

COOPERATIVISMO DE CRÉDITO

Boas práticas no Brasil e no mundo



COOPERATIVISMO DE CRÉDITO:
BOAS PRÁTICAS NO BRASIL E NO MUNDO

Brasília-DF

2016

**SISTEMA OCB –
CNCOOP, OCB E SESCOOP**

Presidente

Márcio Lopes de Freitas

Superintendente

Renato Nobile

Gerente Geral da OCB

Tânia Regina Zanella

Gerente Geral do SESCOOP

Karla Tadeu Duarte de Oliveira

**Gerente de Desenvolvimento
da Gestão de Cooperativas**

Susan Miyashita Vilela

Gerente Técnica e Econômica

Clara Maffia

Gerente de Relações Institucionais

Fabiola da Silva Nader Motta

Gerente de Comunicação

Daniela Lemke

Setor de Autarquias Sul, Quadra 04, Bloco “I” –
70070-936 – Brasília-DF
Tel.: (61) 3217-2148 – Fax: (61) 3217-2121
www.brasilcooperativo.coop.br ocb@ocb.coop.br

Atendimento ao Cidadão

Banco Central do Brasil – SBS Quadra 3
Bloco B – Edifício-Sede – 2º subsolo
70074-900 Brasília-DF
Telefone: 145 (custo de uma ligação local)
Internet: www.bcb.gov.br/?ATENDIMENTO

BANCO CENTRAL DO BRASIL

Presidente

Ilan Goldfajn

Diretor de Fiscalização – Difis

Anthero de Moraes Meirelles

**Departamento de Monitoramento
do Sistema Financeiro – Desig**

Gilneu Francisco Astolfi Vivian

**Departamento de Supervisão de
Cooperativas e de Instituições Não
Bancárias – Desuc**

Harold Paquete Espínola Filho

**Diretor de Organização do Sistema
Financeiro e Controle de Operações
do Crédito Rural – Diorf**

Sidnei Corrêa Marques

**Departamento de Organização do
Sistema Financeiro – Deorf**

Adalberto Gomes da Rocha

Diretor de Regulação – Dinor

Otávio Ribeiro Damaso

**Departamento de Regulação
do Sistema Financeiro – Denor**

Sílvia Marques de Brito e Silva

**Diretor de Relacionamento
Institucional e Cidadania – Direc**

Isaac Sidney Menezes Ferreira

**Departamento de Educação
Financeira – Depef**

Elvira Cruvinel Ferreira

SE492

Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo, 2016
Cooperativismo de crédito: boas práticas no Brasil e no mundo. Brasília: Farol
Estratégias em Comunicação, 2016.
204 p. ; 23 cm

ISBN: 978-85-93113-00-0

1. Cooperativismo de Crédito. 2. Educação Cooperativa. 3. Governança Corporativa..
4. Cooperativismo. 5. Sustentabilidade.

CDD 330
CDU 330 (330.3)

Grupo Idealizador

Luiz Edson Feltrim (Diretor do Banco Central)
Márcio Lopes de Freitas (Presidente do Sistema OCB)

Coordenação

Clara Maffia
Thiago Borba Abrantes

Coordenação Técnica dos Capítulos

Alexandre Martins Bastos – Jayme Wanderley da Fonte Neto – João Luiz Faustino Marques
– João Paulo Viana Magalhães – Lúcio César de Faria – Marcos Antônio Henrique Pinheiro –
Romeu Eugênio de Lima

Grupo Técnico do Projeto

Ailton de Aquino Santos – Alexandre Euzébio Silva – Alexandre Martins Bastos – Blair Costa
D’Avila – Cergio Tecchio – Daniela Pimenta Pinheiro Cancian – Dilmar Antônio Peri – Elvira
Cruvinel Ferreira – Evandro Jacó Kotz – Ivo José Bracht – Jayme Wanderley da Fonte Neto –
João Paulo Viana Magalhães – Jonas Alberto Klein – Lucas Vieira Matias – Lúcio César de Faria
– Márcia Heil Costa Assunção – Marcos Antônio Henrique Pinheiro – Paula Ester Leitão – Paulo
Cesar Rezende – Carvalho Alvim – Ricardo Belízio de Faria Senra – Robson Vítor Gonçalves de
Matos – Rodrigo Monteiro – Sandra Lúcia de Assis Castro – Sílvio Cezar Giusti de Oliveira

Apoio

Belmira Neves de Oliveira – Daniela Lemke – João Marcos Silva Martins – João Luiz Faustino
Marques – Marcos Alexandre Schwingel – Maurício Cordeiro Alves – Romeu Eugênio de Lima –
Ryan Carlo Rodrigues dos Santos – Susan Miyashita Vilela

