 2007. Em sua gestão, a cooperativa decidiu pela fusão com a Credicom

em perigo a sustentabilidade financeira do próprio negócio. À Unicred-BH, como parte do sistema, coube uma parcela dos custos, especialmente com as manutenções para sanar os diversos problemas que surgiram com o software.

Enfim, juntas

Seguindo a máxima de que “contra fatos não há argumentos”, finalmente, a história da incorporação se fechou definitivamente em 2007, depois de anos de conversas entre as duas cooperativas. A Unicred-BH cedeu à decisão de ser incorporada pela Credicom. Na época, houve

muito cuidado em não utilizar palavra “incorporação”, mas tecnicamente era disso que se tratava, e não de fusão. Não era interesse da Credicom que o processo gerasse uma empresa dentro da outra, o que foi deixado claro em reunião com todos os superintendentes e diretores.

A Unicred Belo Horizonte estava deixando de existir e passando a ser Credicom. Sobre alguns temas a Credicom não fez concessões. Manter a sua cultura de crescimento e de posicionamento de mercado era um deles. Além disso, nem de longe a Credicom queria criar tensão e dúvidas na praça sobre os benefícios da incorporação, por isso tratou de resguardar as duas instituições de especulações.



Sob as bênçãos do Bacen

Quando o estudo para a incorporação tornou-se consistente e os conselhos das cooperativas tomaram a decisão de levar as negociações adiante, obrigatoriamente Credicom e Unicred-BH teriam que convocar suas respectivas assembleias para comunicarem a mudança aos cooperados. Era preciso obter deles a permissão para que fosse dado o andamento ao processo de união. Da primeira assembleia saíram as comissões mistas, com membros de cada lado, para estudar tecnicamente todos os detalhes.

Em nova assembleia de ambas as cooperativas, foram exibidos os números, o potencial, o estudo de Ênio Meinen e dadas as respostas aos questionamentos. No dia 28 de setembro de 2007, deu-se a assembleia conjunta. Três dias depois, em 1º de outubro, a efetivação da incorporação.

O Banco Central, que não obriga agregações de cooperativas, a menos que seja para uma salvar a outra em caso de falência, era absolutamente simpatizante da causa. Deu aval à unificação da Credicom e da Unicred-BH e apregoeou aos quatro ventos como o ato era benéfico e simbolizava a pujança do cooperativismo de crédito em Minas Gerais. A incorporação das duas instituições foi a primeira de cooperativas saudáveis no Brasil, um grande marco, portanto. A união, aplaudida também por outras cooperativas, só poderia resultar em algo grandioso.

Desejada ao longo de vários anos, a união da Credicom com a Unicred-BH se concretizou somente com o esforço e a determinação de muitas pessoas. Na foto, os ex-presidentes da Credicom Helton Freitas e Samuel Flam

Entre as etapas das negociações, a que definiria o nome da cooperativa no pós-fusão, ainda houve resquícios de vaidade entre as partes envolvidas. Surgiram ideias de CredicomUni, Credicom Uni+ e Unicredicom, mas não

vingaram. Evidentemente afetada, por ter perdido a singular mais rentável da Central de Minas Gerais e por não ser favorável à incorporação, a Unicred nacional não permitiu que o seu nome, ou parte dele, fosse usado. A opção preferida – Unicredicom – que agradava exatamente por contemplar todas as letras dos dois nomes, não pôde ser usada.

Toma lá, dá cá

Entre o finalzinho de 2006 e início de 2007, as duas cooperativas começavam o processo interno de troca de informações e de comunicação aos empregados sobre a incorporação. Apesar de serem similares, a padronização dos seus processos internos era diferente. Oficialmente foram escolhidos um representante da Unicred-BH e um da Credicom para começarem a conversar.

Combinaram os dois, então, de apresentar informações e dados equivalentes sobre cada assunto. Era balance-te para lá, folhas de pagamento para cá; informações sobre funcionários, riscos, carteira de crédito, índices de inadimplência, bancos de dados, processos trabalhistas; em suma, toda a burocracia para a concretização da incorporação. Detalhe: os documentos só eram entregues um ao outro quando as informações se equivaliam. Foi o modo que encontraram para construir a relação de confiança e se desarmarem pouco a pouco.

E na segunda-feira, 1º de outubro de 2007, após um longo e intenso fim de semana de atividades com as últimas providências para a incorporação, sobretudo das equi-





pes de retaguarda, como Tecnologia da Informação (TI), a Credicom acorda para um novo e grande passo em sua trajetória. Os postos de atendimento que eram próximos viraram um só. Em cada um deles, equipes mistas, provenientes dos dois lados, estavam treinadas para atender os cooperados em suas rotinas, prontas para esclarecer dúvidas e, sobretudo, para orientar os clientes e reforçar os benefícios que aquela mudança trazia.

Detalhes nem tão pequenos

Fazer a equivalência das fichas de matrícula com os números das contas dos cooperados deu um certo trabalho, pois da mesma forma que a Credicom tinha o cooperado de número um, também a Unicred-BH o tinha. A saída para que a duplicidade não causasse confusão foi carimbar “Incorporação BH”, identificando assim os remanescentes da Unicred-BH. Todos os valores aportados na Unicred-BH foram transferidos. Os cheques em trânsito continuaram chegando às contas e acatados normalmente. Tudo foi explicado por diversas formas de comunicação, além das conversas tête-à-tête nas agências. O mesmo aconteceu com as cotas dos cooperados, sem que houvesse perda para ninguém.

Mas, talvez induzidos pelo desconhecimento da dinâmica do sistema cooperativista, houve aqueles cooperados que se mostraram resistentes a aceitar a transformação. Cooperados Unicred-BH, mais fiéis à cooperativa de origem, ficaram insatisfeitos e preocupados em perder seus direitos, já que tinham investido uma quantia maior para se cotizar. Por outro lado, houve receio de alguns

cooperados da Credicom de ter que arcar com alguma eventual dívida da cooperativa até então concorrente, deduzindo que ela estaria com a saúde financeira debilitada e, por isso, tinha sido absorvida.

Informação contra resistências

As dúvidas e objeções que chegavam das duas pontas eram previstas e aguardadas pela equipe de gerentes. Munidos de material informativo preparado pela divisão de marketing e sob orientação da diretoria, utilizavam o mesmo discurso: “A Credicom estava em franco crescimento e aquela fusão vinha exatamente para solidificar esse processo”.

As explicações eram detalhadas e firmes, pois, se o cooperado não estivesse convicto e se deixasse levar por uma falácia qualquer, poderia influenciar os outros negativamente. Aquilo seria desastroso tanto pela perda de cooperados quanto para a reputação da Credicom. Em sistemas financeiros não se pode permitir boatos de qualquer natureza, pois eles quebram instituições da noite para o dia.

Nem de longe esse era o caso. Os números só comprovavam o sucesso da operação. A Credicom, após anexar a Unicred-BH, chegou a R\$ 300 milhões em ativos, R\$ 40 milhões em patrimônio de referência, R\$ 80 milhões em operações de crédito e 23,5 mil cooperados. A união potencializou a Credicom com ganhos de toda ordem: institucional, financeiro e de escala. Muito foi doado e muito foi cedido em prol de um ganho maior para todo o universo da área médica. No final da ponta, quem saiu ganhando foi o cooperado.

TUDO TEM

UM PORQUÊ,

UMA RAZÃO,

UM SENTIDO.

A sede lotou

Com a incorporação, parte da equipe administrativa chegou à Rua Cícero Ferreira, onde já estava determinado o lugar e a função de cada um. Uma parte ainda ficou no antigo endereço. Na negociação, a Unicred-BH havia insistido sobre a manutenção dos empregos e o aproveitamento do pessoal, o que a Credicom entendeu como algo natural, e não fazia mesmo nenhum sentido demitir alguém. Era preciso aconchegar todos naquele momento, pois ter gente treinada e disposta a seguir junto no plano de crescimento era primordial.

Ainda que as pessoas da Credicom tivessem sido preparadas para receber os 49 novos colegas, para que eles não se achessem “sem cadeira”, a junção trouxe angústias e desconfortos. Os profissionais vindos da Unicred-BH sentiam um misto de perda de espaço e de autono-

mia com a impressão de estarem “deslocados”. Eles se ressentiam por terem deixado para trás a sede própria, novinha em folha, na Avenida Bernardo Monteiro, para onde haviam se mudado em 2006. Reclamavam de ter que se deslocar novamente em tão pouco tempo, ainda que o endereço nem tão distante fosse. Como encorajamento, ouviam de Maria Lúcia Milhorato, também ex-Unicred-BH, sempre a mesma frase de estímulo: “Vamos fazer o nosso melhor”.

Na vivência corporativa interna desse processo, a Credicom aperfeiçoou a sua habilidade no trato com as pessoas, desenvolvendo o talento para cuidar primeiro delas, de suas famílias e dos seus sonhos de vida. A cooperativa passou a adotar a estratégia de não demitir, exceto em situações excepcionais. Com o passar do tempo as pessoas foram se sobressaindo e se apossando de seus espaços. Da equipe inicial, 21 pessoas ainda permanecem na Credicom.



Liderança em duplicidade

Enquanto as agências atendiam o novo público compartilhado e o pessoal administrativo se entendia no escritório, a diretoria e o Conselho de Administração fizeram algo pouco convencional. Uma das exigências aceitas da Unicred-BH na construção do acordo final era manter a gestão conjunta até terminarem os mandatos.

Duas diretorias, com quatro membros da Credicom e outros três da Unicred-BH, formaram, ao pé da letra, um comando de sete cabeças. Completavam o grupo os conselheiros de ambas as cooperativas – 13 da Credicom e 12 da Unicred-BH –, sendo que os diretores de cada parte também eram membros do Conselho de Administração, segundo estatuto em vigência na época. Assim, 25 homens compunham a estrutura de liderança para um mandato-tampão. A “loucura” nunca antes vista no Brasil causou estranhamento até mesmo por parte do Banco Central. A instituição não acreditou que o arranjo pudesse dar certo.

Contudo, o Estatuto foi elaborado e aprovado. O documento considerava que os ocupantes dos cargos na diretoria da Credicom teriam os diretores da Unicred-BH como vices. O presidente seria o da Credicom, Samuel Flam. Estava determinado o dia de começar e de terminar aquela experiência de gestão duplicada. Isso foi extremamente importante para que ficasse claro que em março de 2009 a Credicom voltaria a ser a cooperativa com somente quatro diretores, e não mais com sete. Mas até lá as diretorias e os dois conselhos se juntaram por mais de um ano e conseguiram terminar os mandatos juntos.

A equipe da Unicred-BH foi absorvida na incorporação, uma decisão que facilitou os processos administrativos e de integração das empresas.

Foto 2007

Triptofano e cafeína

As reuniões de Conselho tinham lugar na terceira segunda-feira do mês para mostrar o resultado do fechamento dos 30 dias anteriores, as estratégias e as aprovações que dependiam de instância superior. Ocorria também um almoço semanal da diretoria com os superintendentes, como uma reunião deliberativa sobre vários pontos que precisavam ser alinhados. Era sempre na abertura da semana, segunda ou terça-feira, para que os procedimentos pudessem ocorrer no seu decorrer. A sexta-feira à tarde era destinada às reuniões estratégicas, que nem sempre necessitavam de uma deliberação.

Houve percalços, contraordens e alguns estranhamentos, como se podia esperar. Para atenuar os ânimos, as reuniões eram regadas a queijo canastra e café, com seus respectivos neurotransmissores triptofano e cafeína, que muito ajudavam a reduzir as tensões. Tensões essas que foram gradativamente se arrefecendo com o encontro da equipe e, ao final das contas, o que acabou prevalecendo, depois desse período, foram paciência, respeito e o saldo de uma amizade saudável entre as pessoas.

Numa reunião comum do Conselho de Administração participam de nove a 11 pessoas, em média. Mas ali, eram 25 integrantes demandando estratégias que



ajudassem na condução e na pacificação das divergências. E as medidas de cautelas eram muito interessantes. Como num jogo de futebol, era combinado previamente quem sentava ao lado de quem, quem “segurava” quem.

Com seriedade e foco, o presidente Samuel Flam conduzia as reuniões. Ele preferia não se sentar à cabeceira, mas ocupar uma cadeira em meio à equipe. Seu comportamento visava escutar com muita atenção e ter mais proximidade com todos. Reconhecido como o ponto de ponderação entre a Unicred-BH e a Credicom, a bagagem rendeu-lhe, mais tarde, em 2012, a missão de coordenar a incorporação da Unimed-BH com a Unimed Betim. Dois anos depois, ele seria eleito presidente da Unimed-BH.

A experiência mostrou o quanto foi preciso se desdobrar na parte técnica, de forma a não abater completamente as vaidades, o que no entendimento dos gestores não seria algo bom para aquele delicado momento de transição. Nos conflitos mais resistentes, Samuel e Reginaldo, como presidentes do Conselho de Administração, davam naturalmente, e por direito, a palavra final. Bem conduzida e organizada, dirigida por pessoas honestas, competentes e trabalhadoras, a incorporação, enfim, foi como um elevador que fez a Credicom subir muitos andares acima.

Com a união das cooperativas, a diretoria da Credicom teve, por dois anos, sete membros. Da esq. p/ dir.: Paulo César Gomes Guerra, Sergimar Padovezi Miranda, Reginaldo Teófanos Ferreira de Araújo, Samuel Flam, José Augusto Ferreira, Pedro Luiz Nunes e José Ricardo de Paula Xavier Vilela

Outras incorporações

As cooperativas de crédito, como parte do sistema cooperativista, têm uma característica inerente, que é caminhar com as próprias pernas. Por isso, são livres para se associarem com outras cooperativas ou acolherem as que passam

por dificuldades. O princípio de intercooperação opera fortemente nesse momento, pois a quebra de uma cooperativa repercute muito mal no segmento e pode afetar uma comunidade inteira. Acudir-se mutuamente é um dos caminhos para a consolidação do sistema. Todavia, tudo teria que ser muito articulado com o Banco Central, e assim aconteceu.

A absorção da Unicred-BH foi a primeira de uma série de outras cooperativas, num período de cinco anos. Dando-se conta que o Sistema Unicred já não tinha mais a singular em Belo Horizonte, a maior Central de Minas Gerais, outras Unicreds acharam por bem ir direto à fonte e chamar a Credicom para conversar. Os dirigentes propunham unir forças para crescer. Em outros casos, foi a Credicom que vislumbrou possibilidades de associação em localidades que eram de seu interesse.

A Credicom, entretanto, não saía à procura de todo e qualquer tipo de cooperativa. O foco estava naquelas vinculadas ao mesmo núcleo em que atuava, e, deste modo, aproximar-se de outras cooperativas do Sistema Unicred era o itinerário certo. Foram assimiladas pela Credicom as Unicreds singulares Norte de Minas, Vale do Aço, Inconfidentes e Campo das Vertentes. As junções foram, desde o começo, declaradas como incorporação de fato, sem discussões sobre nomes ou outras condições especiais.

Perda compensada

A incorporação da Unicred Belo Horizonte havia ensinado muito à Credicom e dado um imenso arcabouço de alternativas negociais. Consciente do que efetivamente



era importante e, por isso, não abria mão, a estratégia da Credicom era facilitar todo o resto, considerando com atenção os pleitos dos gestores e tentando fazer com que os prejuízos financeiros e humanos, especialmente das deficitárias, fossem os menores possíveis. Dessa maneira, todas as negociações foram acordadas pelas partes sem conflitos.

Bem no começo de 2008, em 25 de janeiro, foi realizada a Assembleia Geral Extraordinária Conjunta para deliberação sobre a incorporação da Unicred Norte de Minas. A aprovação foi por unanimidade. Três meses depois, em 28 de março, em duas Assembleias Gerais Extraordinárias, os delegados aprovaram, também por unanimidade, a incorporação das Unicreds Vale do Aço e Inconfidentes. Até o final de 2008, novos postos de atendimento passariam para o emblema Credicom nas cidades mineiras de Coronel Fabriciano, Ipatinga, Timóteo, Conselheiro Lafaiete, Itabira, João Monlevade, Mariana e Ouro Preto, além de Montes Claros.

A maior parte das cooperativas era de pequeno porte, com poucos cooperados e custo administrativo elevado. Era só uma questão de tempo para que elas não mais sustentassem o peso das exigências do Banco Central, especialmente a demanda por profissionalização. Isso posto, muitas das negociações foram simplificadas pela própria condição deficitária da cooperativa. Já prevendo que precisariam ser salvas, elas deduziam que, se aprofundassem no poço, o patrimônio entraria em jogo e a perda poderia ser maior.

A incorporação de cooperativas do Sistema Unicred acarretou uma ebulição ainda maior em busca do conhecimento do negócio. Na foto, Evento de Atualização de 2009

O colapso de uma cooperativa repercute diretamente nos cooperados, pois o prejuízo é rateado entre eles. Então, para não correr o risco de ter que colocar a mão no bolso, a opção era perder capital na incorporação, mas continuar ganhando aos poucos e recuperar no futuro.

Cada caso, um caso

Numa dessas incorporações, 92% do capital social se foram para saldar a dívida da cooperativa, antes que ela fosse incorporada pela Credicom. Não era possível trazê-la com um passivo a ser quitado pelos cooperados da Credicom, por isso todas as situações críticas deveriam se resolver antes da incorporação. A despeito de ter sido uma das negociações mais difíceis para a Credicom, o processo valeu a pena e o deficit foi posteriormente compensado.

Em outra situação, a Credicom chegou em uma cidade onde já havia uma agência própria, mas o negócio enraizado na região era o da Unicred. Por mais que tentasse, a Credicom não conseguia avançar em algumas áreas de saúde, fidelizadas ao Sistema Unicred. Apenas neste caso, em razão do seu grande interesse por aquela praça específica, a Credicom absorveu a cooperativa juntamente com um saldo que faltava para cobrir o prejuízo. Confiante em que a aposta valia a pena, a Credicom calculou 26 meses para recuperar o investimento e o capital dos cooperados. Com metade do tempo previsto, o lucro daquela unidade foi dobrado. Os players, que estavam divididos entre Credicom e Unicred, passaram a ter a Credicom como única opção e adotaram em peso a instituição.

Cada situação era específica, mas quando a cooperativa ainda se mostrava saudável, uma velada medição de força se fazia sentir no ar. Cada um se colocava em posição de negociação para amenizar a sensação de desigualdade ou de perda. Algumas outras incorporações deram mais trabalho porque tinham muitos postos de atendimento ou exigiam a retenção de todos os funcionários por um tempo maior. Em determinada cooperativa, foi preciso primeiro aplacar o clima de insatisfação interna da equipe para depois entrar no mérito das mudanças que viriam.

Fora do esperado

Uma exceção no âmbito das incorporações, pois não se trata de entidade ligada aos médicos ou ao setor de saúde, foi a inclusão da Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Servidores do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebraecoop) à Credicom, em novembro de 2009. Um exemplo peculiar de cooperativa enxuta e saudável, mas que não desejava continuar com gestão própria.

Os administradores procuraram o Banco Central pedindo indicação de uma cooperativa para se associarem, e a indicação

caiu no colo da Credicom. Uma situação de escolha e acolhimento, que acomodou 346 novos cooperados aos 29 mil que a Credicom já contabilizava. A última dessa leva de incorporações, em março de 2012, foi a Unicred Campo das Vertentes, que abarca as regiões de Barbacena e São João del-Rei.

As tantas incorporações foram vistas pela Credicom como momentos de aprimoramento e crescimento. O ato de incorporar sorveu tempo e dedicação para conversas, arranjos, encontros, levantamento e checagem de informações, produção de relatórios, acertos contratuais e inúmeras considerações em relação às pessoas. O trabalho teria que ser muito bem feito, considerando as possíveis perdas, as situações das famílias e da comunidade médica local. Tudo isso foi, de fato, considerado.

Migração do sistema

Para além dos importantes acordos que apropriações de empresas exigem entre os negociantes, há um processo intenso e de difícil acerto no momento da disponibilização e fusão dos dados, que acontece em diferentes níveis. Nos bastidores, envolve especialmente a área de Tecnologia da Informação. Fixando o olhar para a complexidade de uma instituição finan-

ceira, pode-se imaginar o que sofreram aqueles que estavam por trás da rede de hardware e de software que envolveu a união entre a Unicred-BH e a Credicom.

Foi crucial combinar muito bem como o processo seria realizado, pois os sistemas de informática de uma e de outra eram definitivamente incompatíveis. Enquanto a Unicred utilizava o SAP, um sistema integrado de gestão empresarial de origem alemã, a Credicom trabalhava com um programa desenvolvido exclusivamente para ela em meados dos anos 1990, o Wincred. No curto espaço de 60 dias, a equipe da Credicom teve que desvendar o funcionamento do SAP, extrair os dados necessários, criar leiaute, em suma, implementar todas as soluções tecnológicas para tornar único o cabedal de informações financeiras das duas cooperativas. Foi uma incumbência e tanto para os profissionais das duas cooperativas envolvidos no projeto.

Para complicar, o Wincred estava com os dias contados na Credicom, pois já havia uma migração planejada para o SisBR, um sistema operacional muito maior, utilizado pelo Banco Cooperativo do Brasil, o Bancoob, instituição financeira do Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil, o Sicoob – ao qual a Credicom acabara de aderir em 2007. A transposição tecnológi-

ca dos sistemas teria que ocorrer em etapas. Primeiro, o SAP da Unicred seria substituído pelo Wincred, adotado pela Credicom. Só depois dessa migração, a Credicom, já com os dados da Unicred-BH rodando em seu sistema, é que poderia migrar para o SisBR.

A mudança para o SisBR estava pendente, justamente por conta da finalização da incorporação da Unicred-BH. Além do trato direto com a cooperativa, eram necessárias conversações que envolviam outras entidades, como a Unicred Central de Minas Gerais e a Abraccint (Associação Brasileira de Cooperativas de Crédito Integradas à Tecnologia da Informação), ambas ligadas ao Sistema Unicred e detentoras dos dados da cooperativa. Contrárias à incorporação em curso, as duas entidades não se dispuseram muito à interlocução sobre a transferência de dados.