Cooperativas e Instituições participantes

Banco Central do Brasil – BCB
Confederação das Cooperativas Centrais de Crédito Rural com Interação Solidária – CONFESOL
Confederação Nacional de Auditoria Cooperativa – CNAC
Credicoamo Crédito Rural Cooperativa – CREDICOAMO
Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito – FGCOOP
Ministério da Fazenda – MF
Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB
Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE
Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – SESCOOP
Sistema Cooperativo de Crédito Urbano – CECRED
Sistema Cooperativo Sicredi – SICREDI
Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil – SICOOB
Sistema Unicred do Brasil – UNICRED

Projeto gráfico e editorial



Planejamento: Guáira Flor
Textos: Guáira Flor e Naiara Leão
Design gráfico: Chica Magalhães
Ilustrações: Kléber Salles
Revisão: Luciana Pereira

Sumário

APRESENTAÇÃO	8
Crédito para o futuro	8
Aliança estratégica	12
INTRODUÇÃO	16
A importância do cooperativismo de crédito para a inclusão financeira do povo brasileiro	16
CAPÍTULO 1	28
Multiplicando conhecimento	30
1.1 Educação cooperativista da sociedade	32
1.2 Educação para o cooperado	38
1.3 Educação cooperativista para o corpo diretivo.....	41
ARTIGO	50
A Importância da Educação na Formação de uma Cultura Cooperativista	50
CAPÍTULO 2	56
Estrutura e visão sistêmica	56
2.1 Brasil: um sistema de até três níveis	59
2.2 Alemanha: estrutura enxuta	61
2.3 Canadá: um sistema, duas formas de pensar	65
2.4 França: um nível para cuidar da política e dois para atender o cooperado	69
2.5 Holanda: solidariedade total, em dois níveis.....	72
ARTIGO	78
Cooperação é a chave do negócio	78

CAPÍTULO 3	82
Governança Cooperativa	82
3.1 A estrutura da governança cooperativa no brasil	88
3.2 As melhores práticas de governança do cooperativismo de crédito.....	91
3.3 Perspectivas	97
3.4 Boas práticas internacionais	98
ARTIGO	104
Governança Corporativa: direção a seguir	104
CAPÍTULO 4	114
Sustentabilidade & Eficiência – O desempenho das cooperativas nos momentos de crise	114
4.1 Fatores que colaboram para a solidez das cooperativas.....	117
4.2 Segurança para o cooperado.....	119
4.3 Aquisições e fusões.....	123
4.4 Menos custos, mais excelência	125
4.5 O poder da segmentação	129
ARTIGO	134
Boas práticas: o que os números falam sobre a eficiência das cooperativas de crédito no Brasil?	134
CAPÍTULO 5	147
Boas práticas dos órgãos de regulação	147
5.1 Alemanha: autogestão cooperativa	149
5.2 Holanda: modelo de supervisão delegada	159
5.3 França: supervisão em três poderes	159
5.4 Brasil: ambiente favorável ao cooperativismo	162
CONCLUSÃO	174
Grupo de Prospecção de Boas Práticas	174
AGRADECIMENTOS	196
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	198

APRESENTAÇÃO



MÁRCIO LOPES DE FREITAS

Presidente do Sistema OCB

CRÉDITO PARA O FUTURO

Gerar conhecimentos capazes de fortalecer ainda mais o cooperativismo é um dos objetivos finalísticos do Sistema OCB. Por isso, entre novembro de 2012 e março de 2015, convidamos uma turma de servidores do Banco Central do Brasil (BCB) e gestores cooperativistas a participar de um novo e ousado projeto: a prospecção de boas práticas do cooperativismo de crédito, no Brasil e em quatro países de referência no assunto.

Levamos essa primeira turma, composta por cerca de 25 pessoas, a conhecer o berço do cooperativismo de crédito brasileiro, no Rio Grande do Sul, e a visitar pequenas e grandes cooperativas no Paraná, em Rondônia e no interior da Bahia. Depois foi a vez de visitar Alemanha, França, Holanda e Canadá para conhecer as estratégias desenvolvidas em nações onde as cooperativas de crédito têm peso igual ou maior que os bancos tradicionais.

Um dos primeiros resultados palpáveis desse “MBA informal” é o livro que, agora, você tem nas mãos. Uma coletânea das melhores práticas mapeadas nessas viagens, divididas em cinco módulos: Educação, Organização Sistêmica, Governança, Sustentabilidade, Governança e Boas Práticas de Órgãos de Regulação. Mas existe uma série de outras conquistas relacionadas a essa prospecção, que eu gostaria de mencionar.