Os riscos

Se a migração para o SisBR não passasse pela ponte do Wincred, uma confusão generalizada poderia acontecer. Era imprescindível que as cooperativas se equalizassem num único sistema. O Wincred permitia que a Credicom realizasse procedimentos de reparo. O SisBR, o contrário. A despeito de ser excelente e ainda hoje estar em operação, era fechado para corrigir distorções existentes entre as duas cooperativas. Não era possível, por exemplo, adaptar as formas de amortização do crédito que eram totalmente diversas entre Credicom e Unicred-BH. Além disso, na virada da Unicred-BH para o Wincred, foram acertados quase dois anos de problemas acumulados e mal resolvidos pelo SAP. Tudo isso impedia uma transferência direta.

A migração dos dados da Unicred-BH para o sistema da Credicom, Wincred, foi feita numa operação que durou três dias. Tempo em que a equipe de TI dormiu e acordou na sede da cooperativa, comendo pizza, cochilando pelo chão e espantando o cansaço com a água fria da pia do banheiro. Na sexta-feira, 28 de setembro, tão logo terminou a Assembleia de cooperados que bateu o martelo consumando a incorporação, os arquivos da Unicred-BH começaram a ser gerados sob os olhos atentos dos técnicos e, fora da Credicom, com a ajuda de um profissional na Unicred-BH.

Entretanto, um episódio causou imensa preocupação à equipe. Apesar do compromisso junto ao Banco Central, os computadores com os dados da Unicred-BH não foram ligados na hora combinada com as entidades responsáveis pelo armazenamento das informações, o que atrasou o andamento do serviço e criou uma nuvem de tensão ainda maior na Credicom.

O grupo ficou na sede da cooperativa até segunda-feira, 1º de outubro. Naquela manhã, uma logística estava preparada para receber os caixas, incluindo os ex-funcionários da Unicred-BH, que começariam a trabalhar no novo sistema. Era necessário ficar com eles para prevenir ou resolver possíveis problemas. O primeiro sufoco estava superado.

Passo acertado, pouco tempo depois o staff de TI acamparia novamente na sede da Credicom. Agora era para sair do Wincred e assumir o SisBR. Foi mais fácil tecnicamente, porque estava tudo alinhado. A Credicom contou com uma empresa de suporte e o apoio do Bancoob, que tinha interesse nessa transferência. No entanto, o processo sacrificou o Réveillon da equipe, que finalizou a migra-



ção na madrugada do dia 1º de janeiro de 2008. A Credicom foi a última grande cooperativa de crédito a aderir ao SisBR.

O pior dia do sistema

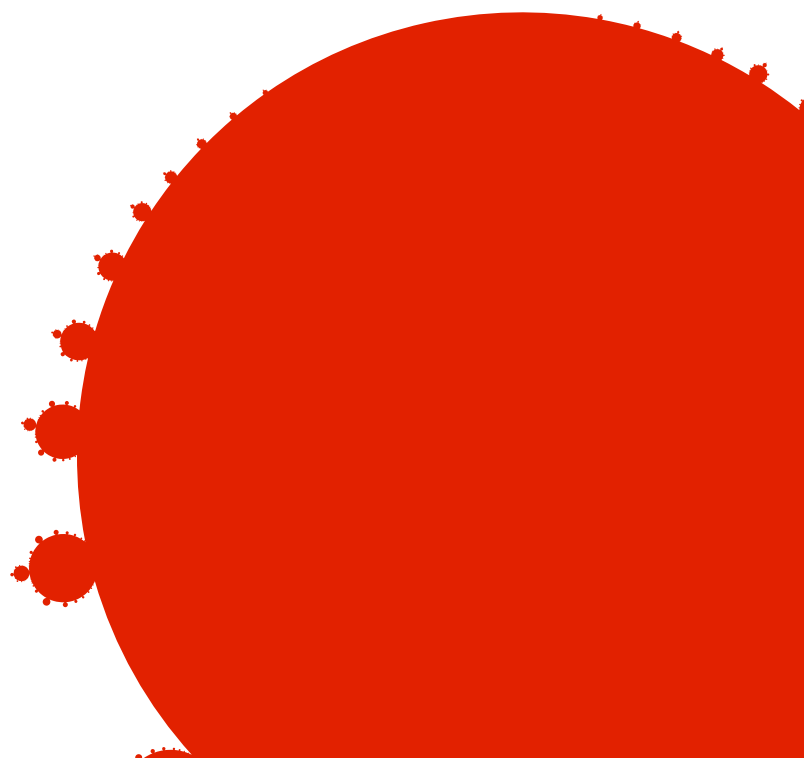
Todas as tensões vividas na transição dos sistemas nunca superaram o “pior dia” da informática na Credicom, pelo menos para o então superintendente de TI, Alexandre Flores de Almeida. Dois anos antes da incorporação da Unicred-BH, no meio da tarde da sexta-feira, 14 de outubro de 2005, a Credicom parou. O sistema informatizado sofreu uma derrocada num dos dias mais importantes da vida de Alexandre.

Por medida de segurança, o servidor operava com dois discos, que funcionavam espelhados, copiando os mesmos dados. Se um deles tivesse qualquer problema, o outro garantiria o funcionamento, continuando a responder tranquilamente. Por alguma razão, provocada pelo próprio sistema ou por equipamento, o espelhamento parou de acontecer e os dados dos dois discos foram corrompidos ao mesmo tempo. O problema era gravíssimo.

Alexandre não se encontrava na empresa. Iria se casar naquela noite; a noiva, Poliana, era também funcionária da Credicom, e só

nessa condição poderia ser compreensiva com tudo o que ocorreu. Um dos membros da equipe ligou para o chefe, que tinha tirado o dia para relaxar e se aprontar para o enlace. Ele atendeu em meio aos procedimentos do “dia do noivo”.

“Está tendo um problema aqui. O servidor parou de funcionar”, disse o funcionário do outro lado do celular. Daquele momento até as 5 horas da tarde, o superintendente não largou o aparelho, tentando entender e ajudar a equipe a distância, afinal tinha que parecer um noivo quando entrasse na igreja. Falava sem parar com os colegas, dava instruções, propunha soluções enquanto as atendentes caprichavam no seu cabelo e nas unhas. Por perto, estava o sogro sem compreender exatamente o que acontecia.



Corre pra lá, corre pra cá

O noivo sai dali e vai para casa trocar de roupa; faltava pouco tempo para o casório. Então, avisou a equipe que eles deveriam parar com todas as tentativas e também ir para a igreja. Era o que podia ser feito naquele momento.

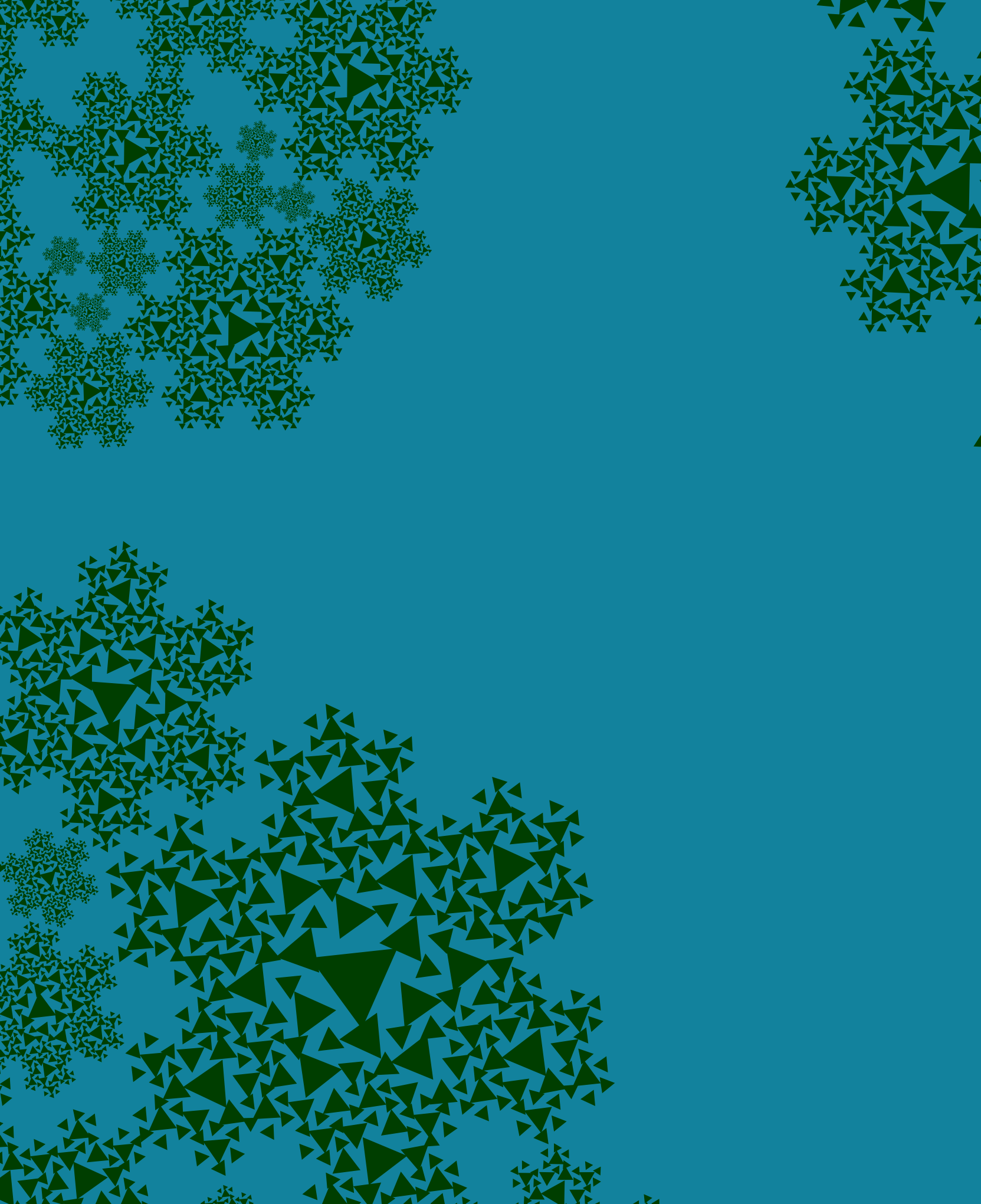
Finalizada a cerimônia, os noivos cumprimentam os convidados e, rapidamente, o casal toma o rumo do hotel onde passaria a lua de mel. Entretanto, Poliana fica no quarto sem o marido, porque Alexandre corre para a Credicom. O recém-casado deixa a sede da cooperativa já amanhecendo o sábado, volta ao hotel para levar sua esposa para a casa dos pais, pois teria que retornar à Credicom.

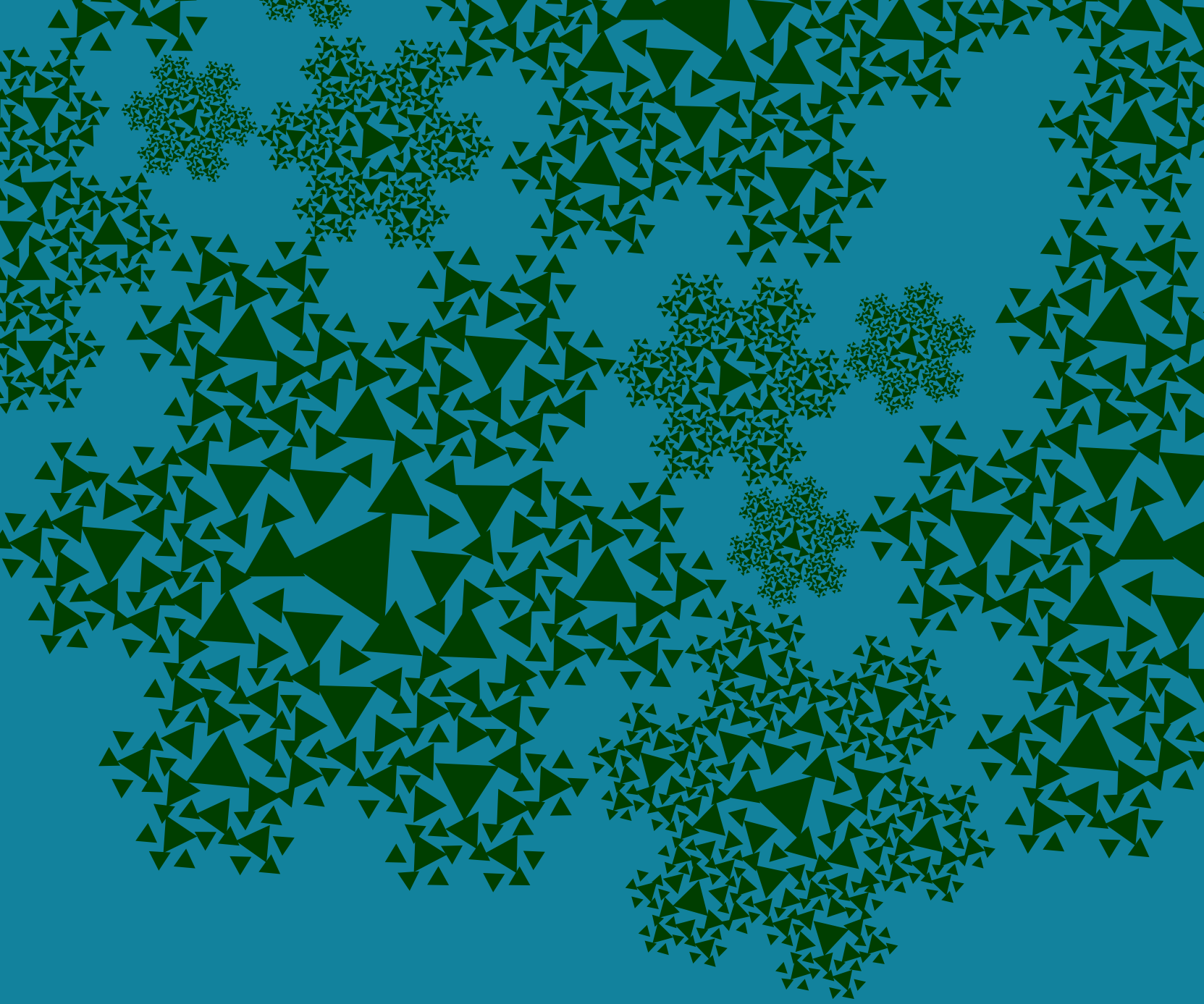
O serviço não havia terminado. E o dia ainda seria longo. Ao vê-los chegar às 7 horas da manhã, o sogro pergunta: “Uai, já tá devolvendo?”.

Ação solidária

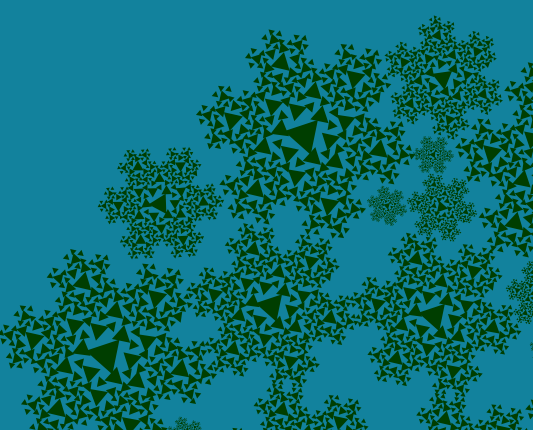
Durante todo o sábado, Alexandre e a equipe tentam resolver o problema, com a ajuda solidária de uma força-tarefa, na qual estavam caixas, gerentes e coordenadores. Cerca de 60 pessoas empenhadas em refazer o movimento da sexta-feira. Foi a única medida possível, depois que a equipe de TI constatou que o trabalho estava irremediavelmente perdido.

Voltaram ao backup da quinta-feira e a partir daí redigitaram tudo no sistema. A empreitada foi até o meio da madrugada de domingo. A sorte do casal foi que o voo para Gramado, no Rio Grande do Sul, onde iam passar a lua de mel, estava marcado para 5 horas da manhã. Alexandre dormiu durante toda a viagem e o dia seguinte inteiro. Só voltou ao normal na segunda-feira para o “enfim sós”.





Desatando os nós





“ *Quem entra para a Credicom se
apaixona pelo cooperativismo,
pela própria instituição e por
tudo o que faz.* ”

CÁTHIA COSTA CARVALHO RABELO

Engrenagem em evolução

Entre meados da década de 2000 e os primeiros anos da próxima década, a Credicom experimentou um período muito próspero e marcante. A incorporação das singulares do Sistema Unicred foi um engenhoso trabalho que fez a cooperativa “explodir” em números positivos e planos sustentáveis para o seu crescimento. Nem se podia mais dizer que se tratava de uma cooperativa de crédito – instituição reconhecida basicamente por realizar simples operações de depósitos e empréstimos. A Credicom havia se tornado uma cooperativa financeira, se diferenciando muito pouco dos bancos tradicionais na oferta de serviços bancários e de investimentos.

Desde o seu surgimento, a Credicom contribuiu para o fortalecimento da estrutura do cooperativismo médico em Belo Horizonte, ganhou espaço e se tornou mais confiável do que nunca. Seu crescimento colaborou para potencializar todo o sistema, reconhecido como o melhor e mais bem-sucedido modelo do ramo, sem similar em outra parte do mundo. Perfil de união cooperativista que revelou um cenário peculiar na capital mineira, onde dificilmente se estabelecem empresas de

caráter financeiro vinculadas à área médica ou operadoras de planos de saúde que não tenham remuneração adequada para os médicos.

As cooperativas do segmento são organizadas, têm papéis muito bem definidos e são fiéis às premissas do cooperativismo, de forma que não haja entre elas brechas para conflitos insolúveis. Esses, quando surgem, são tratados de forma madura e sensata.

O xadrez

Talvez somente lá atrás, no início de tudo, o grupo de médicos que criou a Credicom ainda não tivesse a completa noção do modelo inovador que estavam desenvolvendo. No decorrer do tempo, não mais. Tudo o que aconteceu não foi mera coincidência. Toda essa afinidade entre o cooperativismo de saúde de Belo Horizonte é fruto de ações administrativas e políticas planejadas. Os fatores que levaram a essa conjuntura foram tecidos e articulados num rol de estratégias de médio e de longo prazos, elaboradas a muitas mãos.

As peças para aprimorar as relações interinstitucionais se movimentaram e se encaixaram em um tabuleiro no qual os lances ocorreram para que tudo estivesse interligado. A criação da Cecremge (1994), Fencom (1994), Bancoob (1996), Sistema Sicoob (1997) e, mais ainda, a eleição de 1998 na Unimed-BH foram quebrando paradigmas e provocando mudanças nos padrões internos de gestão e na forma de relacionamento entre essas instituições.

Estrutura

No Brasil, a estrutura do cooperativismo é dividida em três instâncias, considerando em primeiro plano as cooperativas singulares, como a Credicom. Ao se associarem a uma central cooperativista, formam uma cooperativa de segundo grau, como a Cecremge, da qual a Credicom faz parte. As centrais estão associadas a confederações que, no caso da Credicom, é o Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (Sicoob), que atualmente é o seu prenome.

A aglutinação das cooperativas e centrais sob um único guarda-chuva concorreu para a construção de uma estrutura consistente. No Brasil, as confederações Sicoob e Sicredi (Sistema Sicredi), com seus respectivos sistemas bancários, Banco Cooperativo do Brasil (Bancoob) e Banco Cooperativo Sicredi S.A. (Bansicredi), detêm juntas 95% de tudo o que acontece no cooperativismo financeiro do país. Como instituições máximas do sistema, são efetivamente os principais players do cooperativismo nacional.

Nasce um banco

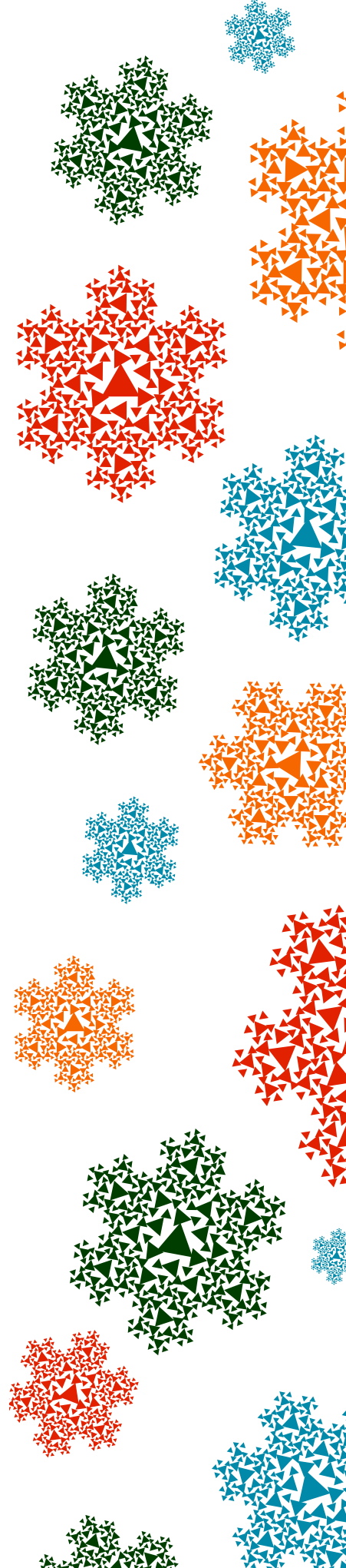
Articuladas e em permanente diálogo, as cooperativas de crédito se inquietavam por estarem atadas a um banco tradicional para o trâmite de suas operações financeiras mais básicas. Todas elas careciam do vínculo com alguma instituição das quais compravam serviços a fim de atender aos cooperados do seu nicho. O incômodo também sentido pela Credicom – que vislumbrava

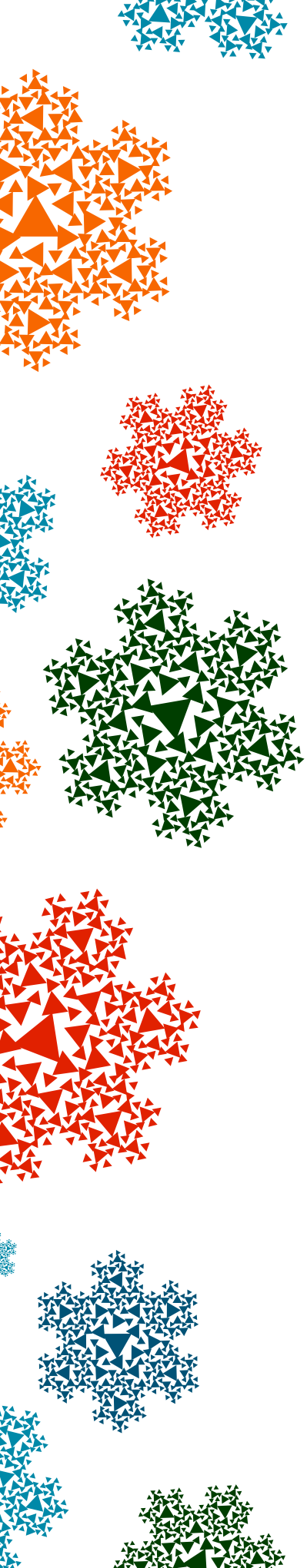
seu crescimento, mas ainda não alcançara o ritmo que os seus administradores desejavam –, era um consenso entre as demais cooperativas.

Embora estivessem reunidas pela Cecremge, responsável pela centralização financeira junto ao Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal e o extinto Bemge, era previsível que, em algum momento, essa prática não mais se sustentaria. De certa forma, as cooperativas estavam aplicando o dinheiro delas nos concorrentes, como era a situação da Credicom, dependente do Banco do Brasil.

Inconformadas com a fortuna que entregavam aos grupos financeiros tradicionais, as centrais cooperativistas mineiras se questionavam se não estaria na hora de reunir forças e criar um banco para o setor. Foi nessa circunstância que Minas Gerais teve papel essencial na origem do Bancoob, numa articulação iniciada entre as duas grandes centrais do estado: a Crediminas, de cooperativas rurais, e a Cecremge, representando as cooperativas urbanas.

Os mineiros partiram, então, em busca de centrais parceiras em todo o Brasil para empreenderem o banco. A ideia foi construída por especialistas egressos dos extintos bancos Minas Caixa e Credireal, contratados pelas centrais para desenvolverem o projeto. A saída, como ficaria logo evidente a partir do exemplo vindo do Rio Grande do Sul, e confirmada pelo estudo, era mesmo a criação de um banco próprio. Em 1995, os gaúchos constituíram o Bansicredi, o primeiro banco cooperativo privado do Brasil, para prover as cooperativas do Sistema de Crédito Sicred e conveniadas.





Em seguida, em 1996, foi a vez a vez de nascer o Bancoob, apoiado por 11 cooperativas de crédito, entre as quais, evidentemente, a Credicom. O Bancoob é uma instituição bancária comercial privada, de capital fechado, com o controle acionário nas mãos das cooperativas centrais de crédito do Sistema Sicoob, sendo regulamentado por leis e resoluções do Conselho Monetário Nacional. A instituição é composta do Bancoob DTVM, da Cabal Brasil e da Ponta Administradora de Consórcios, Seguradora Sicoob e Sicoob Previ.

Passo histórico

Quando foi concebido, apesar do avanço significativo que representava, o Bancoob tinha muitas limitações. Era capaz apenas de efetuar operações triviais e não tinha como atribuição abrir agências para atendimento aos clientes, função que deveria continuar sendo cumprida pelas cooperativas singulares associadas. Ainda assim, a instituição atendia às primeiras necessidades das cooperativas e, sobretudo, foi importantíssima para reduzir os custos de compensação bancária.

Na época, os cheques dominavam as transações de compra e venda no país e a atividade de compensação bancária tinha um valor elevado. A título de ilustração: em um banco tradicional, a compensação de cada folha de cheque custava R\$ 8; com a criação do Bancoob, o mesmo serviço saía a R\$ 0,96. Estancar essa grande fonte de despesa foi um alívio. Gerou uma economia substancial e fez com que o todo das cooperativas singulares reduzisse os custos.

Os protagonistas dessas mudanças, entre eles muito especialmente os gestores da Credicom, marcavam o início do processo de influência das cooperativas de crédito no mercado financeiro, não de forma imediata, mas numa clara evolução na capacidade de competir. O surgimento do Bancoob foi, sem dúvida, um grande e notável passo histórico. As cooperativas singulares, tendo à frente suas centrais, se tornaram acionistas da instituição, que seria o braço financeiro delas a partir daquele momento.

Arranjos

Para constituir o Bancoob foi necessário mostrar ao Banco Central que o sistema já possuía maturidade financeira e, portanto, comprovar o capital mínimo de R\$ 10 milhões da Cecremge. A Central não possuía todo esse dinheiro, mesmo porque ela vive de administrar os recursos das cooperativas singulares e não tem capital próprio. A Credicom tinha como ajudar e, por isso, transferiu o valor para



a conta da cooperativa central. A transação contábil tinha a aquiescência do Banco Central e era basicamente uma ação burocrática, uma vez que esse já era um recurso que tramitava dentro do sistema entre Credicom e Cecremge e foi adiantado para efeito daquela comprovação.

Com o tempo, o Bancoob evoluiu, se modernizou e criou uma infraestrutura eficiente. Ganhou maior envergadura a partir de 2007, com sede própria, inclusive. Nesse ano foi criado também o Conselho de Administração, que teve um mineiro como primeiro presidente, indicado pelas centrais envolvidas. O nome referendado foi o do médico **Ciro José Buldrini Filogonio**, que exerceu o cargo entre 2007 e 2012. **Ciro** foi presidente da Credicom entre 1998 e 2005 e foi também membro do Conselho Técnico-Societário da Unimed-BH. Integrou a Academia Mineira de Medicina, ocupando a cadeira 63 de 2018 até o seu falecimento, em 13 de novembro de 2020.

As necessidades da Credicom e de outras destacadas cooperativas urbanas de São Paulo e Rio de Janeiro eram muito específicas e o Bancoob teve que dar seus pulinhos para conseguir atendê-las, uma vez que o perfil da maior parte das associadas naquele momento era rural. Por isso, a Credicom teve que estar muito presente junto ao Bancoob para que este entendesse a complexidade de suas operações financeiras, muito dessemelhantes das demandas rurais. Embora utilizasse o sistema Wincred há muitos anos, o código-fonte não pertencia à Credicom, mas sim ao seu fornecedor de longa data, a Suporte Informática. Em 2003 esse parceiro vendeu o Wincred, que foi o antecessor do SisBR, para o Bancoob. Hoje o sistema é utilizado nacionalmente por todas as cooperativas de crédito associadas ao Bancoob.

O primeiro presidente do Conselho de Administração do Bancoob foi o ex-presidente da Credicom **Ciro José Buldrini Filogonio** (de óculos, sentado à mesa). Na caricatura, a diretoria da Credicom, em 2005

O empurrão de FHC

Um episódio em especial marcou fortemente aqueles que estavam na linha de frente pela existência do Bancoob. Por parte das centrais estava tudo preparado para a criação do banco. Até o nome do futuro presidente tinha sido definido, mas a autorização de funcionamento não chegava de Brasília. O Banco Central estava retardando demais com o retorno e havia uma ligeira suspeita de que o órgão talvez não acreditasse muito na ideia – no que a instituição não estava

de todo errada. Na verdade, o dinheiro para abrir o banco era mesmo pouco e não havia uma estrutura bem organizada por trás. Mas, aguerridos, aqueles que se envolvem com o cooperativismo não são do tipo que entregam os pontos tão facilmente. Haveria de ter um jeito para que a resposta viesse logo.

A ocasião surgiu quando, em Uberaba, no Triângulo Mineiro, iria acontecer a 61ª Exposição Nacional de Gado Zebu, a Expozebu, e o presidente Fernando Henrique Cardoso (PSDB) estaria presente para fazer a abertura do evento, protocolo tradi-



cionalmente cumprido por presidentes da República. Era abril de 1995 e no sábado, dia 29, um grupo de representantes do cooperativismo tinha expectativa de conversar com Fernando Henrique, por intermédio do secretário-geral da Presidência, Eduardo Jorge Caldas Pereira, para pedir-lhe ajuda na autorização para criar o Bancoob.

Uma comitiva em prol do banco se formou e partiram para Uberaba Luiz Gonzaga Viana Lage, presidente da Cecremge, Heli de Oliveira Penido, presidente da Central Crediminas, Lajose Alves Godinho, presidente da Agropar, de Goiás, Luiz Eduardo Saeger Malheiro, diretor da Bancred, cooperativa de crédito sediada em São Paulo, e Raimundo Mariano do Vale, que veio a ser o primeiro presidente do Bancoob.

O momento era propício, pois Fernando Henrique acabara de assumir a presidência da República, em janeiro de 1995, e falava agradecido ao povo mineiro: "... Quero também dizer uma palavra muito pessoal. Se alguém é grato a Minas, governador, vice-governador, presidente da Assembleia, deputados, povo de Minas, sou eu. Eu recebi uma votação consagradora nesta terra bendita, apesar de quase não ter podido pisar nela durante a campanha. A maior vitória que tive foi em Minas Gerais. A maior vitória eu devo a esse povo, que continua a me apoiar..."

Durante a abertura da Expozebu, em 1995, o ex-presidente Fernando Henrique Cardoso conheceu o projeto do Bancoob e ajudou no trâmite de criação da instituição

No Parque Fernando Costa, onde ocorria a Expozebu, havia uma tenda climatizada onde se reuniam as autoridades e foi ali que o presidente da Cecremge se deparou com Fernando Henrique sentado à mesa e, chamado por ele, Luiz Gonzaga se aproximou e o cumprimentou. Ficaram conversando, tomando uísque e rindo muito da prosa do mineiro. Da informalidade daquele momento

saiu um banco. FHC solicitou ao secretário que providenciasse no primeiro dia útil seguinte a criação do banco cooperativo. É admissível que aquela abordagem era pouco pragmática. Mas, ao mesmo tempo, há de se convir que havia uma vontade muito grande de realizar e fazer a ação acontecer. O futuro viria a agradecer a ousadia daquele episódio.

O Sicoob

A redução de custos bancários foi um benefício que serviu de chamariz para a adesão de outras centrais ao Bancoob e fez as cooperativas constatarem que atuar em conjunto poderia ser mais van-

tajoso do que seguir sozinhas. Por outro lado, o Banco Central pressionava pela criação de uma estrutura de auditoria que fiscalizasse as centrais e impedisse que as cooperativas “quebrassem”.

Havia um encadeamento de cooperativas singulares insolventes em várias partes do país, como a Credibel, em Belo Horizonte, e em diferentes cidades de Minas e no Espírito Santo. As cooperativas com dificuldades não contavam com uma estrutura de socorro, tampouco o Banco Central dispunha de aparato humano para auditar todas elas. Mas tantos episódios de falência expunham a credibilidade do sistema cooperativista como um todo e isso não era bom para ninguém.



Por uma razão ou outra, as circunstâncias pediam uma entidade de cúpula que cobrisse todas as centrais com a finalidade de gerenciar, administrar e coordenar as cooperativas existentes no território nacional. A partir desse impulso, e no ano seguinte à criação do Bancoob, ganhou vida o Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil. Nascido em 1997, o Sicoob edificou-se como ponte na interlocução dos interesses do cooperativismo com os órgãos reguladores e entidades normativas do país, como Banco Central, Receita Federal, Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e outros.

Marca coletiva

A pauta prioritária do Sicoob foi a de garantir que o sistema surgisse orientado por mecanismos de governança. Foram auditadas as cooperativas que pretendiam se vincular à sua marca e só as que se enquadravam nos parâmetros estabelecidos foram admitidas. A estratégia corporativa era ser uma marca compreendida como uma rede, a fim de, por exemplo, facilitar aos cooperados a identificação dos locais de acesso aos serviços de qualquer cooperativa no Brasil interligada à instituição. Todas elas passariam a ter a marca Sicoob antes do próprio nome, como ocorreu com a Credicom, desde então identificada como Sicoob Credicom. A estratégia vingou e foi fator essencial para o amadurecimento de todo o sistema.

Com a marca Sicoob junto a todas as cooperativas, o sistema ganhou maior visibilidade como rede

O Sicoob teve como primeiro presidente Heli Penido, ex-presidente da Central Crediminas. A entidade cresceu e, junto, a responsabilidade da marca, ainda mais



COOB CREDICOM

à mostra quando associada ao nome das cooperativas singulares. Não se tratava mais de dizer que esta ou aquela cooperativa “quebrou”, mas se isso ocorresse a marca Sicoob seria afetada. Portanto, preservá-la foi uma preocupação não apenas para proteger a reputação da instituição. Desde sempre, o Sicoob esteve sob o controle do Banco Central, sujeito a seus critérios técnicos, como toda e qualquer instituição financeira. Portanto, movimentos de ampliação da margem de operação do Sicoob deveriam estar de acordo com as normas do Bacen, e assim foi feito.

Passados quase 24 anos, a articulação que resultou na criação do Sicoob demonstrou ser extremamente positiva para o fortalecimento do cooperativismo financeiro no país. Com presença em todo o Brasil, a instituição abarca quase 400 cooperativas singulares, 16 cooperativas centrais, além da Confederação Nacional das Cooperativas do Sicoob (que possui personalidade jurídica própria e foi constituída pelas cooperativas centrais) e do Bancoob (e suas empresas e entidades). Todos esses números – que mudam positivamente com rapidez – expressam a força da união em torno de um projeto cooperativista fortemente estruturado no final da década de 1990 e do qual a Credicom teve papel fundamental como cooperativa impulsionadora da estratégia institucional e de mercado.

Desde março de 2020, foi instituída uma governança única no âmbito do Sicoob Confederação e do conglomerado Bancoob, que formaram o Centro Cooperativo Sicoob (CCS), instalado em Brasília (DF). O Centro é resultado do planejamento estratégico do Sistema, tendo em vista um alinhamento institucional

e a sinergia entre as empresas, facilitando o compartilhamento de boas práticas de gestão e a celeridade das deliberações.

Até fevereiro de 2021, o Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil havia atingido mais de 5 milhões de cooperados e 3.480 pontos de atendimento. Com esse último número, conquistou a posição de terceira maior rede do setor financeiro, conforme relatório de evolução mensal do Banco Central. Nos últimos cinco anos, o Sicoob expandiu a rede em 40%, numa média de crescimento de 8% ao ano. Acompanhando ainda as determinações do planejamento estratégico, o Sistema investiu com muita garra na oferta de serviços digitais.

Durante a pandemia de Covid-19, o Sicoob desenvolveu modos de reconhecimento facial a partir de seu aplicativo, evitando assim a ida de clientes às agências para liberar os serviços do próprio aplicativo, token e senhas, além de ter proporcionado os “pagamentos por aproximação” dos cartões, tanto de débito quanto de crédito. O momento exigiu igualmente soluções ágeis para o processo de filiação de cooperados, que se tornou totalmente digital por meio do AppSicoob, no início de dezembro de 2020. Os investimentos sempre feitos na área resultaram, por três vezes consecutivas e sob a chancela da Febraban, no reconhecimento do aplicativo Sicoob (o mesmo usado pela Credicom) como o mais amigável do ambiente financeiro.

O movimento feito pelo Sicoob para inovar no uso dos recursos digitais, adaptando-se, inclusive, às novas exigências da pandemia, foi seguido pela Credicom. O acesso aos canais eletrônicos da cooperativa mineira re-

gistrou em 2020 crescimento de 25,48% comparado a 2019. Mais uma prova de que a Credicom está atenta e solidária aos cooperados, ampliando ainda mais os laços com o seu público. Suportada por uma central e fortalecida por estruturas gigantescas, como a do Bancoob e a do Sicoob, a Credicom não deixa nada a desejar perante os principais integrantes do bloco financeiro tradicional. Está constantemente fazendo da tecnologia um quesito essencial para o seu crescimento e melhoria dos serviços.

Conquistas

A autonomia foi aos poucos conquistada pelo conjunto que integrou cooperativas singulares, Bancoob e Sicoob. Nos anos recentes, o Banco Central autorizou o Bancoob a criar uma plataforma para trabalhar com moeda estrangeira, também consentiu na criação de uma Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários (DTVM) que se relaciona diretamente com a Comissão de Valores Mobiliários (CVM).



Outras vitórias foram sendo acrescentadas à rotina, como a indicação da Credicom pelo cooperado para receber a sua restituição do Imposto de Renda (IR), tornando a cooperativa uma agência repassadora da Receita Federal. Também foi autorizada a realizar transações do INSS (Instituto Nacional de Seguridade Social) e ter todos os convênios possíveis com os órgãos federais. Em síntese, neste contexto de fortalecimento das estruturas cooperativistas, a Credicom foi adquirindo direitos similares aos bancos convencionais e elevando, em muito, seu patamar como instituição financeira.

Rota de cruzeiro

Com o passar dos anos, franqueada pelo Banco Central, a Credicom alterou seu perfil de público. Começou como cooperativa de médicos; no ano 2000 se tornou uma cooperativa dos profissionais da saúde de nível superior e, um pouco mais adiante, estendeu o atendimento às pessoas jurídicas. Para as empresas, a cooperativa disponibiliza, desde 2004, a Conta Garantida, um limite rotativo, com alíquota reduzida. Em 2007, criou o Núcleo PJ, com o objetivo de prestar atendimento especializado às pessoas jurídicas. E para os estudantes universitários da área da saúde, a Credicom chegou em 2010.

Ao ampliar o leque de clientes na área da saúde, a Credicom cresceu também em número de agências. Foto: Agência Brasil, em Belo Horizonte

Atualmente cabem na Credicom toda a cadeia da saúde e demais agregados que estejam vinculados a ela: escritórios de advocacia especializados em atendimento a hospitais, negócios empreendidos pelos cooperados, mesmo que não sejam da área de saúde, e até os fami-



 SICOOB CREDICOM

COOB CREDICOM

liares. Autorizadas pelo Banco Central, as cooperativas têm aberto portas para admitir cooperados e grande parte das cooperativas financeiras já são de livre admissão, ou seja, acessíveis a qualquer pessoa física ou jurídica. Não é este o caso da Credicom, que exige dos novos adeptos algum grau de vinculação à rede de serviços de saúde, mas o debate é permanente no cooperativismo.

Outro degrau bastante estratégico para a Credicom foi aumentar o limite operacional, montante que uma instituição financeira pode emprestar para um cliente. Dentro desse teto, estipulado pelo Bacen em 25% do patrimônio de referência da cooperativa, a Credicom pode emprestar atualmente para um cooperado, pessoa física ou jurídica, mais de R\$ 130 milhões. Crescer o patrimônio é, por consequência, criar oportunidades para ampliar suas operações de crédito.

Logo nos primeiros anos de sua trajetória, a instituição viu o patrimônio aumentar ano a ano e, em algumas ocasiões, dar saltos percentuais de até três dígitos. A partir do Plano Real, em 1994, até 1998, o valor do patrimônio líquido era de R\$ 811 mil; cresceu para R\$ 7 milhões em 2001; R\$ 13 milhões em 2003; chegou a R\$ 59 milhões em

2010, aumentou para R\$ 185 milhões em 2015; R\$ 368 milhões em 2018 e alcançou R\$ 511 milhões em 2020.

Cooperativismo para todos

Na política e na economia, o Brasil experimentava, na primeira década dos anos 2000, um período de muita mudança e de enorme expectativa. Um ex-metalúrgico e ex-sindicalista chegava ao Palácio do Planalto na sua quarta disputa pela Presidência da República, o que deixou a área financeira com muitas indagações sobre o seu próprio futuro. No que diz respeito à seção cooperativista, Luiz Inácio Lula da Silva (PT), ainda durante a campanha eleitoral, via as cooperativas de crédito como um instrumento para diminuir a elevada taxa de juros do Sistema Financeiro Nacional (SFN).

O seu primeiro mandato (2003-2006) foi marcado pela expansão do crédito no Brasil, facilitada pela manutenção da estabilidade cambial e da meta inflacionária. Nesse período, a partir do segundo semestre de 2003, a política governamental deixou evidente a elevação do nível de bancarização da população. Foram adotados mecanismos que in-

centivaram a concessão de crédito com base no montante dos depósitos à vista e também com a liberação legal para se constituírem cooperativas de crédito com característica de livre admissão.

Esse último item ocorreu exatamente em 25 de junho de 2003, com a publicação das Resoluções de números 2.771 e 3.058. Desde então, as cooperativas puderam trabalhar com a livre admissão em cidades com menos de 100 mil habitantes. Também era permitido às já existentes, em localidades com menos de 750 mil habitantes, se transformarem em instituições desse segmento. Para tanto, as cooperativas estavam sujeitas a uma regulamentação exigente, que envolveu a vigilância de organismos de controle, de fiscalização e de adesão às cooperativas centrais etc.

As resoluções possibilitaram que um número expressivo de pessoas que não atuava em nenhuma atividade econômica ou não pertencia a uma categoria profissional organizada fizesse a opção por cooperativas. Estas conquistavam seu público com vantagens financeiras, como tarifas de juros mais baixas. Resoluções nos anos seguintes alteraram exigências, ampliaram direitos de atuação das cooperativas e também suprimiram várias limitações relacionadas a serviços.

Dezessete anos depois, percebe-se como o processo iniciado em 2003 ganhou força no Sistema Nacional de Cooperativismo de Crédito. No relatório do Banco Central, de 2019, a mudança nos critérios de associação mostra nitidamente o espaço ganho pelas cooperativas de livre admissão. Elas são hoje o maior grupo do ramo, registraram um crescimento de 10% em relação ao ano anterior e somaram 413 singulares, de um total de 873.

Marco regulatório

Apesar dos benefícios assimilados nesse contexto, as cooperativas sentiram a mão forte e incoerente do governo e das autoridades monetárias. Algumas decisões prevalecem em prejuízo das cooperativas e são alvo de reivindicações das entidades de representação ainda hoje. É o caso de algumas operações realizadas pelas cooperativas de crédito que não são consideradas um “ato cooperativo”, por força da Instrução Normativa da Secretaria da Receita Federal 333, de 2003.

De acordo com tal Instrução, é obrigatório o recolhimento de imposto de renda sobre a remuneração de aplicações de clientes da cooperativa financeira em instituições que não pertencem ao siste-

ma cooperativista. Caso o “ato cooperativo” fosse respeitado, essa incidência de imposto não ocorreria, numa obediência à Constituição Federal que garante às cooperativas um tratamento tributário próprio.

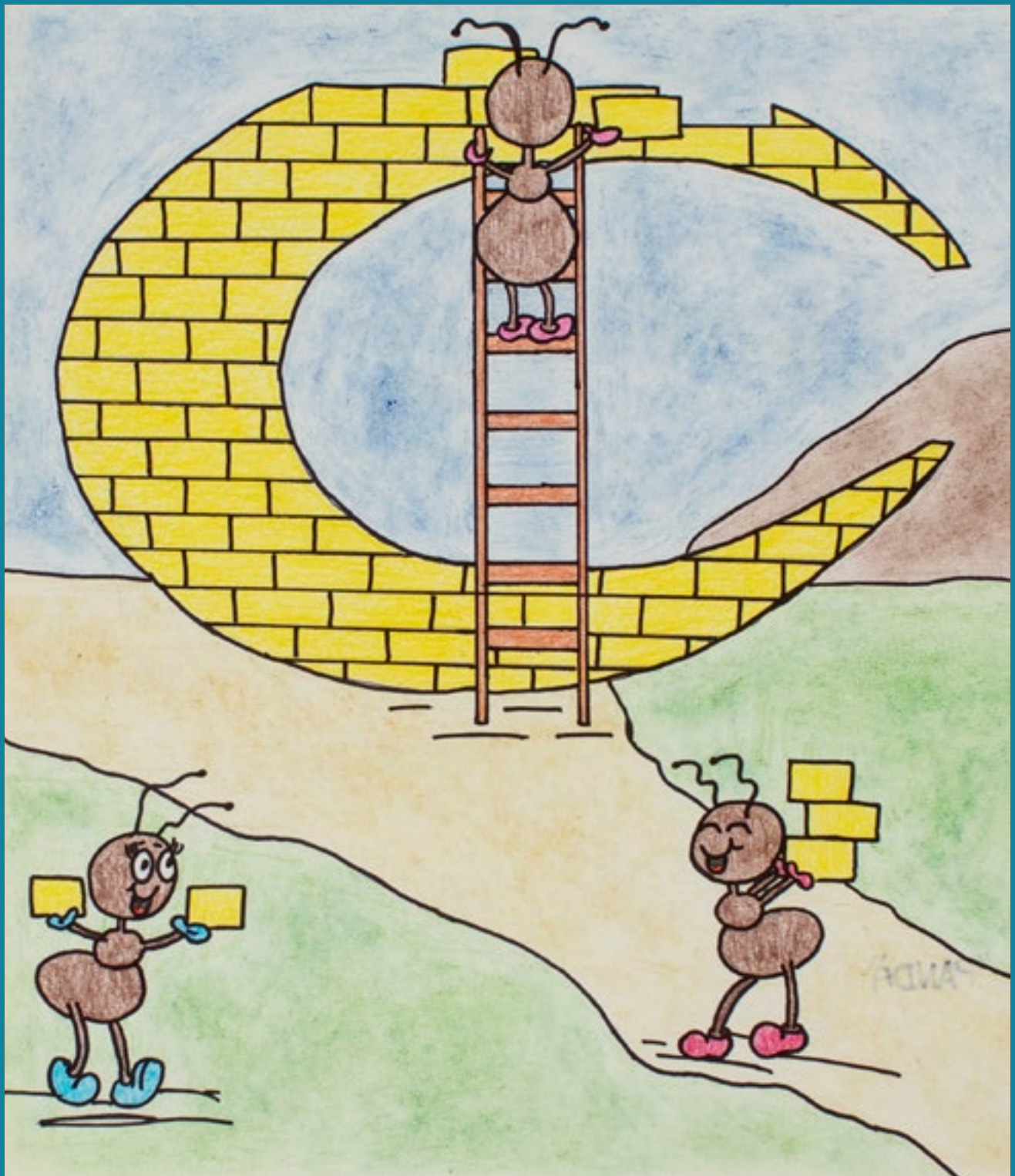
Mas, a despeito de entraves como esse, em 2009, ainda no segundo mandato de Lula (2007-2010), foi aprovada, enfim, a Lei Complementar nº 130, considerada o marco regulatório do cooperativismo de crédito no país. Revestida de muita ansiedade e aguardada com impaciência pelas entidades cooperativistas desde 2000, a Lei Complementar deu segurança jurídica e elevou o patamar de atuação das corporações com o estabelecimento do Sistema Nacional do Cooperativismo de Crédito.

Ao completar dez anos em 2019, as entidades comemoraram os avanços proporcionados pela legislação. As cooperativas foram consideradas instituições completas, podendo disputar o mercado livremente, porém com a garantia dos valores da doutrina do cooperativismo. Ainda que restem discordâncias e embates pontuais sobre o arcabouço jurídico, a Lei Complementar estimulou as cooperativas de crédito a darem passos muito largos. Na época de sua edição, nos quadros das cooperativas havia cerca de quatro milhões de associados, e hoje a soma ultrapassa bem mais do que o dobro desse montante.

Fundo Garantidor

O marco regulatório evidenciou a força cooperativista e impulsionou outras iniciativas que vão compondo, ao longo da história, uma estrutura cada vez mais adequa-

Na construção do cooperativismo, o trabalho de cada “formiguinha” faz uma grande diferença. Concurso de Desenhos 2000, autor José Alfredo de S. Ribeiro

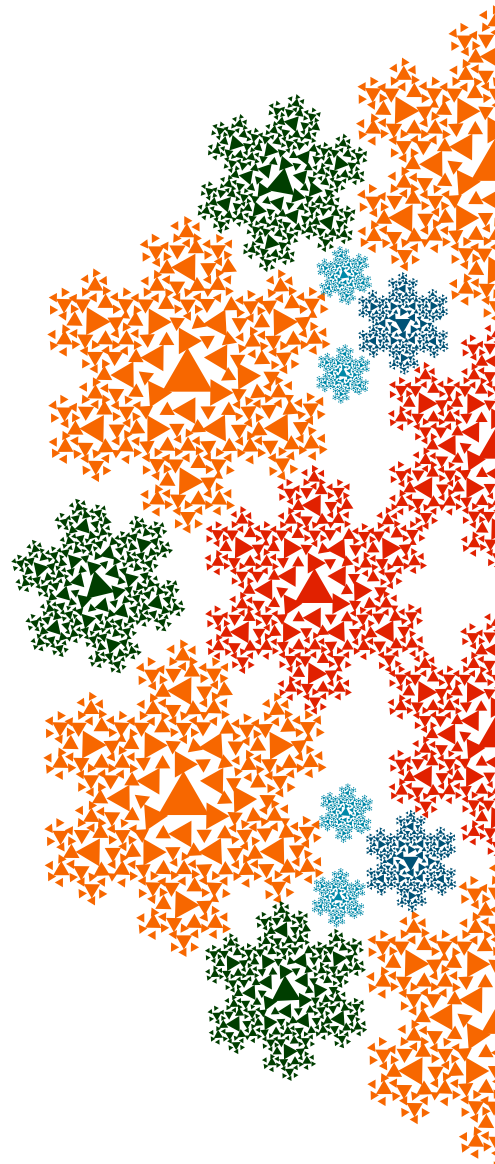


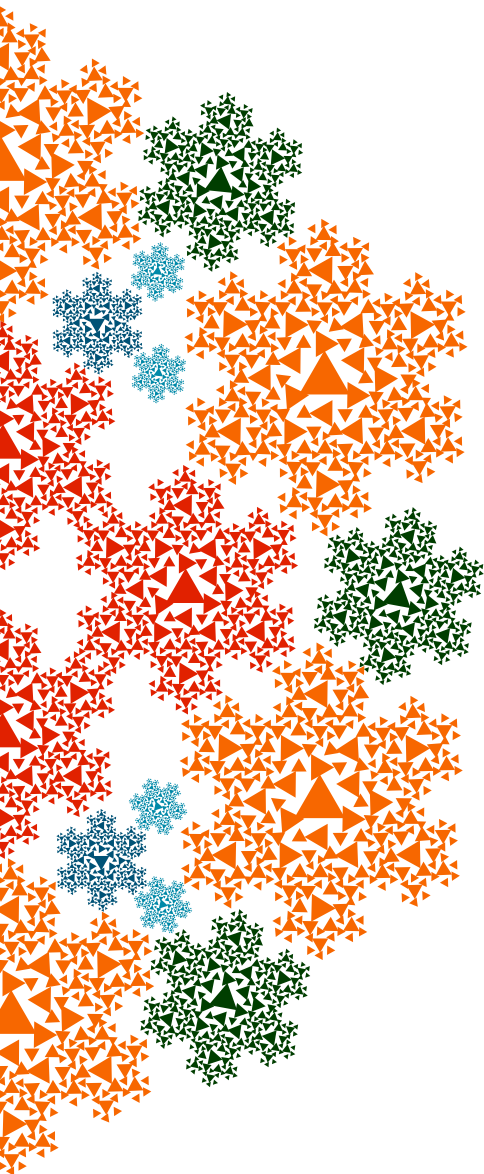
da às exigências de economias competitivas. Nesse sentido, as cooperativas de crédito caminharam, em 2012, em direção a um forte aliado da segurança institucional e do patrimônio de seus associados.

A Resolução nº 4.150, de 30 de outubro de 2012, assinada pelo Conselho Monetário Nacional (CMN), determinou os requisitos necessários para a formação do Fundo Garantidor do Cooperativismo (FGCoop), que foi debatido e aprovado pelas entidades cooperativistas em 27 de setembro de 2013; em seguida, em 5 de novembro, o CMN editou a Resolução nº 4.284, instituindo o mecanismo.

Esse dispositivo é formado com a contribuição das instituições participantes, que recolhem 0,0125% sobre os saldos das contas de depósitos à vista, a prazo e de poupança. O FGCoop assegura o patrimônio do cooperado em até R\$ 250 mil, o mesmo teto que atende aos clientes dos bancos tradicionais, que possuem o Fundo Garantidor de Crédito.

Ao se tornar realidade, o FGCoop foi um ganho importantíssimo para todas as cooperativas de crédito, que se credenciaram ainda mais junto aos associados, levando especial estabilidade ao conjunto dos negócios no segmento. Na Credicom, o surgimento do FGCoop foi uma confirmação do propósito da gestão. Isso porque a preocupação com esse tipo de cobertura vinha de antes da resolução do Conselho Monetário Nacional e era fruto de uma discussão ampla no âmbito do Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil. O Sicoob criou o Fundo Garantidor Sicoob, do qual a Credicom fazia parte. O FGS dava aos cooperados, tanto pessoas físicas quanto jurídicas, a tranquilidade de proteção do patrimônio em até R\$ 70 mil, medida e valor substituídos quando o FGCoop entrou em vigência.





O apoio dado às cooperativas pelas instituições de controle e de diretrizes do funcionamento do sistema econômico-financeiro, como o Banco Central e o Conselho Monetário Nacional, advém do interesse desses órgãos em fortalecer o sistema. Sistema esse promissor pela possibilidade de crédito mais abundante na praça e por ampliar o número de cidadãos com acesso aos serviços bancários, tal como se vê em outros países, sobretudo no Hemisfério Norte.

Em 2018, segundo dados auferidos pelo Conselho Mundial das Cooperativas de Crédito (Wocci, em inglês), 14 milhões de pessoas se associaram a cooperativas de crédito, registrando um marco recorde de 274 milhões de cooperados em 118 países. De 2010 a 2018, foram adicionados 90 milhões de cooperados, globalmente. O movimento em torno das cooperativas de crédito cresce de maneira veloz em todo o globo, atraído pela filosofia de “pessoas sobre lucros”.

Apaixonados

Ainda que no Brasil os números do sistema sejam substanciais, com quase 11 milhões de participantes em cooperativas de crédito, o país demonstra um maior potencial de crescimento. Mas quem adere se apaixona tão logo constata que há um jeito diferente de manejar e usufruir do sistema financeiro. Pagamentos, taxas, comissões, *spreads*, investimentos também fazem parte do linguajar cotidiano dessas instituições, pois cooperativismo financeiro não se traduz em filantropia.

Entretanto, as práticas estão longe de se equiparar com as do mercado financeiro tradicional, onde sobram encargos para muitos e vantagens para poucos. Convencer as pessoas de que o cooperativismo de crédito é a melhor alternativa financeira está, e sempre permaneceu, no topo das intenções da Credicom em todos os anos de sua existência.

Crescimento superior

No documento “Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC)”, produzido pelo Banco Central com base no banco de dados de 31 de dezembro de 2019, está estampado o crescimento em quantidade dessas instituições em relação ao Sistema Financeiro Nacional, tanto no montante de seus ativos totais quanto no volume da carteira de crédito. O crédito cooperativo se eleva em ritmo maior do que dos bancos tradicionais, com ofertas principalmente às micro e pequenas empresas e seus milhões de associados como pessoas físicas.

O ano de 2019 registrou várias incorporações de cooperativas, o que significou um decréscimo, em relação a 2018, de 6% no número de singulares e sem a entrada de qualquer cooperativa de crédito no mercado. Entretanto, a movimentação negativa não diminuiu, por exemplo, o número de unidades de atendimento. Ao contrário, o acréscimo foi de 10%. Um detalhe chama a atenção: 87 municípios brasileiros ganharam uma nova cooperativa.

Esse é um dos reflexos do amadurecimento do sistema, que fechou 2019 com 9,6% de aumento no número de cooperados. Eram então 10,9 milhões de associados,

sendo a grande maioria – 9,4 milhões – de pessoas físicas e 1,5 milhão de pessoas jurídicas, espalhados em 873 instituições. Ao destacar a escalada das cooperativas de crédito de um ano para o outro, o relatório exhibe impressionantes dados financeiros em alta, como carteira de crédito (25%), concessão de novas operações de crédito (16,5%), receitas de serviços (22,4%).

Profissionalização

O que dizem e como dizem a respeito de uma instituição financeira é de fundamental importância para sua sobrevivência. Em virtude disso, à medida que ganhava corpo, a Credicom foi intensificando cuidados com a gestão e se tornando cada vez mais profissional. Independentemente de ter sobre si os olhos vigilantes do mercado e do Banco Central, os médicos administradores exerceram, ao longo das últimas três décadas de existência da cooperativa, uma governança ativa, porém nunca encapsulada na sua categoria profissional.

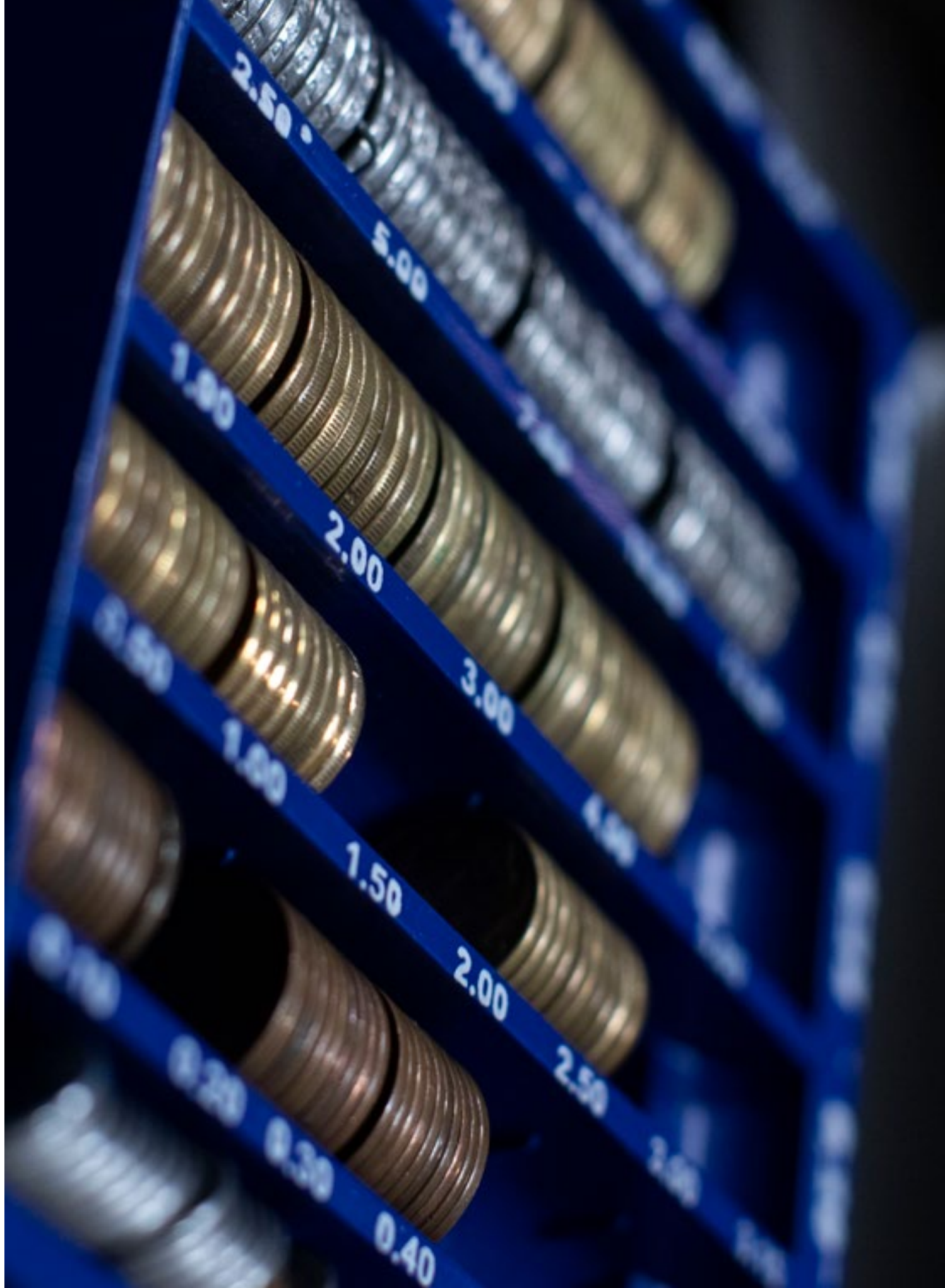
Ao assumirem cargos na Credicom, os médicos estão à frente das decisões estratégicas e do constante desafio de aprender. Alguns se dedicaram à gestão do segmento e nele construíram, e constroem, carreira; outros tantos não abriram mão de seus consultórios e do trabalho em hospitais, mas ainda assim se embrenharam pelo cooperativismo e se encantaram. Enquanto isso, no dia a dia, a cooperativa é operada por um time de funcionários com altíssimo grau de profissionalização e com muita experiência, não só no setor bancário, mas especialmente em instituições cooperativistas.

Não raro, esses profissionais foram formados no interior das instituições cooperativistas, se capacitaram e cresceram com elas. Anualmente a Credicom destina recursos ao Fates (Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social) para serem aplicados em cursos, treinamentos, eventos, bolsas de estudo, seguros, previdência privada e ações de promoção e integração social.

A cooperativa se notabilizou pela atenção à demanda e ao relacionamento próximo com os clientes, fez da evolução tecnológica e da inovação de métodos e práticas um mandamento e não abandonou a finalidade cooperativista do negócio nem a intercooperação, ação que fortalece o sistema. Mas esse caminho só resultou em crescimento da instituição porque houve, desde o início da Credicom, a convicção de que era preciso se profissionalizar para que seu projeto se tornasse realidade.

Núcleo Integrado de Decisão

A profissionalização dos administradores e da equipe em geral levou a Credicom a implantar um novo modelo de gestão, impresso no planejamento estratégico costurado no ano de 2004, deixando evidente as áreas de Benefícios, Atendimento, Facilidades e Desenvolvimento, cada uma dessas sob uma superintendência. Na época, a Credicom tinha apenas um superintendente, responsável por todas as áreas. A abertura do leque mostrou a disposição em seguir numa linha de muito mais debate, transparência e possibilidades para os funcionários e, conseqüentemente, para a instituição.



Os superintendentes formaram o Núcleo Integrado de Decisão (NID), cujo papel, enquanto grupo colegiado, é examinar e discutir assuntos globais da cooperativa, principalmente os conflitantes, avaliar se seguem os objetivos da organização e encaminhar a condução desejada para decisão da cúpula de gestores.

O preceito que orienta, ainda hoje, a atuação do NID é aquele em que as diferenças são sagradas, e a indiferença uma heresia. A Credicom entende que a diversidade é vital para os processos, possibilitando que as pessoas se posicionem, defendam pontos de concordância e contrários sobre qualquer assunto em pauta. Na sua criação, os administradores queriam conhecer e estimular o debate, a argumentação, para encontrar soluções para os problemas.

O escopo de assuntos no NID, que se reúne regularmente às segundas-feiras, é amplo. Estão presentes desde sugestões para melhoria de processos administrativos até a discussão sobre a conveniência ou não de desligamentos de empregados. Aos poucos, o grupo foi formatando um verdadeiro compêndio de boas práticas de gestão e governança talhadas pela e para a Credicom.

Tudo no lugar

Operacionalmente a Credicom passou por uma maratona de mudanças após a incorporação das cooperativas do Sistema Unicred, a partir de 2007. Aquele momento de crescimento exponencial exigiu procedimentos mais



específicos e mais rígidos para o acompanhamento da evolução do negócio. Até então, os departamentos e suas atribuições não estavam muito bem definidos, acarretando acúmulo de trabalho e falta de padrões funcionais.

Aparentemente, tudo funcionava de uma boa forma, porém a Credicom clamava por mudanças que trouxessem mais profissionalismo para todas as suas áreas. Eram transformações, das pequenas às grandes, que viriam a corrigir distorções administrativas, com grande efeito no dia a dia da corporação.

Para se ter uma ideia dos problemas, a Contabilidade fazia, simultaneamente, a folha de pagamento e contas a pagar; o “setor” de Marketing se resumia a uma pessoa, responsável por organizar eventos. De adaptações na ergonomia do mobiliário até a compra do açúcar e do café, tudo foi padronizado, com ganhos organizacionais visíveis. O pão com manteiga servido aos empregados deu lugar a um vale-lanche, para cada um decidir a sua própria refeição. A aquisição de suprimentos para o escritório, antes realizada com o dinheiro de uma caixinha, tornou-se responsabilidade da seção de Compras, também reestruturada naquela época.

A Credicom profissionalizou por completo sua administração. Nos Encontros Estatégicos, realizados anualmente, é hora de planejar e comemorar os resultados. Na foto (2017), um brinde aos 25 anos da cooperativa

O departamento de Tecnologia da Informação foi reformado para melhor suprir a infraestrutura da cooperativa, implantando uma área de desenvolvimento interno capaz de atender à nova realidade da Credicom. As máquinas foram todas licenciadas e os trabalhos executados nos computadores, salvos em diretórios para que entrassem nos backups da Cooperativa.

A área de Recursos Humanos foi uma das mais impactadas positivamente pelo reposicionamento da administração da Credicom. Em 2015, o departamento conduziu a criação de um plano de cargos e salários, ferramenta forjada a várias mãos com os gestores e com o apoio da consultoria Growth. A nova estrutura passou a valer para o Sicoob, que também replicou para outras cooperativas, tornando-se um padrão do sistema.

O modo empírico de fazer foi ficando no passado e, gradativamente, a profissionalização atingia a instituição por completo. O impacto foi favorável sobre os ânimos dos empregados e o clima interno respirava os novos ares de futuro.

Aonde o povo está

Como estratégia para ampliar a base de cooperados, a Credicom encontrou um caminho que reflete sua filosofia de trabalho. Desde 2014, promove a série de palestras “Encontro de Negócios Sicoob Credicom”, que trata do quesito educação cooperativista. Promovidos principalmente em Belo Horizonte e no interior de Minas Gerais, os fóruns abordam temas relevantes do cenário econômico e da vida financeira pessoal e profissional.

No evento, a Credicom se apresenta em detalhes, exibindo dados sobre suas realizações e promovendo o conhecimento sobre o cooperativismo. Com essa fórmula, conjuga objetivos em comum inseparáveis. O Sistema Ocemg/Sescoop (Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais/Serviço Nacional de

As rodadas do Encontro de Negócios levam conhecimento sobre o cooperativismo ao público e focam ainda em segurança financeira pessoal. O evento em 2016 lotou o auditório da Unimed-BH

Aprendizagem do Cooperativismo de Minas Gerais, respectivamente), TGL Contábil (empresa de contabilidade especializada no profissional da área de saúde), Unimeds e cooperativas locais tornaram-se parceiros fiéis desses encontros.

A iniciativa se consolidou com rapidez e conquistou um público bastante interessado. Já em 2016, apenas dois anos depois da sua primeira edição, 420 pessoas lotaram o auditório da Unimed-BH em um dos encontros de maior impacto, quando o economista Ricardo Amorim, que tem grande presença na mídia, foi o palestrante convidado. Para abrigar todos os parti-

cipantes, foi necessário abrir um segundo espaço, com projeção simultânea da palestra, pois se esgotou a capacidade de 350 lugares do auditório principal. A adesão do público mostrou que aquele era um caminho a seguir e para avançar.

Em setembro de 2018, o Encontro de Negócios se deu em São Paulo (SP), em parceria com a Seguros Unimed. No ano seguinte, as cidades do interior mineiro foram o foco e reuniram centenas de cooperados e não cooperados – Betim, Ouro Preto, Conselheiro Lafaiete, Divinópolis, Juiz de Fora, Barbacena, Itabira, João Monlevade, Uberlândia, Patrocínio e Araguari.





Pessoas conectadas

Para além dos mecanismos de aproximação com o público externo, a Credicom mantém compromissos com a equipe interna para o engajamento de pessoas e aperfeiçoamento de processos de trabalho. Em 2015, a instituição aderiu ao Índice de Felicidade Interna do Cooperativismo (FIC), então um projeto piloto do SESCOOP – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo. A Credicom se aliou ao programa FIC+Feliz, que engloba as dimensões de saúde, cultura, bem-estar, educação, meio ambiente e governança. No lançamento, foram apresentadas novidades como ginástica laboral, curso de gestão de finanças, festival internacional de corais e o programa de gestão de carreira e desempenho.

Boa parte dos trabalhadores da Credicom teve experiência em bancos convencionais e em empresas financeiras correlatas. Desse modo, conhecem bem as diferenças do dia a dia de uma cooperativa em relação ao tradicional ambiente do Sistema Financeiro Nacional. Na Credicom, os funcionários atestam o clima de satisfação profissional por fazerem parte de uma instituição que se esforça em ser justa e assertiva.

Definidos pela alta gestão como objetivos estratégicos, o ambiente de trabalho harmônico e a qualidade de vida das pessoas levaram a cooperativa de crédito a alcançar a 168ª posição entre as melhores empresas para se trabalhar, no ranking de 2019 da *Você S/A*, revista da Editora Abril. Foi a primeira vez que a Credicom se inscreveu para figurar nessa publicação voltada para gestão de pessoas.

Razão de ser

Outra iniciativa de interlocução interna é o Café com o Presidente, um momento de conversa para que funcionários tenham a oportunidade de falar diretamente com o presidente da Credicom. Em pauta, qualquer assunto da instituição que for de interesse dos colaboradores. Os encontros, nos quais não faltam café e o bom pão de queijo mineiro, são dinâmicos, envolventes e sem formalidades.

Em 2018, em especial, o Café com o Presidente contou com um exercício diferente. Os participantes foram convidados a construir o propósito da cooperativa. De uma certa forma, todos da Credicom sabiam para que a cooperativa existe desde que foi fundada. Mas isso não estava escrito em lugar nenhum. Resoluto em estimular os demais gestores quanto à importância de ter o registro da razão de ser da Credicom, o presidente Garibalde Mortoza expôs sobre esse tema que vinha chamando a sua atenção desde que voltara de um curso na Irlanda, no qual se falou muito do assunto. Em paralelo, ele havia participado da elaboração do planejamento estratégico do Sicoob em Brasília, juntamente com outros

Para manter a equipe coesa e engajada na empresa, a Credicom se aliou ao programa FIC+Feliz, em 2015. No mesmo ano, foi realizado evento com a participação de funcionários e diretores no âmbito do programa

70 dirigentes de cooperativas brasileiras. Já sensível à matéria, nesse encontro ele fez questão de se inserir no grupo que discutia o propósito.

Então, depois da apresentação do presidente, as pessoas foram convidadas a formar quatro grupos de discussão e cada um escreveu e definiu uma ideia. As frases seguiram para os superintendentes, que as lapidaram antes de encaminhar à diretoria, que por sua vez aprovou o texto definitivo. Dessa dinâmica brotou, em 2019, o propósito da Credicom definido por aqueles que ali trabalham: “Conectar pessoas para promover prosperidade com justiça financeira”.

Ao final, o propósito da Credicom se alinhou ao do Sicoob, com uma disposição de palavras apenas um pouco diferente. Indicativo da profunda sinergia com o Sicoob, sistema do qual não apenas faz parte, mas contribuiu para criar. Apesar disso, a Credicom trabalha para trilhar seu próprio caminho e defende a sua singularidade com a permanência de seu sobrenome, bastante forte por sinal.

Proximidade e afeto

Historicamente, o relacionamento interpessoal dos trabalhadores e ex-trabalhadores da Credicom é muito saudável. Nos primeiros anos, quando a equipe era bem pequena, todos eram muito próximos e constantemente se encontravam depois do expediente. Faziam muitas festas, não raro na “sede campestre”, como chamavam a casa da superintendente Maria Lúcia Milhorato, que recebia a turma com frequência.

A definição do que é o propósito da Credicom é fruto de um Café com o Presidente, quando o gestor da cooperativa e funcionários se unem para troca de ideias

CONECTAR • PESSOAS
— PARA —
 PROMOVER
Prosperidade
COM
JUSTIÇA FINANCEIRA

 **SICOOB CREDICOM**
Bons resultados a longo prazo.

Nessa época, outro famoso ponto de encontro era o “Chinelão”, um boteco bem simples, próximo ao escritório, que ganhou o apelido entre os funcionários da Credicom. O cultivo da amizade e da afinidade entre colegas de trabalho está muito presente na memória dos que estão há muitos anos na cooperativa e faz, de certa forma, parte da sua cultura. Colaboradores atestam que não são para a empresa apenas um número, mas reconhecidos por serem quem são, identificados pelo nome e pelo departamento que integram, o que causa orgulho de fazer parte da cooperativa.

Apego profissional

Embora a Credicom tenha uma trajetória de sucesso, a cooperativa não sobreviveu afastada da realidade do país e, certamente, nem sempre navegou em águas tranquilas o tempo todo. Porém, as tantas crises econômicas nacionais e internacionais não causaram enormes turbulências e, mesmo afetada, a instituição nunca teve motivos para promover desligamentos por essa razão, tampouco efetivou demissões em massas, típicas no setor financeiro a qualquer tempo.

Em geral, funcionários se desligam mais por motivos particulares e para realizar projetos pessoais do que são demitidos. É frequente, entre os colaboradores mais jovens, a saída para fazer intercâmbio ou para dar continuidade dos estudos no exterior, assim como é frequente voltarem e buscarem novamente um cargo na empresa. Foi o caso de um gerente que retornou à cooperativa com menos de 40 dias, quando ainda estava no período de experiência do outro emprego.

Afeto e calor humano reforçam o sentimento de pertencimento na Credicom. O ex-presidente da cooperativa Samuel Flam que o diga. Uma história o envolvendo virou quase uma lenda na instituição. Por costume do ofício, ele só comparecia na Credicom vestido de branco, como manda o tradicional figurino médico. Certo dia, quando apareceu para trabalhar com roupa colorida, todo mundo notou e ele foi recebido com aplausos. De um funcionário, ele ouviu o comentário que o deixou ruborizado: “Chefe, você está lindo!”.

São lembranças divertidas e afetuosas que marcaram os que vivenciaram as situações no passado e que se misturam com novos episódios, gerando um ciclo que colabora para o bom funcionamento da Credicom. A descontração tem sua hora, é evidente, e é um forte apelo para a coesão de equipes e para a valorização do ambiente de trabalho. Efetivamente, a cooperativa tem demonstrado que não se divorcia dos ideais da cooperação e, portanto, trabalha para também retribuir aos funcionários os seus ganhos institucionais e financeiros.

Bolso cheio

Anualmente a Credicom promove o seu Encontro Estratégico, quando são definidas as diretrizes para o ano seguinte de trabalho. É também um evento de confraternização, aprendizagem e celebração dos frutos colhidos no período. É nesse dia que os esforços empreendidos ao longo do ano são recompensados por meio do Plano de Participação nos Resultados. Enquanto empresa, a Credicom tem metas para cumprir individual e globalmente, acertadas anteriormente com as equipes.

Na véspera do Encontro Estratégico há uma expectativa manifesta, pois todos aguardam pelo valor que será creditado na conta, o que ocorre somente após as 18 horas. O dia e o horário escolhidos causam, propositalmente, um certo stress, no bom sentido, e o assunto toma conta de toda a Credicom. Invariavelmente, as pessoas se preparam para comemorar e, no dia seguinte, vão para o evento já com o dinheiro no bolso e dispostas a assumir novos desafios que serão listados para o ano que virá.

Para o setor comercial há ainda uma comemoração toda especial. Os profissionais que compõem a linha de frente no atendimento aos clientes participam do Módulo Desempenho Comercial, programa de remuneração variável. Como o próprio nome diz, premia as agências que ultrapassam as expectativas em suas performances de vendas.

Caixa motivadora

Todos os setores da Credicom participam desde 2019 de uma ação simples e motivadora: a Caixa de Conquistas, uma prática para estimular o reconhecimento e a valorização das realizações profissionais e pessoais relacionadas ou não ao trabalho. Fisicamente, numa caixinha instalada em cada área de trabalho, os empregados depositam periodicamente suas realizações. No final do ano, quando abertas as caixas, as pessoas compartilham o que cada um alcançou e comemoram juntas com um café, almoço ou outro tipo de confraternização definido pela equipe. Esse reconhecimento contribui para a autoestima, para o clima da empresa e, conseqüentemente, para uma atmosfera positiva que influencia todos os envolvidos.

Projetos de responsabilidade social, novos e já realizados, serão geridos pelo Instituto Sicoob Credicom. Atualmente, a cooperativa participa de ações diversas, na capital e em cidades do interior mineiro. O Dia C, liderado pela Ocemg, conta com a participação da Credicom e é um sucesso que beneficia milhares de pessoas

Reformulações recentes nas estruturas organizacional e de desenvolvimento de pessoas tornaram o pacote de benefícios da Credicom ainda mais atraente, com destaque para um novo organograma e para o Plano de Cargos e Salários. O benefício de concessão de Bolsa de Estudos, que já contemplava a primeira graduação, foi ampliado para cursos de pós-graduação, incluindo especializações *latu sensu*, MBA e *strictu sensu* (mestrado e doutorado profissional). Essa iniciativa reforça que o aprendizado contínuo e o autodesenvolvimento são oportunidades para que os funcionários sejam bem informados e produtivos.

A Credicom também instituiu, em 2019, um plano de previdência privada para empregados no qual subsidia um aporte de até 3% sobre o percentual de contribuição mensal de cada um, visando propiciar uma aposentadoria mais robusta e segura para seus colaboradores. Somam-se às conquistas recentes outros benefícios perenes – a maioria não exigida por lei –, como plano de saúde da Unimed-BH para cônjuges e filhos, auxílios creche, refeição e alimentação e seguro de vida. As medidas são integradas à estratégia da Credicom como empresa e reafirmam os valores de “Reconhecimento e Valorização”, “Excelência e Eficiência”, “Inovação e Simplicidade” e “Empatia e Responsabilidade”.

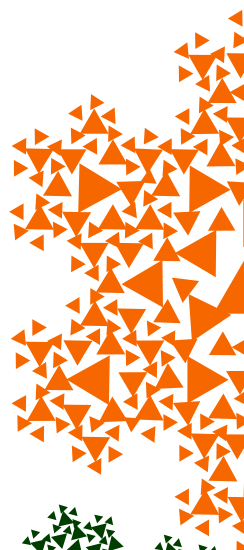


Mirando o próximo

Há tempos o planejamento estratégico da Credicom previa a atuação em ações de responsabilidade social, porém há cerca de três anos é que as iniciativas se efetivaram, inaugurando um caminho que a instituição considera essencial e alinhado com a premissa cooperativista de estar inserido na comunidade. Sonhado pela gestão, foi estruturado um trabalho especialmente para estimular o empreendedorismo entre mulheres com vulnerabilidade social, vítimas de violência doméstica.

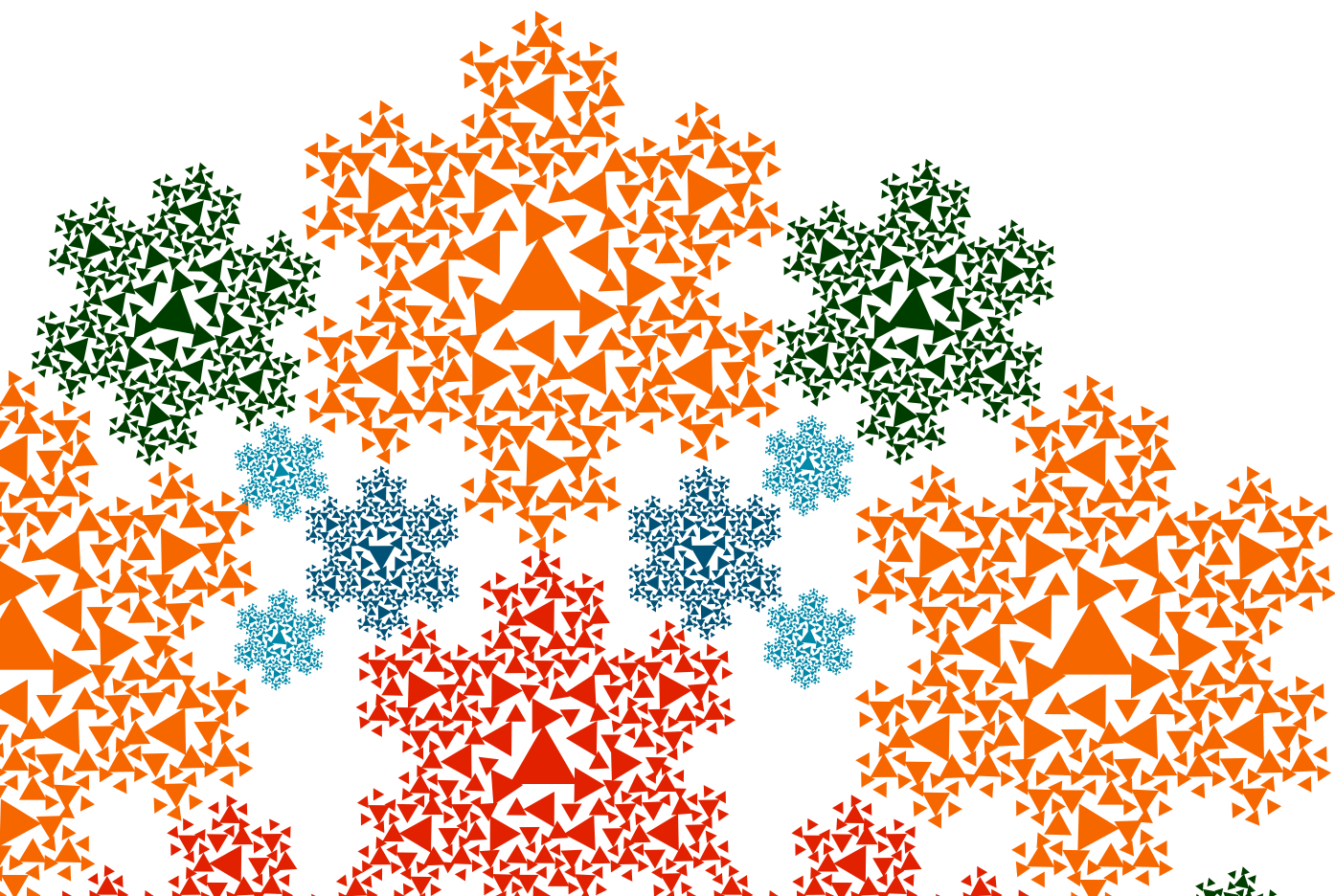
Também as crianças foram abraçadas e festejadas com o poder da música na formação pessoal de todo ser humano. Quarenta delas integram o coral formado na Escola Municipal Maria das Neves, que recebe alunos da comunidade Aglomerado da Serra, na Região Centro-Sul de Belo Horizonte. A música também embala momentos de festas e outros eventos da Credicom pelas vozes de cooperados, funcionários e familiares que integram o coral de adultos formado em 2014.

O ano de 2019 foi muito intenso na programação de responsabilidade social da Credicom. Teve até visita ao Papa Francisco, que recebeu uma comitiva formada por representantes das principais cooperativas do Sistema Ocemg. Eles levaram ao sumo pontífice, no Vaticano, informações sobre o Dia de Cooperar (Dia C). Implantado pelo presidente da Ocemg, Ronaldo Scucatto, e adotado por mais de mil cooperativas de todo o país, o Dia C se tornou reconhecido mundialmente.



No Brasil, o Dia C já beneficiou mais de oito milhões de pessoas a partir da mobilização de 700 mil voluntários. Como a maior cooperativa financeira da área da saúde do país e participante ativa dessa data, a Credicom foi uma das convidadas na visita ao papa, representada pela diretora administrativa Cáthia Costa Carvalho Rabelo.

Grande orgulho da instituição é a oficialização, também em 2019, do Instituto Sicoob Credicom. Idealizado pelo Conselho de Administração e diretoria, aprovado pela Assembleia de Delegados, a entidade foi estruturada com mentoria externa e passou a abrigar os projetos sociais da cooperativa financeira. Como ainda não tem recursos próprios para se manter, recebeu aporte inicial por parte da Credicom.





The background is a solid, vibrant orange. Scattered across the frame are several stylized roses. Each rose is composed of multiple layers of petals, outlined in a dark green color. The roses are positioned in the top-left, top-right, middle-left, and bottom-left corners, leaving the bottom-right area open for the text.

**Como uma
orquestra**



“

Sempre que a realidade nos impunha expectativas de um cenário mais difícil, nós nos antecipávamos para ganhar maior produtividade.

”

JOSÉ AUGUSTO FERREIRA

Música própria

Analisar a situação política e econômica em uma instituição financeira é, sem qualquer dúvida, uma das mais importantes condutas para que o negócio seja perene e próspero. Embora não tenha sido seriamente abalada em seus resultados por situações difíceis e alheias à sua própria gestão, como qualquer outra organização, a Credicom sempre esteve suscetível às oscilações de humor do mercado. Mas, em vez de esmorecer, encontrava meios de aproveitar as ocasiões.

Era 2008, em plena crise do setor financeiro dos Estados Unidos, os bancos brasileiros recuaram em suas linhas de crédito, causando problemas de liquidez na praça. Muitos hospitais que ainda se apoiavam em grandes instituições financeiras se voltaram para a Credicom, e não saíram sem resposta. A maior parte deles obteve financiamento para suprir os pagamentos de décimo terceiro salário de suas equipes e essa aproximação foi muito positiva para a cooperativa.

Outra ação certa foi acelerar os processos de financiamentos. Até então focada em conquistar um número maior de cooperados, a Credicom não era ágil

o suficiente para desenrolar processos simples, como financiamentos de veículos, ainda que as suas taxas de juros fossem (e continuam sendo) imbatíveis. A partir do momento em que reestruturou o processo, o financiamento passou a ser concedido em menos de 24 horas. O sucesso dessa elementar iniciativa provou que a medida era, mais do que necessária, também muito bem-vinda.

Credicom Sete e Meio

E não foi diferente quando a Credicom detectou, no início da década de 2010, que as sucessivas reduções na taxa básica da economia, a Selic, eram uma ameaça e alertavam para a necessidade de ganho em escala. A partir de março de 2012, após um longo período na casa dos dois dígitos, o índice, definido pelo Comitê de Política Monetária (Copom), caiu para 9,75% e não voltaria a subir nos anos seguintes, impactando as operações bancárias.

Em abril de 2013, a Selic chegou ao patamar de 7,66%. Como qualquer manobra na economia gera prós e contras, uma taxa reduzida de juros incentiva a produção, estimula a obtenção de crédito e dá poder a quem compra a prazo, porque permite o parcelamento a perder de vista. Por outro lado, um percentual mais baixo impacta as instituições financeiras. A concorrência entre elas aumenta e as captações e o interesse por investimentos de renda fixa, por exemplo, podem reduzir.

Diante de um cenário perturbador como esse, os gestores se viram, então, pressionados por encontrar respostas para melhorar a produtividade. Foi quando o então

Em 1970, diretores da Nasa, entre eles Gene Kranz (centro), celebram o resgate da Apollo 13 com os três tripulantes com vida

presidente da Credicom, Samuel Flam, fez uma apresentação interna intitulada “Credicom Sete e Meio”, na intenção de inquietar a equipe diante de uma situação concreta que se impunha e que, ao que tudo indicava, vinha para ficar.

Não se tratava de discutir se a situação era boa ou ruim, simplesmente a Credicom deveria responder à altura das dificuldades, se adaptar a uma nova realidade de juros em queda e antecipar medidas. A era de obter ganhos com base em juros altos havia se esgotado. Na provocação, o presidente da cooperativa fez menção ao marcante episódio da nave espacial norte-americana Apollo 13.

A missão fracassou na tentativa de chegar à lua, em 1970, mas foi exitosa ao

recuperar com vida os três tripulantes que transpuseram obstáculos terríveis depois de uma semana no espaço, no interior de uma nave com problemas. “Failure is not an option” (Falhar não é uma opção), disse Samuel à equipe, parafraseando Gene Kranz, o célebre comandante da missão da Apollo 13.

Na comparação, o presidente da Credicom enfatizou que, quando não se pode fracassar, todos devem se unir para encontrar a melhor solução – como aconteceu no evento da Apollo 13, que contou com o empenho incondicional de toda a equipe da Nasa envolvida na operação. Era o que a Credicom estava precisando naquele momento. O recado para a equipe foi claro: “Coloquem a cabeça para pensar. Vamos sair desse marasmo”.



Fora, inércia!

As respostas começaram a vir com o primeiro passo do programa “Credicom Sete e Meio”, isto é, abordar os tomadores de empréstimo, explicando a eles que a instituição estava com excesso de liquidez e, deste modo, pronta para emprestar dinheiro. Era preciso que a notícia se espalhasse pelos corredores dos hospitais e pelos consultórios médicos, pois disponibilizar crédito, especialmente para pessoas físicas, passaria a ser o centro da questão naquele momento.

Ao lidar com as dificuldades dos juros baixos e se voltar estrategicamente para o cooperado pessoa física, a Credicom redirecionava o seu modelo de negócios, até então concentrado nas operações que envolviam grandes instituições do setor de saúde. Naquele momento, percebeu que poderia ser uma alternativa aos bancos comerciais servindo ainda mais aos clientes pessoa física. Tinha a seu favor os balanços com superávit, refletindo a sua posição de solidez. A cooperativa estava no ponto certo para atrair esse público, especialmente o aplicador, que naturalmente exigiria segurança ao confiar o seu dinheiro à Credicom.

A área comercial foi reforçada com gerentes recrutados e treinados para potencializar as operações de crédito com os cooperados. Além do empréstimo para aquisição de automóvel, foi intensificada a divulgação do cartão de crédito, financiamento imobiliário e crédito consignado para funcionários das grandes empresas de saúde. A ordem era tratar o cooperado a pão de ló, adotando “benefícios” e “facilidades” como palavras-chave. A ideia era despertar no associado a certeza de que a Credicom tinha a lhe oferecer mais do que o banco convencional.





Ganho de escala

Foi nessa circunstância de crescimento gradativo e permanente ano após ano, mas com incontestável ponta de inquietude como pano de fundo, que um novo grupo de médicos assumiu o comando da Credicom em 2013, tendo como presidente o ginecologista e obstetra Garibalde Mortoza Júnior. No primeiro mandato, de julho de 2013 a julho de 2017, também tomam posse Cátia Costa Carvalho Rabelo, como diretora administrativa; Josemar de Almeida Moura, no cargo de diretor financeiro e João Augusto de Oliveira Fernandes, como diretor Comercial. Na composição do segundo mandato, de 2017 para 2021, entram Paulo César Gomes Guerra, diretor de expansão, e Reginaldo Teófanos Ferreira de Araújo, diretor financeiro. E Josemar assume a Diretoria Comercial, substituindo João Augusto.

No discurso de posse em 2013 Garibalde enfatizou que o desafio deles era melhorar o que já estava ótimo. E assim, colocou como meta o crescimento e a busca por resultados. Pode-se dizer que foi uma administração que engataria a marcha para o ganho de escala que veio a seguir. Do início, em 2013, para 2020, o volume de liquidez da Credicom com operações de crédito ultrapassou de R\$ 311 milhões para R\$ 1,86 bilhão. Um valor muito significativo para um período de sete anos. No mesmo espaço de tempo as sobras brutas saltariam de R\$ 15,1 milhões para R\$ 75,3 milhões. Ativos totais de R\$ 934,7 milhões para R\$ 3,69 bilhões e, por fim, o patrimônio líquido alcançaria R\$ 511 milhões contra R\$ 106 milhões de 2013. O número de cooperados, na marca de 39 mil no final de 2012, chegou a 62 mil em 2020.

As primeiras medidas adotadas por aquele corpo diretor foram extremamente importantes e praticamente simultâneas. Primeiro, a revisão do planejamento estratégico existente na época visando, sobretudo, à estrutura organizacional. Depois, a elaboração de um novo planejamento, conduzido por uma das instituições de educação executiva mais renomadas do país. Naquele redesenho foi estabelecido um sonho alto: estar entre as cinco primeiras cooperativas financeiras do Brasil. Embora não tenha sido definido um prazo para que isso ocorresse, alcançar tal estágio até 2020 estaria de bom tamanho. Porém, a Credicom teve a grata satisfação de chegar a essa posição em 2019.

Após oficializar o propósito e uma vez assimilada a sua finalidade como verdadeira expressão de uma cooperativa de crédito, os administradores resolveram, novamente, reestruturar todo o planejamento estratégico. Desta vez a intenção foi fazê-lo sair da cúpula e alcançar toda a organização para um alinhamento integral. Assim, presumia-se maior chance de que a mensagem chegasse também a quem executa, para que compreendesse a sua parte no todo. Em 2020 e 2021, por meio de encontros – vários deles virtuais –, a Credicom fez chegar a todos os colaboradores a sua estratégia corporativa. No novo documento, um dos itens mais importantes, a Visão da empresa, ou seja, o que ela almeja, ficou ainda mais



corajosa. Agora não se tratava de estar entre as cinco primeiras cooperativas de crédito do Brasil, mas entre as três primeiras. Bem ao estilo da Credicom, que acredita que sem crescimento não há resultado. E sem esses, as dificuldades futuras se tornam inevitáveis.

Parte do extenuante trabalho para se chegar ao ganho de escala foi a obstinação na busca por novos cooperados e convencê-los a aumentar o volume de operações na Credicom, tornando-a sua principal instituição financeira. Um dos pontos de atração para ampliar o relacionamento foi brindar o público com agências mais confortáveis e mais bem localizadas. Para isso houve necessidade de remodelar ou criar algumas novas estruturas, tendo como exemplo mais típico, além da icônica unidade da Avenida Brasil, a Agência Barro Preto, no bairro Santo Agostinho, fruto da fusão de três outras agências.

Cresceu e multiplicou

Em abril de 2013, uma nova administração foi eleita. O presidente Samuel Flam passou, em julho, o bastão para Garibalde Mortoza. Na foto (em primeiro plano, da esq. p. dir.), Samuel Flam, Garibalde Mortoza, Cáthia Rabelo e Reginaldo Teófanés. Em segundo plano, da esq. p. dir.: Josemar de Almeida Moura, José Augusto Ferreira, Paulo César Guerra e João Augusto Oliveira Fernandes

Foi também na gestão 2013-2021 que a Credicom alargou fronteiras para além da Grande BH e das cidades-polos de Minas Gerais. Sob efeito de muitas articulações e pleitos junto ao Banco Central, a cooperativa obteve liberação para atingir todo o estado de Minas Gerais e deu um grande passo: criou o Núcleo de Expansão, equipe que passou a identificar clientes em localidades ainda sem agência da Credicom e levar até eles suas operações. Pessoalmente, Garibalde esteve muito próximo desse núcleo percorrendo junto mercados potenciais identificados Minas Gerais afora. Dizia-se nos bastidores que o presidente era figura conhecida de engraxates e atenden-

Encontro Estratégico de
2018, quando os desafios para
a equipe aconteceram no
Mineirão





tes das lanchonetes do Aeroporto Internacional de Confins e que existia no terminal uma malinha pronta aguardando por ele.

Outra fórmula de difundir o crescimento foi definir parcerias fortes e consistentes, como no caso da Seguros Unimed, seguradora de todas as cooperativas do Sistema Unimed, para quem a Credicom já comercializava alguns de seus produtos. Desde 2015 a instituição é presidida por Helton Freitas, um dos fundadores da Credicom e defensor da intercooperação, um conceito do mundo cooperativista do qual ele fez parte por muitos anos, muito embora estivesse atuando na Seguros Unimed, que não é uma cooperativa.

Desse entendimento, abriu-se o caminho para que a Credicom assimilasse a folha de pagamentos da empresa, o que desencadeou a abertura de uma agência em São Paulo, em 2017, ação também devidamente autorizada pelo Banco Central.

A agência de São Paulo foi a primeira da Credicom fora de Minas Gerais para atender, além do pessoal da Seguros Unimed, todos os demais clientes locais. Apesar de conviver numa praça que ainda traz consigo as máculas do insucesso do cooperativismo ligado à saúde, permanece inequívoca a intenção da Credicom de propagar seus serviços em São Paulo, devido ao imenso potencial da capital e do estado.



Ampliando mais o horizonte, a Credicom alicerçou com a Confederação das Misericórdias do Brasil, a CMB, o atendimento a todas as suas Santas Casas e hospitais filantrópicos associados. A partir dessa aliança, um novo pedido foi feito ao Bacen, que concedeu à Credicom o direito de realizar operações no nível nacional. Mais uma vez, o Núcleo de Expansão entrou em cena captando novos negócios em todo o país. Somente dois estados brasileiros ainda não pertenciam ao rol da clientela da cooperativa de crédito.

A despeito de o período de 2013-2021 não ter sido de grandes incorporações pela Credicom, essa administração não deixaria o comando sem a sua pegada também nesse quesito, uma vez que essa é outra maneira irrefutável de crescimento. Como em um namoro à moda antiga, por cerca de dois anos a Credicom e a Credmed – cooperativa de crédito sediada em Salvador (BA) – vinham seguindo a política de aproximação e crescimento, se entendendo para uma possível junção, que se concretizou no primeiro trimestre de 2021.

Ainda que fosse uma cooperativa de menor porte, com quatro agências, a Credmed assistia, assim como a Credicom, a área da saúde, o que trouxe a boa perspectiva de ampliar a participação na capital baiana e, dali, entrar pela porta da frente no Nordeste brasileiro. Para confirmar o bom negócio e vencer resistências internas, a Credicom analisou o mercado de Salvador e ficou surpresa com o imenso potencial de desenvolvimento naquela região. A última incorporação antes dessa havia sido a da Unicred Campo das Vertentes, em 2012. No meio do percurso houve duas “quase” incorporações que não foram adiante.

Na capital paulista, a Credicom abriu uma agência em 2017, sendo a primeira fora de Minas Gerais

Em virtude do seu crescimento, a Credicom fez alterações no organograma e fortaleceu algumas áreas. Uma mudança das mais significativas, no começo de 2021, foi o desmembramento da Superintendência de Negócios em pessoa física e jurídica, passando a primeira a cuidar do controle das agências, do marketing e do atendimento ao cooperado pessoa física. O Núcleo de Expansão se voltou exclusivamente para as pessoas jurídicas. Outras áreas extremamente importantes para a Credicom, que também passaram por transformações, foram as superintendências de Operações, com remanejamentos internos, e a de Estratégia - Finanças e Inovação, com a chegada de um profissional de mercado. As alterações no organograma visam, uma vez mais, o crescimento nas operações de crédito e, em decorrência, mais – e melhores – resultados.

E para despertar nos seus próprios cooperados a percepção da Credicom como uma instituição financeira grande – e também motivar novos adeptos -, a cooperativa investiu, de maneira inédita, em ações mais agressivas de marketing, sobretudo em inserções publicitárias de mídias de massa, como televisão e rádio. Como estratégias para tornar óbvia a sua constante geração de resultados, a Credicom anunciou nos in-

Expansão de agências no interior mineiro é uma exigência do crescimento da Credicom. Da esq. p. dir., fotos das inaugurações em Itabira, São João del-Rei, Ipatinga, Mariana e Juiz de Fora



tervalos da programação jornalística dos veículos de comunicação de maior audiência em Minas Gerais, como Globonews, Rede Globo e CBN. Em 2017, quando completara 25 anos, outra campanha institucional deu visibilidade à Credicom. Com a imagem emprestada da cantora e compositora mineira Fernanda Takai, a Credicom deu o recado ao seu público, com o slogan “Bons resultados o tempo todo”.

Ajustes finos e difíceis

Ciente das ameaças e da responsabilidade de uma gestão financeira, a Credicom nunca deixou de lutar por suas convicções. Ao apostar na inovação, muitas vezes se posicionou à frente, o que não raro motivou conflitos e a necessidade de intensa argumentação técnica e vivencial junto ao Banco Central. Mas a relação de proximidade e transparência com o órgão sempre falou mais alto e foi essencial para haver entendimento entre as partes.

O principal ponto desse ajuste fino é reforçar junto aos órgãos reguladores as distinções entre o cooperativismo



financeiro e o sistema financeiro não cooperativista. De um lado, se tem o sistema mercantil financeiro propulsionado estritamente pelas práticas capitalistas, no seu sentido mais literal, que é a busca pelo lucro. De outro, está o cooperativismo com base constitucional e legislação própria, com foco na pessoa.

A regulação brasileira referente às cooperativas é extensa, tendo se iniciado em 6 de janeiro de 1903. O Decreto do Poder Legislativo nº 979 permitiu que os sindicatos organizassem caixas rurais de crédito agrícola e cooperativas de produção de consumo. Mas o seu detalhamento ocorreu a partir do Decreto nº 1.637, a primeira norma que disciplinou as cooperativas no país. Por meio dela era permitido que as sociedades cooperativas captassem dinheiro a juros para cooperados e não cooperados.

Outras tantas leis e decretos foram sancionados até a aprovação da atual Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, que define a Política Nacional do Cooperativismo e institui o regime jurídico das sociedades cooperativas. Exemplo concreto disso foi a Resolução 1.914, de 11 de março de 1992, que propiciou a formatação da Credicom.

Acordo de Basileia

Existem esforços para se encontrar o ponto de equilíbrio dessa equação. Com doses de flexibilidade, o Banco Central estabeleceu, ao longo dos tempos, diretrizes para que as cooperativas chegassem ao mesmo patamar do sistema financeiro tradicional, mas mantendo a essência

cooperativista. Paralelamente, a Credicom também reformulou uma série de normas, processos e condutas, se alinhando totalmente com o órgão regulador.

Por muito tempo os procedimentos da Credicom se basearam na Resolução nº 2.554, de 24 de setembro de 1998 – normativa deliberada pelo Banco Central referente às cooperativas. O documento exigia que elas adotassem sistemas de controle interno, nos quais deveriam ser consideradas as ameaças e a segurança das informações. A medida orientava sobre auditoria interna e, sobretudo, cobrando das cooperativas elevados padrões éticos e de integridade.

Depois que o Brasil se tornou signatário do Acordo de Basileia, as cooperativas passaram a receber orientações oriundas das diretrizes desse tratado internacional, firmado em 1988 em Basel, ou Basileia, a terceira maior cidade da Suíça, na divisa com a França e a Alemanha. O pacto prevê que as instituições financeiras dos mais de 100 países que fazem parte adotem boas práticas de governança bancária para promover a estabilidade financeira, a segurança e a solidez de seus sistemas.

Cumprir essas obrigações não é motivo de dificuldade para a Credicom, que há uma década ocupa posição elevada em termos de segurança operacional no âmbito do sistema de avaliação do Sicoob. Ela e as demais cooperativas do Sistema são submetidas a análises de risco ponderado para saber se as suas transações são compatíveis com os ativos e com o patrimônio. Para todas elas vigora o mesmo Código de Ética que define princípios para a condução de relações externas e internas.

Passos à frente

Acordos e normas são bem-vindos para orientar gestões quanto às melhores práticas, mas a verdade é que a Credicom se antecipou a muitos deles. Em 1999, na Assembleia Geral Extraordinária de 18 de novembro, sete anos após sua criação, aderiu aos princípios modernos de governança, quando aprovou um novo estatuto social. Dessa decisão, que se tornou um marco e um diferencial próprio, nasceu uma orientação importantíssima: os diretores só poderiam permanecer por dois mandatos no comando da cooperativa, o que estimulava a renovação. Dois anos depois, na Assembleia Geral Ordinária (AGO) de 2001, o mandato da diretoria foi estendido de três para quatro anos.

Alterar o estatuto foi uma mudança política ousada, pouco comum e precoce no meio cooperativista daquela época. Perfazer um tempo específico – e ainda limitar a



reeleição – fez com que os dirigentes atuais, e os que já passaram pela Credicom, exercessem uma gestão por legado, o que faz uma diferença profunda. O Conselho de Administração da Credicom é formado por nove conselheiros, o presidente e o vice, e é definido, atualmente, pelo voto direto de 80 delegados, como representantes de todos os cooperados. Além do Conselho de Administração, outros seis conselheiros compõem o Conselho Fiscal, sendo três efetivos e os outros três suplentes.

Ao estabelecer o novo estatuto, gestores e cooperados entenderam que a alternância de poder estimula a gestão profissional e obriga o dirigente a exercer a função sem se preocupar com contínuas reeleições, que sempre têm um custo político alto. A decisão democrática lançou maior credibilidade à instituição e permitiu que médicos gestores se aproximassem, abrindo espaço para novas ideias. A cada mandato, a estrutura é oxigenada e outras lideranças se apresentam e são preparadas para a missão, numa legítima atitude de inclusão.



Em qualquer instituição, onde eleições são a forma definida para a sucessão da administração, existe uma preocupação com os perfis dos candidatos que eventualmente assumirão os cargos. O processo sucessório na Credicom tem uma série de exigências, pois decisões e ações erradas podem desencadear problemas graves para a instituição, comprometendo, inclusive, os nomes e os bens dos administradores em processos junto ao Banco Central.

Se é que existe um “segredo” para ser uma cooperativa financeira de sucesso, a maior do país na categoria médica, talvez seja esse: a Credicom é um grupo amplo e aberto, que se prepara e se profissionaliza em todos os sentidos. Ao ser parte do processo sucessório, é de competência dos gestores se preocuparem com o futuro da instituição.

Na busca da identificação de potenciais sucessores, o olhar é ampliado em direção ao sistema cooperativista mineiro, numa observação contínua sobre lideranças que despontam em vários ambientes do setor. Quer seja no corpo clínico de um hospital, de uma sociedade de especialistas, de cooperativas de trabalho, de um hospital ou dos conselhos da própria instituição e entidades de representação do cooperativismo médico, nomes com o perfil de gestores podem surgir para a formação de uma chapa de situação, num processo conhecido e transparente.

Ato cooperativo

Estar bem representada é importante para a Credicom, pois é constante a luta política para defender os interesses do cooperativismo junto às estruturas que

Concurso de desenhos
2002, autor Victor Hugo de
Oliveira Munhoz



controlam o grande sistema financeiro do país. A Credicom não fica, nem pode ficar, evidentemente, alheia às questões políticas e econômicas travadas em diferentes instâncias. É bem natural que a cooperativa de crédito defenda, juntamente com seus pares, bandeiras com os seus direitos e dos cooperados. Algumas vezes é necessário ir à luta, e foram muitas as contendas durante os últimos anos.

Uma delas é motivo para uma diversidade de interpretações desde a regulamentação da Lei nº 5.764/1971: o ato cooperativo, que isenta de tributação (como o Imposto de Renda, por exemplo) várias transações realizadas pelas cooperativas a seus cooperados. É o caso da aplicação de recursos do cooperado feita na Cecremge, a central cooperativista à qual a Credicom está associada. O dinheiro do cooperado é rentabilizado, volta para a Credicom sem a incidência de impostos e, posteriormente, é distribuído ao cooperado por meio das sobras.

Abarcando ainda o ato cooperativo, está a lógica que perpassa os convênios com concessionárias para pagamentos de contas de consumo de luz, água, telefone e outras. Ao realizar a operação de quitação de tais contas, as cooperativas estão prestando serviço aos cooperados e às empresas de contas de consumo e, portanto, recebem uma comissão pelo trabalho. O problema ocorre na interpretação do repasse da comissão das concessionárias às cooperativas, porque ela não é considerada pelo fisco como ato cooperativo, ocorrendo então a tributação. Assim, na prática, a tal “receita auferida” é considerada um ato não cooperativo pela simples razão de a concessionária não possuir vínculo estatutário com a cooperativa. Resta a pergunta: essa receita

estaria sendo gerada se não fosse pelo cooperado, este sim com vínculo firmado com a Credicom?

Dada a sua grande importância para o setor, o ato cooperativo se tornou questão de política pública desde 2005, por meio do Projeto de Lei Complementar 271. A interpretação exata do que é o ato cooperativo e a sua correta aplicação é um dos principais desafios para as cooperativas e a principal argumentação da Frente Cooperativista (Frencoop), núcleo parlamentar que trabalha pelo conjunto cooperativista, junto ao Congresso Nacional e também nos âmbitos estaduais e municipais. A frente é formada por uma bancada suprapartidária de deputados e senadores sensíveis à causa e que possuem visão adequada do modelo cooperativo.

Questionamentos e luta

Garibaldi Mortoza sempre defendeu aumentar o portfólio de aplicações para o poupador, cujas opções variavam entre o RDC, que equivale aos CDBs de bancos, e a caderneta de poupança. Na Credicom é ofertado o RDC Longo, modalidade que não possui “trava” e sua liquidez é diária. É uma aplicação com validade de 5 mil dias, mas o cooperado tem ganho a qualquer tempo que quiser resgatar o dinheiro. Mas, para os que desejam, existe na Credicom a opção do RDC Curto, este sim, com tempo de resgate estipulado para 90, 180 e 360 dias, porém com rentabilidade superior.

Tão logo teve oportunidade, a Credicom ampliou o cardápio de aplicações. Quando o Banco Central abriu

a possibilidade de as cooperativas de crédito emitirem a Letra de Crédito do Agronegócio (LCA), a cooperativa abraçou a ideia disponibilizando-a para seus cooperados. A abertura para a LCA suscitou o questionamento quanto à liberação também para a Letra de Crédito Imobiliário (LCI).

A Credicom já tinha o financiamento de imóveis como um de seus principais produtos, especialmente para os cooperados pessoas físicas, mas nenhuma cooperativa de crédito brasileira era autorizada a emitir a LCI, ainda que ambos os títulos de renda fixa fossem absolutamente similares. A norma do Banco Central não proibia, contudo não autorizava e, em vista disso, as cooperativas de crédito não poderiam emitir.

Foi então que Garibalde agiu pessoalmente. Procurou a Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais (Ocemg), que acionou a Organização das Cooperativas do Brasil (OCB) e esta pediu ajuda ao Sicoob para juntos intervirem perante o Banco Central. Ainda com o processo em andamento, porém emperrado, Garibalde conheceu o presidente da Confederação Brasileira das Cooperativas de Crédito (Confebras), Kedson Macedo, e pediu a ele que também o auxiliasse perante o Banco Central. Com uma carta de recomendação da Confebras, a audiência foi concedida, a conversa realizada e o consentimento foi aviado logo após o início da pandemia em 2020, valendo para todas as cooperativas de crédito do país. Com esse portfólio a Credicom passou a ser ainda mais competitiva.

Outro embate, também vigente, é o de abrir as cooperativas de crédito para autarquias. A Credicom chegou a



ter em sua base de cooperados o Conselho Regional de Medicina de Minas Gerais, pela ligação intrínseca com o seu nicho de cooperados. No entanto, a conta não pôde ser movimentada e foi fechada, apesar de a relação ter sido iniciada antes da proibição do Banco Central.

Estratégica e politicamente, a Credicom não atua sozinha nesses enfrentamentos, mas próxima a foros superiores, como a Ocemg e a OCB. Essas entidades trabalham junto às frentes parlamentares que representam o cooperativismo nas esferas políticas.





A stylized orange sun with a circular center and several wavy rays extending outwards, set against a solid blue background. The rays are thick and have a hand-drawn, organic feel. The text "Um novo futuro" is centered in the lower half of the image in a white, bold, sans-serif font.

Um novo futuro



“ *Eu costumo dizer que o futuro
tem por obrigação ser incerto.* ”

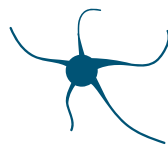
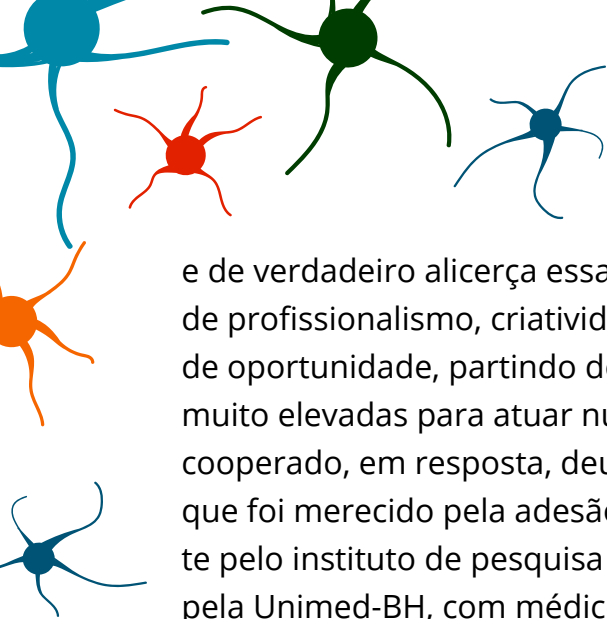
SAMUEL FLAM

Legado

As cooperativas têm um sentido de permanência e são, em grande parte, empresas longevas, porque trabalham numa mesma e bem definida direção: formar um patrimônio destinado ao bem comum na sociedade. Chegar aos 70, 80 ou ultrapassar os 100 anos é comum em cooperativas no continente europeu, berço da doutrina desse sistema. Essa façanha nem está diretamente relacionada ao tamanho das instituições, mas à sua história de construção.

Só o tempo, sabedor de tudo, poderá dizer se a Credicom caberá nesse rol de instituições de longa vida. Mas, até aqui, com a história que já construiu nestas três primeiras décadas, a cooperativa tornou visível suas curvas ascendentes e, para além dos números, evidenciou aspectos intangíveis como a credibilidade do negócio, os valores de sua missão e, muito especialmente, a presença dos princípios cooperativistas que nortearam sua criação e amadurecimento.

Se mesmo crítico, exigente e com acesso aos serviços bancários convencionais, seu associado optou pela cooperativa, provavelmente é porque algo de muito especial

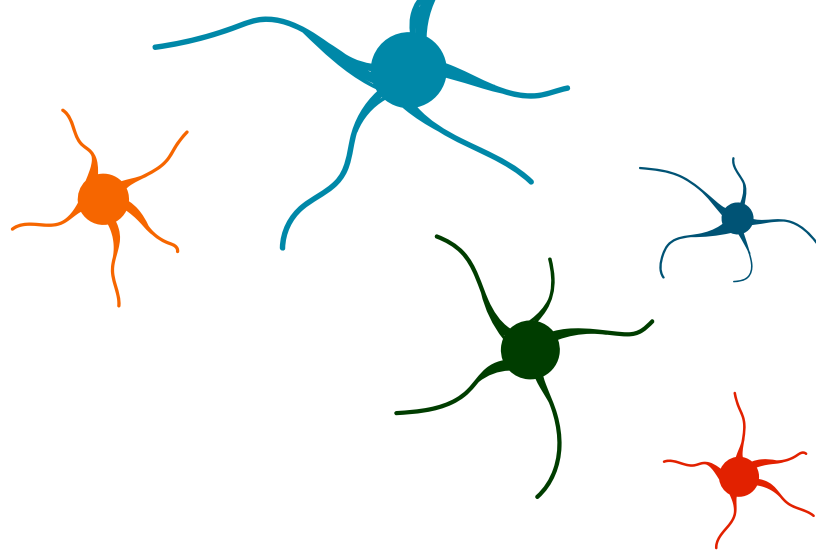


e de verdadeiro alicerça essa relação. Foi preciso usar de profissionalismo, criatividade, ousadia e percepção de oportunidade, partindo de plataformas de exigências muito elevadas para atuar num nicho tão disputado. O cooperado, em resposta, deu crédito, confiou e obteve o que foi merecido pela adesão. Pesquisa feita anualmente pelo instituto de pesquisa Datafolha, encomendada pela Unimed-BH, com médicos cooperados e não cooperados, confirma esse contentamento. Um dos quesitos da pesquisa é o grau de importância e a satisfação com a Credicom, avaliada com pontuação em grau máximo.

As ações que levaram a Credicom a uma posição também confortável no ranking das cooperativas estão circunscritas ao seu modelo de gestão, lapidado pela busca contínua das melhores práticas mundiais no setor, envolvendo processos, aparelhamento tecnológico, atenção aos profissionais de seu quadro e às demandas dos cooperados, além de um olhar fixo e profundo na conjuntura econômica, social e política brasileira e mundial. Não se trata mais sobre aprender com os erros, mas com o sucesso advindo das iniciativas e das correções da rota.

O insólito 2020

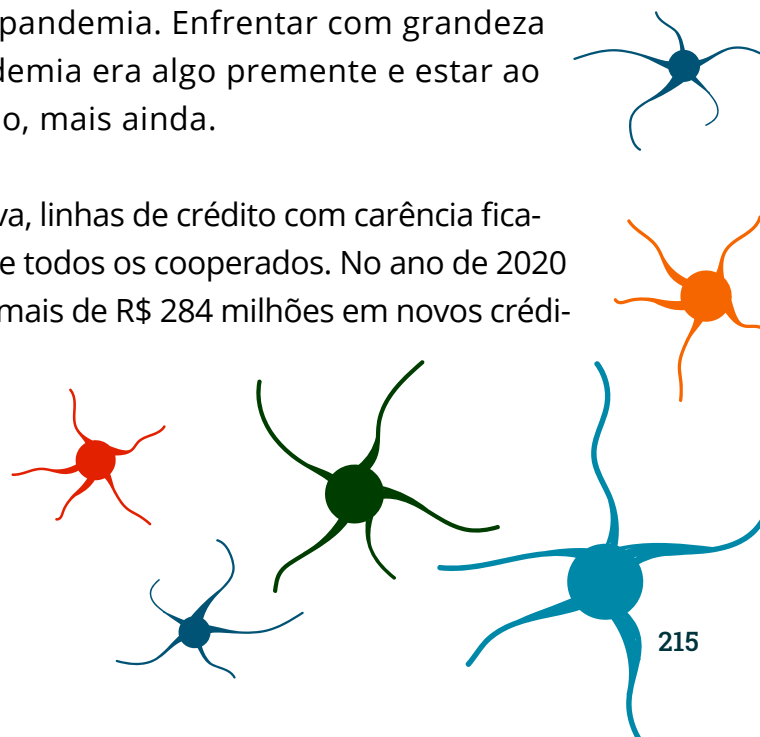
Não apenas pelos resultados extraordinários, mas também em função das medidas adotadas em socorro a todos os cooperados que sofreram um baque financeiro causado pela declarada pandemia do novo coronavírus, 2020 foi um ano atípico para a Credicom. Nunca antes o senso cooperativista pautado pelo princípio da justiça



financeira fez tanto sentido. Do mesmo modo, a Credicom colaborou para a prosperidade de seus cooperados no momento em que eles mais precisaram. Ter definido um propósito tão assertivo, tão sinérgico com a realidade fez também vir à tona o resultado de tanto empenho para remunerar bem de um lado, sem explorar o outro. A busca por escala para equilibrar essa equação, ao longo dos anos, foi válida para que a cooperativa estivesse em condições de fazer o que fez.

Por decisão da diretoria, e por considerar os profissionais de saúde como fundamentais no combate à pandemia, parte do resultado financeiro que é definido pelo relacionamento do cooperado com a cooperativa foi redirecionada da cota capital para a conta corrente do cooperado. A medida excepcional – devidamente aprovada em assembleia – disponibilizou R\$ 26 milhões, um dinheiro extra com o qual o cooperado pôde contar para se sentir mais tranquilo financeiramente durante a pandemia. Enfrentar com grandeza o desafio da pandemia era algo premente e estar ao lado do cooperado, mais ainda.

Além dessa iniciativa, linhas de crédito com carência ficaram à disposição de todos os cooperados. No ano de 2020 foram concedidos mais de R\$ 284 milhões em novos crédi-





tos para mais de 2,7 mil cooperados, além da renegociação de mais de 3 mil contratos, algo em torno de R\$ 600 milhões.

Outro legado, forte pilar da boa saúde financeira da Credicom, é o reduzido patamar de inadimplência – demonstração de que uma instituição financeira não se mede apenas por altos índices, mas também por alguns percentuais que, quanto menores forem, melhor será a performance. É o caso do Índice de Eficiência (nível entre o que arrecada e o que se gasta), apurado em 48,4% em 2020, um dos menores do Sicoob. Além dele, a inadimplência, no platô médio de 0,36%, é abaixo da média de outras cooperativas de Minas Gerais (2,32%) e das demais instituições financeiras do Brasil (2,92%).

Tantos feitos e desfechos generosos ensejariam, em qualquer outra circunstância, uma comemoração daquelas. No entanto, motivado pelo isolamento social imposto pela pandemia do novo coronavírus, o ano de 2020 findou sem um brinde presencial com os funcionários, como nas versões anteriores – cada qual melhor do que a outra, no parecer de quem participou das festividades anteriores. Não teve jeito. Mas se a trajetória de evolução persistir sempre adiante, a próxima confraternização não passará em branco.

Tempos provocadores

Diante dos vários aprendizados, a Credicom sabe que é imperativo encarar a realidade que inquieta e provoca análises conjunturais de presente e de futuro próximo e a longo prazo. Muitos desses desafios já estão claramente colocados, como o foco tecnológico que se apresenta com as questões do uso da inteligência artificial e que revela agentes financeiros já instalados e em expansão, como os bancos digitais e as *fintechs*.

Dados da Federação Brasileira de Bancos (Febraban) mostraram que em 2019 foram abertas 7,4 milhões de contas digitais no país, contra 4,3 milhões em 2018. Nesse ano, o Banco Central editou a Resolução nº 4.567, definindo dois modelos de atuação das *fintechs*, sinalizando que o ambiente de negócios ficará mais seguro e mais propenso ao crescimento. E a evolução já é grande. Em maio de 2020, pesquisa com base no banco de dados do *Distrito Fintech Report 20*, apontou que existem no Brasil 742 *fintechs* (de atividades financeiras), número 34,1% maior que o do levantamento de 2019.

Em maio de 2020, no auge da pandemia de Covid-19 no Brasil, o Bacen abriu outra janela que mexeu na estrutura de possibilidades do Sistema Financeiro Nacional, dando partida no processo de regulamentação do chamado *open banking*, como é conhecido o Sistema Financeiro Aberto, que preconiza o compartilhamento de dados, serviços e informações entre plataformas, ou seja, entre bancos. Antes, o Bacen regulamentou o PIX, sigla de Pagamento Digital Instantâneo, sistema que permite transações financeiras em tempo real entre correntistas de bancos diferentes.

A festa de fim de ano de 2018 também aconteceu no espaço especial do Mineirão, numa divertida e diferente locação



SICOOB CREDIT

The image shows a 3D logo for Sicooob Credit mounted on a wood-grain wall. The logo consists of a stylized 'S' icon above the company name. The 'S' is formed by two overlapping, angled rectangular blocks. The text 'SICOOB CREDIT' is in a bold, sans-serif, uppercase font. The letters are white with a dark, possibly black, shadow cast behind them, giving the logo a three-dimensional appearance.

COM

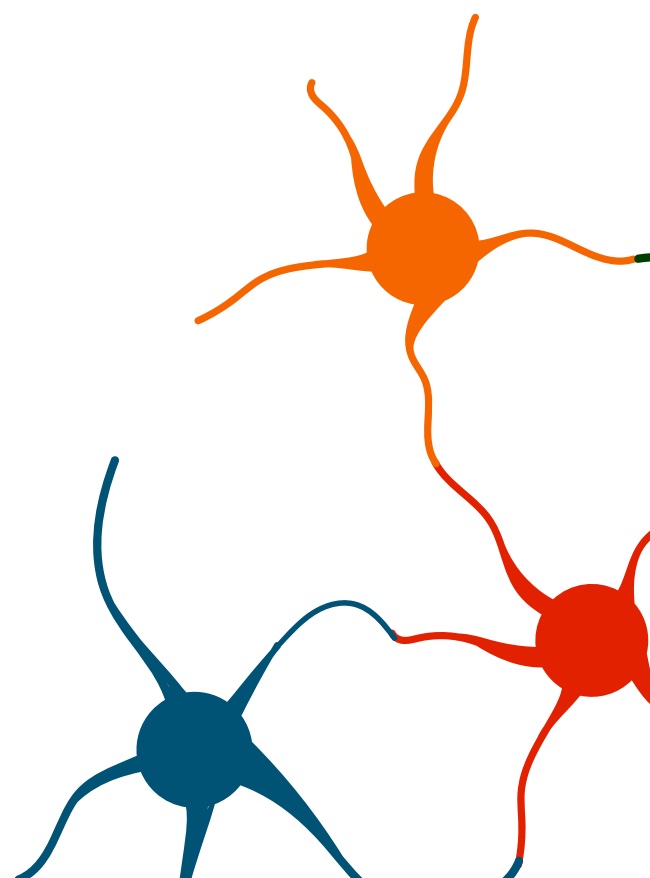
Será para todos?

A movimentação tecnológica e do mercado financeiro vislumbra uma disruptura nas engrenagens corporativas que integram diferentes aspectos, como posicionamento comercial, capilaridade institucional, custos de processos e capacidade de ser ágil o bastante para acompanhar e incorporar avanços. Ideias que chegam rompendo estruturas com novidades que tanto podem ser positivas pela carga inovadora, quanto letais para muitos negócios, pela falta de uma resposta rápida às mudanças. Somam-se a isso inquietações com a concorrência agressiva e com transformações imprevisíveis no mercado, que não se sabe de onde surgirão e nem aonde levarão.

Por outro lado, o ideário cooperativista se apresenta cada vez mais atual e em sintonia com os novos preceitos de colaboração e cooperação que se tem percebido em movimentos sustentáveis e de redes colaborativas. Administrada por médicos, a Credicom acumulou experiência indispensável para esse novo futuro, ao adotar iniciativas para conhecer os cooperados e se aproximar deles. Nesse terreno, a cooperativa cresceu e desenvolveu identidade própria, parcerias e *know-how* de atendimento. Também

carrega a vantagem de conhecer, como poucos, a dinâmica da área médica e da saúde em geral, a rotina dos profissionais, consumidores dos seus serviços.

Em seu projeto inicial, a Credicom foi pensada para atender exclusivamente à categoria médica, mas a flexibilização dessa premissa é uma realidade. Legalmente, a cooperativa foi se abrindo para um outro público, ainda no escopo da saúde. Mais recentemente, ampliou suas atividades também às pessoas ou empresas que, de alguma forma, têm relacionamento com a área. Além destes, a legislação passou a permitir, por exemplo, que outras cooperativas, entidades sem fins lucrativos ou até mesmo



condomínios residenciais sejam afiliados de uma cooperativa financeira. Para a instituição, a abertura para novos perfis de associados é vista como um potente canal para suas linhas de crédito, uma vez que a Credicom dispõe de alta liquidez para empréstimos.

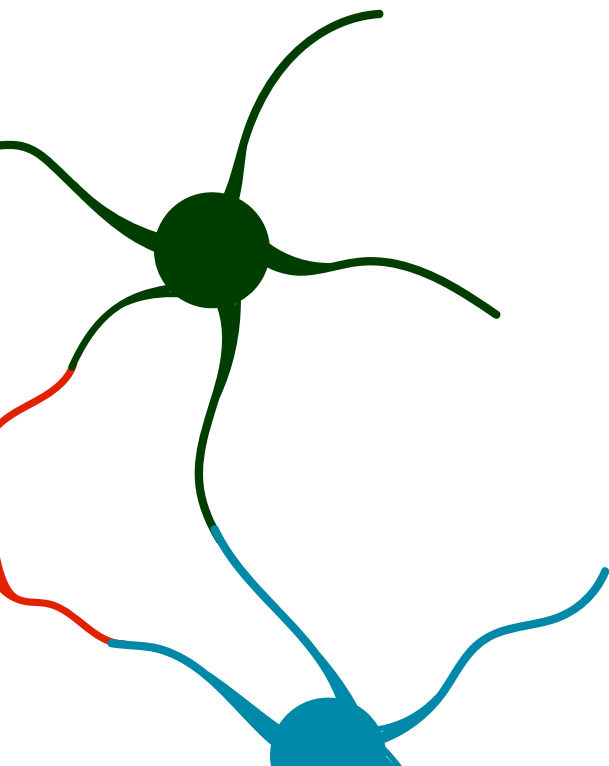
Saúde!

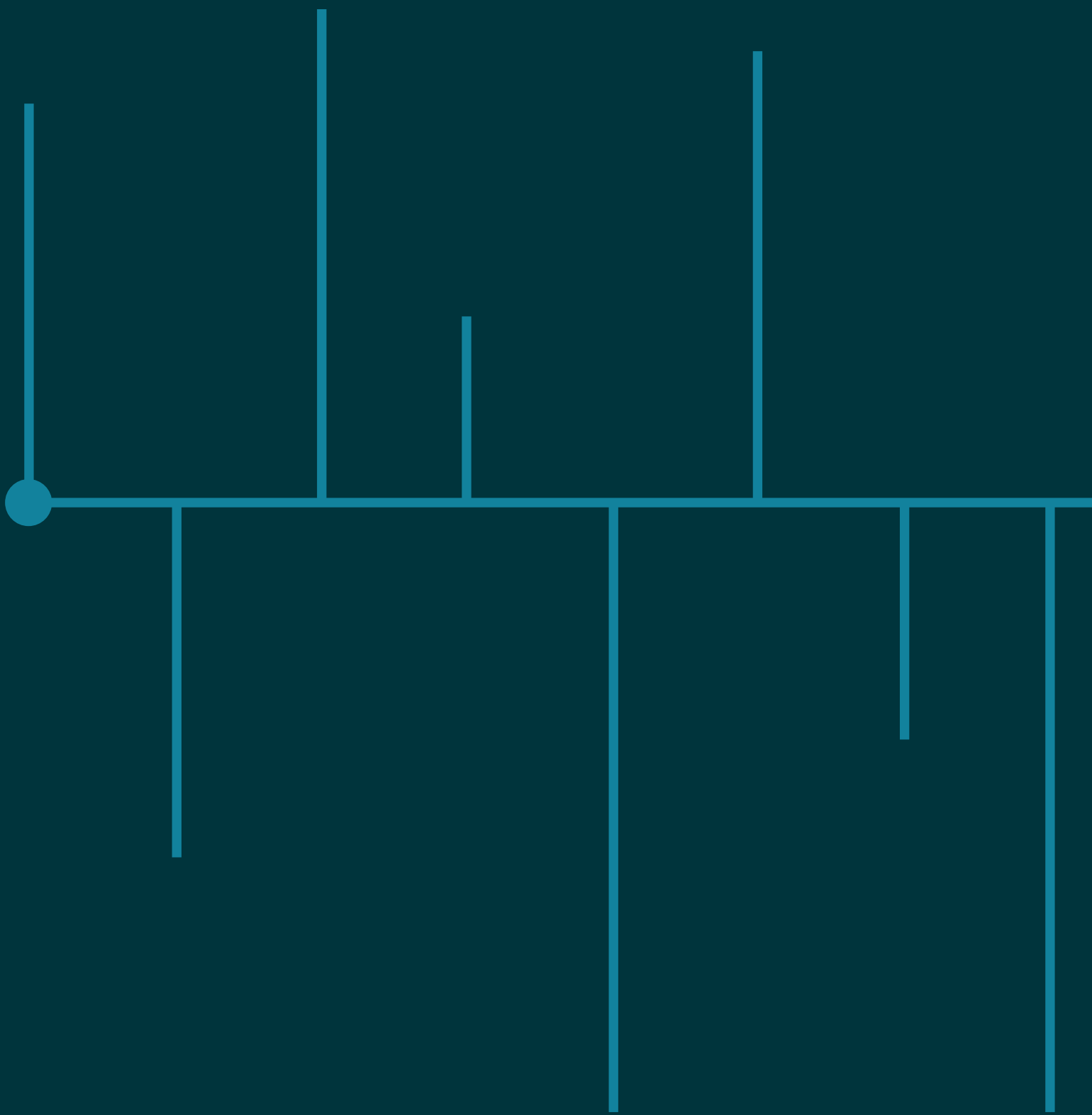
Porém, ser do setor de saúde é uma moeda valiosa da qual a cooperativa não pretende abrir mão, ainda que a discussão não seja nenhum tabu e faça parte das análises conjunturais. A Credicom acredita que a área de saúde segue com elevado

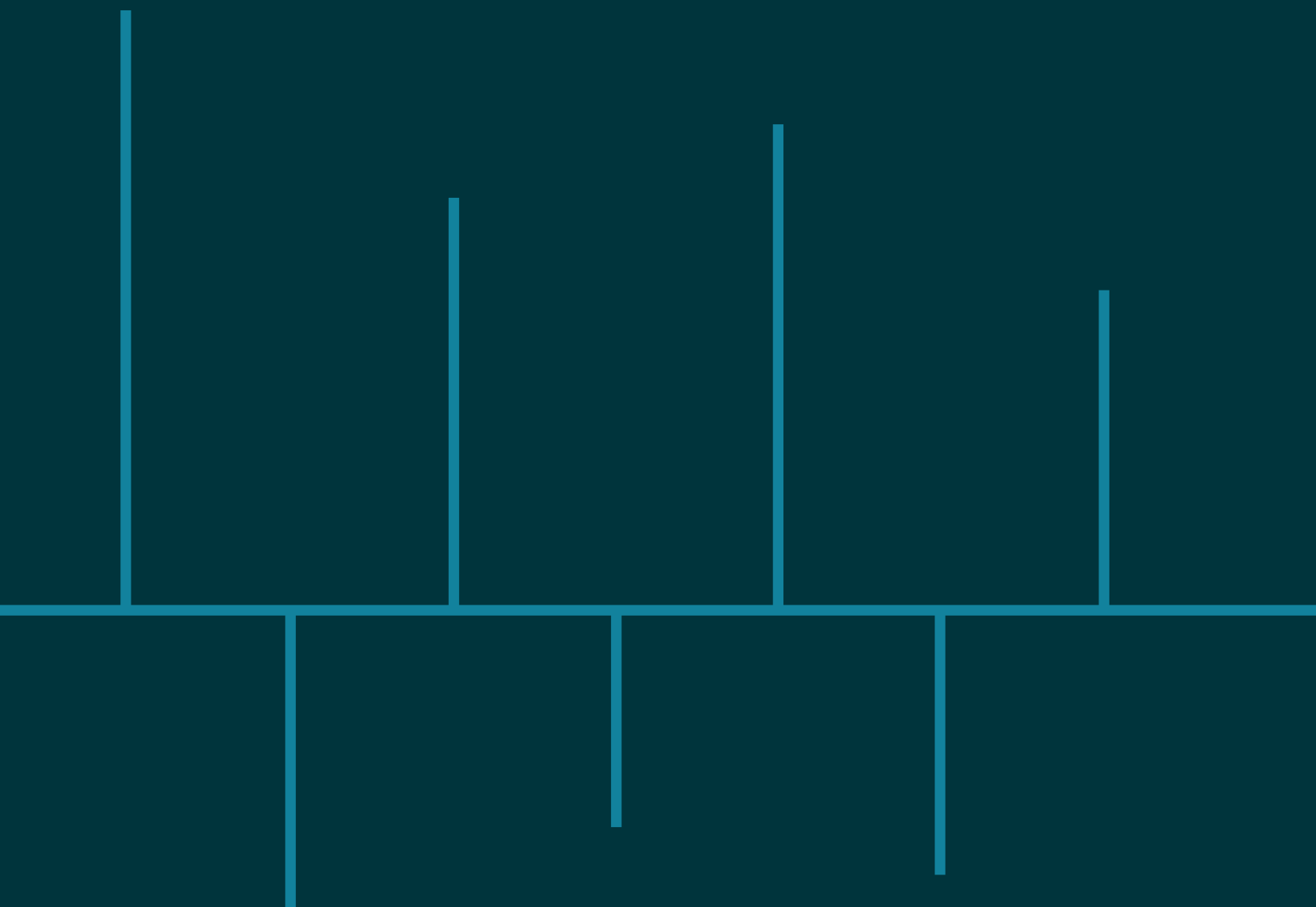
potencial de negócio e que se dedicar ao atendimento das necessidades financeiras desses profissionais é sua missão.

Definidos propósito de justiça financeira, visão de crescimento, a Credicom carimbou mais um visto no passaporte para o futuro. E, como acréscimo na bagagem, fez também de seus valores um conceito com um novo olhar. Para a cooperativa, respeito vem junto com valorização das pessoas, excelência anda de braço dado com eficiência, cooperativismo está unido com a sustentabilidade, ética e integridade fazem par, liderança, só se for inspiradora, inovação está entrelaçada a simplicidade e, finalmente, empatia acompanhada de responsabilidade.

Manter a inquietude e provocá-la em todos os que estão em volta, especialmente no sistema no qual se insere, está no DNA da Credicom. E, para o futuro, é isso o que se espera, pois é o movimento que faz a transformação. Não é parado e satisfeito com o status quo que se alcança a diferença, mas sim apostando no futuro que tem a lógica da incerteza. Há desafios, e muitos. Preocupações, e muitas. Pessimismo, de jeito nenhum. Ao contrário, apoderar-se do que deu certo, descartar o que não deu e agregar o novo, o moderno. Para a Credicom, a grande realização é a continuidade.







**Ao longo do
tempo**

1992

28/04 – Fundação da Credicom

por um grupo de 24 médicos, em decisão selada numa reunião na Faculdade de Medicina da UFMG

31/07 - Banco Central do Brasil concede autorização de funcionamento à Credicom

1º/12 – Início do atendimento ao público, numa pequena área cedida pela Coopmed, instalada no Campus Saúde da UFMG



1994

Cooperativa dos Médicos do Hospital da Baleia (Coopbaleia) se torna a primeira cooperativa de trabalho médico a se associar à Credicom



1993

A Credicom passa por problemas operacionais e de caixa, dificuldades inerentes a um começo com poucos recursos

Nessa época, contabiliza pouco mais de 100 cooperados



1995

Criação do Poupcap,

pacote vip de serviços, carro-chefe da Credicom até os dias atuais



1997

Inauguração do primeiro Posto de Atendimento da Credicom, no Hospital Felício Rocho

Criação do Bancoob, com participação ativa da Credicom



1996

Iniciados os processos de informatização e automação da Credicom

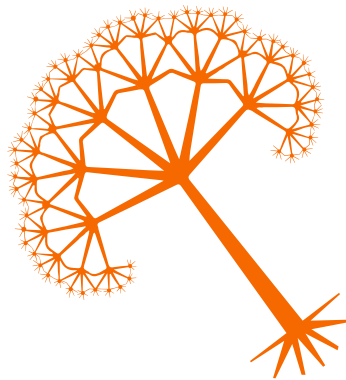


1998

Sede da Credicom se muda para Av. do Contorno, 4924,

endereço dividido com a Cecremge por quase cinco anos

Criação do PAC Saúde, na Faculdade de Medicina da UFMG. Espaço é transformado numa moderna agência



1999

Credicom chega a 6 mil cooperados

Criação do serviço Vip Service e cartão Bancoob

2001

Credicom chega aos 10 mil cooperados

É a primeira do ranking da Central de Crédito Urbano de Minas Gerais

Assembleia Geral Ordinária aprova a ampliação do mandato da diretoria de três para quatro anos

2000

Outros profissionais de nível superior da área de saúde, além dos médicos, têm permissão para serem cooperados da Credicom

Votações nas assembleias passam a ser feitas por delegados eleitos como representantes dos cooperados

Credicom adota Cheque Especial com o benefício de 14 dias sem juros



2002

“Você é Credicom. Você é dez”, slogan da campanha publicitária que marcou, em abril, as comemorações dos dez anos da Credicom

Credicom se torna a principal instituição do segmento do cooperativismo de crédito em Minas e uma das principais do país

Inauguração da sede própria na Rua Cícero Ferreira, 71, no bairro Serra



2003

Instalação de caixas e tesoureiros eletrônicos, ação pioneira entre as cooperativas de crédito

Credicom adere ao Fundo Garantidor Sicoob (FGS)

2005

Reunião entre a Credicom e a Unicred-BH para apresentação de plano de trabalho visando à fusão entre as duas cooperativas

Credicom inicia novo modelo de gestão, cria quatro superintendências e forma o Núcleo Integrado de Decisão (NID)

2006

Uma comitiva da Credicom visita o sistema cooperativista mais famoso do mundo, o Mondragón Cooperative Corporation (MCC), no Norte da Espanha

A viagem confirmou que o caminho seria unir a Unicred-BH e a Credicom, para que ambas pudessem se reposicionar no mercado

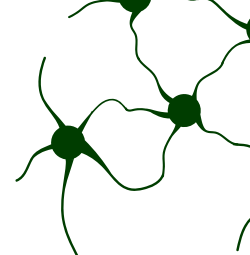
Unicred-BH e Credicom iniciam o processo interno de troca de informações para a fusão

2004

Chuva intensa em 4 de abril alaga a sede da Credicom na Rua Cícero Ferreira, destruindo parte do acervo de documentos

Credicom lança a Conta Garantida, limite rotativo com taxa reduzida para pessoas jurídicas





2007

A Credicom adere à marca Sicoob, a maior do sistema financeiro cooperativo do Brasil, passando a se chamar Sicoob Credicom

Fim das negociações entre a Credicom e a Unicred-BH, e a fusão entre as duas cooperativas é efetivada

Ativos da Credicom chegam a R\$ 300 milhões; patrimônio de R\$ 40 milhões; R\$ 80 milhões em operações de crédito e 23,5 mil cooperados



2009

Nova incorporação: Sebraecoop, cooperativa dos servidores do Sebrae-MG

Credicom adere ao Dia de Cooperar, implantado nesse ano pela Ocemg

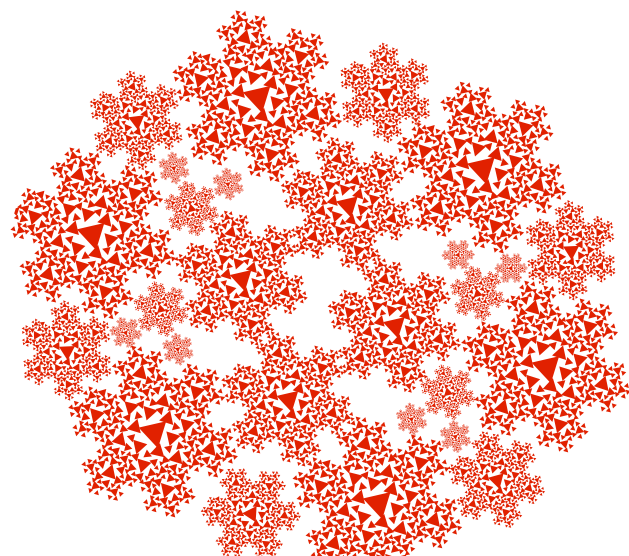
2008

Credicom incorpora as unidades Unicred Norte de Minas, Vale do Aço e Inconfidentes

2010

Credicom admite universitários da área de saúde no quadro de cooperados pelo Credicom Universitário

O patrimônio líquido chega a R\$ 59 milhões





2011

Credicom atinge a maioria como a maior cooperativa de crédito da área da saúde do Brasil; 34 mil cooperados; R\$ 60 milhões de patrimônio e R\$ 610 milhões de ativos totais

Crescimento da cooperativa exige a criação da Unidade Administrativa Gonçalves Dias (UGD), instalada na rua de mesmo nome, para abrigar parte da equipe da sede Cícero Ferreira



2013

Os ativos totais ultrapassam a barreira de R\$ 1,045 bilhão; operações de crédito alcançam R\$ 311 milhões; patrimônio líquido R\$ 106 milhões e sobras brutas R\$ 15,1 milhões

2012

Incorporação da Unicred Campo das Vertentes; Credicom chega às regiões de Barbacena e São João del-Rei

Credicom oferece aos cooperados as garantias do Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito (FGCoop), instituído pelo Banco Central. O valor garantido passa de R\$ 70 mil para R\$ 250 mil

Ano fecha com número de cooperados na marca de 39 mil



2014

Início da série de palestras “Encontro de Negócios Sicoob Credicom”, para orientar cooperados sobre educação financeira e cooperativista

Criação do coral de adultos Sicoob Credicom

Sicoob Credicom lidera o ranking das maiores cooperativas financeiras de Minas Gerais em três quesitos: Patrimônio Líquido, Ativos Totais e Recursos Disponíveis



2015

Credicom é autorizada a expandir sua atuação para todo o estado

Credicom adere ao Índice de Felicidade Interna do Cooperativismo (FIC), projeto piloto do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop)



2017

Credicom inaugura agência em São Paulo, a primeira fora de Minas Gerais

Já como a maior cooperativa de crédito da área de saúde no Brasil, Credicom assume a folha de pagamento da Seguros Unimed

A cooperativa completa 25 anos e lança a campanha "Bons resultados o tempo todo", estrelada pela cantora e compositora mineira Fernanda Takai



2016

Realizado o segundo Encontro de Negócios do Sicoob Credicom em Belo Horizonte. Evento chega também às cidades mineiras de Juiz de Fora, Barbacena, Divinópolis, Itabira e João Monlevade



2018

Inauguração da nova sede,

com 15 andares, na Avenida do Contorno, 4.265, bairro São Lucas, Belo Horizonte

Banco Central autoriza a Credicom a expandir sua atuação para todo o Brasil

Encontro de Negócios acontece em São Paulo (SP), em parceria com a Seguros Unimed



2019

Criação do Instituto Sicoob Credicom

A Credicom é representada na comitiva da Ocemg que levou ao Papa Francisco informações sobre o Dia de Cooperar (Dia C), implantado pela Ocemg

Realizado o curso Mulheres Empreendedoras, com o intuito de estimular o empreendedorismo entre mulheres com vulnerabilidade social

Credicom se posiciona entre as cinco primeiras cooperativas financeiras do Brasil

2021

Credicom promove nova fusão, agora com a cooperativa de crédito baiana Credmed

Início de uma nova gestão para o mandato 2021/2025



2020

Inauguração da Agência Brasil, em BH

Em função da pandemia do novo coronavírus, a Credicom distribui R\$ 26 milhões na conta corrente dos cooperados

Credicom fecha o ano com 62 mil cooperados; operações de crédito de R\$ 1,86 bilhão; sobras brutas de R\$ 75,3 milhões; ativos totais de R\$ 3,69 bilhões e patrimônio líquido de R\$ 511 milhões

Lançamento do propósito Credicom: "Conectar pessoas para promover prosperidade com justiça financeira"

Diretorias Sicoob Credicom

1992 - 1994

GILBERTO RAMOS Diretor Presidente (abr/92 - mar/93)

JOÃO BAPTISTA MAGRO FILHO Diretor Presidente (mar/93 - set/93)

HUGO CORRÊA ANDRADE URBANO Diretor Presidente (set/93 - abr/94)

JACÓ LAMPERT Diretor Administrativo

HELTON FREITAS Diretor Financeiro

1994 - 1995

GERALDO LUIZ MOREIRA GUEDES Diretor Presidente

HELTON FREITAS Diretor Financeiro

JACÓ LAMPERT Diretor Administrativo

1995 - 1998

HUGO CORRÊA ANDRADE URBANO Diretor Presidente

HELTON FREITAS Diretor Financeiro

JACÓ LAMPERT Diretor Administrativo

1998 - 2001

CIRO JOSÉ BULDRINI FILOGONIO Diretor Presidente

JACÓ LAMPERT Diretor Administrativo

HELTON FREITAS Diretor Financeiro

WALTER CAMARGOS JÚNIOR Diretor de Crédito

2001 - 2005

CIRO JOSÉ BULDRINI FILOGONIO Diretor Presidente

HELTON FREITAS Diretor Financeiro

LUIZ OTÁVIO FERNANDES DE ANDRADE Diretor Administrativo

WALTER CAMARGOS JÚNIOR Diretor de Crédito

JOSÉ RICARDO DE PAULA XAVIER VILELA Diretor Comercial

2005 - 2007

SAMUEL FLAM Diretor Presidente

JOSÉ RICARDO DE PAULA XAVIER VILELA Diretor Financeiro

PAULO CÉSAR GOMES GUERRA Diretor Administrativo

JOSÉ AUGUSTO FERREIRA Diretor Comercial

2007 - 2009

SAMUEL FLAM Diretor Presidente

REGINALDO TEÓFANES FERREIRA DE ARAÚJO Vice-Presidente

JOSÉ RICARDO DE PAULA XAVIER VILELA Diretor Financeiro

PAULO CÉSAR GOMES GUERRA Diretor Administrativo

JOSÉ AUGUSTO FERREIRA Diretor Comercial

PEDRO LUIZ NUNES Diretor Administrativo II

SERGIMAR PADOVEZI MIRANDA Diretor Financeiro II

2009 - 2013

SAMUEL FLAM Diretor Presidente

PAULO CÉSAR GOMES GUERRA Diretor Administrativo

REGINALDO TEÓFANES FERREIRA DE ARAÚJO Diretor Financeiro

JOSÉ AUGUSTO FERREIRA Diretor Comercial

2013 - 2017

GARIBALDE MORTOZA JÚNIOR Diretor Presidente

CÁTHIA COSTA CARVALHO RABELO Diretora Administrativa

JOSEMAR DE ALMEIDA MOURA Diretor Financeiro

JOÃO AUGUSTO OLIVEIRA FERNANDES Diretor Comercial

2017 - 2021

GARIBALDE MORTOZA JÚNIOR Presidente do Conselho de Administração

JOÃO AUGUSTO OLIVEIRA FERNANDES Vice-Presidente do Conselho de Administração

JOSEMAR DE ALMEIDA MOURA Diretor Comercial

CÁTHIA COSTA CARVALHO RABELO Diretora Administrativa

REGINALDO TEÓFANES FERREIRA DE ARAÚJO Diretor Financeiro

PAULO CÉSAR GOMES GUERRA Diretor de Expansão

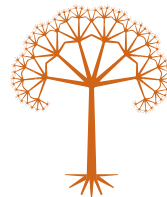
Ilustrações Fractais



Geométrico a partir
de triângulos



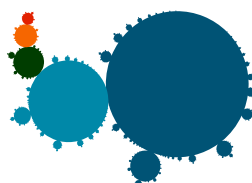
Floco de neve



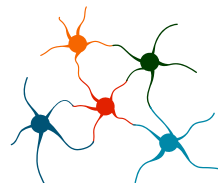
Árvore



Suculenta



Fractal de Benoît



Neurônios

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

A Parte no todo, o todo na parte. -- 1. ed. --
Belo Horizonte, MG : Sicoob Credicom, 2021.

ISBN 978-65-994971-0-0

1. Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos
Médicos e Profissionais da Área da Saúde do Brasil 2.
Cooperativa financeira 3. Cooperativismo 4. Economia
5. Médicos 6. Profissionais da saúde.

21-65798

CDD-334

Índices para catálogo sistemático:

1. Cooperativas : Economia 334

Aline Grazielle Benitez - Bibliotecária - CRB-1/3129

Expediente Sicoob Credicom

Comitê Editorial

Cáthia Costa Carvalho Rabelo
Deli Almeida
Garibalde Mortoza Júnior
Maria Lúcia Rezende Milhorato
Paulo César Gomes Guerra

Coordenação Editorial

Gerência de Comunicação e Marketing

Erick Martins de Menezes | Gerente
Bruno Cassimiro | Analista

Agradecimentos aos entrevistados

Alexandre Flores de Almeida
Cáthia Costa Carvalho Rabelo
Ciro José Buldrini Filogonio (*in memoriam*)
Edileia Criscolo Sant'Ana
Garibalde Mortoza Júnior
Helton Freitas
Idelson Carmo de Araújo
Iris Regina de Jesus
José Augusto Ferreira
José Ricardo de Paula Xavier Vilela
Luiz Gonzaga Viana Lage
Luiz Otávio Fernandes de Andrade
Maria Lúcia Rezende Milhorato
Reginaldo Teófanos Ferreira de Araújo
Roberto Pires de Moraes
Samuel Flam

Produção Editorial e Gráfica

Outono Editora Ltda.

www.otonocomunicacao.com.br

Maria Carmen Lopes | Entrevistas, Texto, Edição e
Supervisão Gráfica
Roselena Nicolau | Entrevistas, Texto, Edição e
Supervisão Gráfica
Cristiane de Souza Pinto | Pesquisa Histórica
Renata Gibson | Projeto Gráfico
Ana Carolina Nicolau Mendes | Diagramação
Igor Frederico | Ilustrações e Design Gráfico
Beto Arreguy | Revisão Ortográfica e Gramatical

Produção Fotográfica

Marcus Desimoni | Nitro Imagens

Acervo Fotográfico

Associação Brasileira dos Criadores de Zebu – ABCZ
Bancoob – Banco Cooperativo do Brasil
Sicoob – Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil
Sicoob Cecremge – Central das Cooperativas de
Economia e Crédito do Estado de Minas Gerais
Sicoob Credicom – Cooperativa de Economia e
Crédito Mútuo dos Médicos e Profissionais da Área
da Saúde do Brasil Ltda.
Unicred-BH | Arquivo pessoal de ex-colaboradores
Unimed-BH
Nasa | Wikimedia
Folha Press