A primeira delas foi a capacitação em cooperativismo de crédito de uma nova geração de servidores do BCB. Aliás, a ideia de fazer essa prospecção de boas práticas surgiu justamente de uma conversa minha com o então presidente da instituição, Alexandre Tombini. Comentávamos, preocupados, um fato: os profissionais que falavam a linguagem do cooperativismo no banco estavam se aposentando. E estávamos diante de uma nova geração extremamente capaz, que também precisava compreender a importância do cooperativismo de crédito para a inclusão financeira de todos os brasileiros e para o desenvolvimento sustentável do país – já que temos o compromisso formal de gerar riqueza e transformação social nas comunidades onde atuamos. Mais que isso! Queríamos que essa nova geração fosse capaz de atuar proativamente para engrandecer o cooperativismo de crédito brasileiro. Mas, para isso, eles precisavam conhecer o que estava sendo feito de melhor no setor, dentro e fora do Brasil.

Uma de nossas primeiras preocupações foi construir turmas plurais, envolvendo representantes do BCB, do Ministério da Fazenda, do Sebrae, da Confederação Nacional de Auditoria Cooperativa e das cooperativas de crédito. No caso dos participantes do Banco, priorizamos profissionais de carreira – que permanecerão na instituição independentemente da alternância de poder. Os convidados da base tinham dois perfis: gestores de cooperativas e funcionários com cargos estratégicos do Sistema OCB.

A decisão foi acertada, e posso afirmar com tranquilidade: conseguimos semear conhecimento cooperativista em uma nova geração de profissionais.

Gente talentosa, qualificada e com plenas condições de criar um ambiente favorável ao crescimento sustentável do setor. Sabemos que esse não é um projeto para colher na mesma safra. A educação, de forma geral, funciona como um plantio de árvores frutíferas – cuja colheita se dá no médio e no longo prazos.

Outro resultado importante dessa primeira prospecção de boas práticas é o aumento da fluidez e da qualidade do diálogo entre o BCB e a Casa do Cooperativismo. Estamos cada dia mais próximos, empenhados em ampliar a participação das cooperativas no mercado financeiro. Essa aproximação facilitou, inclusive, a criação do Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito (FGCoop) – entidade criada em 2014 para contribuir com a manutenção da estabilidade do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC).

Nossa satisfação com esse projeto é tanta que queremos ampliá-lo aos outros ramos do cooperativismo. O objetivo é disseminar o máximo de conhecimento sobre o nosso modelo de negócio e sobre as suas particularidades, para que as pessoas possam compreender – de fato – as suas especificidades e o seu imenso potencial transformador. E como em qualquer outro processo educacional, o segredo do sucesso está na humildade de reconhecer algo fundamental: por mais que saibamos de um assunto, sempre é possível aprender. E o conhecimento está em todos os lugares. Prova disso é que – neste primeiro ciclo de prospecção de boas práticas – aprendemos tanto com outros países quanto com as experiências vividas pelas pequenas cooperativas do Norte e do Nordeste.

Para finalizar, gostaria de citar o maior de todos os educadores brasileiros, Paulo Freire: “Sabemos que a educação não transforma o mundo. A educação muda as pessoas. E as pessoas, sim, são capazes de mudar o mundo”.

A todos, uma boa leitura!

APRESENTAÇÃO



LUIZ EDSON FELTRIM

*Diretor de Administração
do Banco Central do Brasil*

ALIANÇA ESTRATÉGICA

Em abril de 2010, o Banco Central do Brasil e o Sistema OCB firmaram convênio com o objetivo de promover um ambiente de desenvolvimento para as cooperativas de crédito, por meio de estudos, eventos e atuação conjunta. O acordo consolidou parceria que já existia, na prática, desde 2002 – quando o BCB começou a realizar seminários e fóruns de microfinanças, de inclusão financeira e de cidadania financeira, com o apoio da OCB.

A sinergia estabelecida entre as duas instituições tem permitido ampliar os horizontes de entendimento entre as partes e, assim, promover avanços efetivos para o melhor desempenho das cooperativas de crédito. E o projeto de prospecção de boas práticas – realizado entre novembro de 2012 e março de 2015 – é mais uma iniciativa importante para contribuir com o fortalecimento, a expansão dos entendimentos e a convergência de visão/esforços entre o Banco e a Casa do Cooperativismo.

Existe expectativa conjunta de que os trabalhos e os relatórios produzidos durante as viagens – e que deram origem a este livro – possam se transformar em valioso instrumento de pesquisa de boas práticas para o cooperativismo. O desejo é que as experiências exitosas e as boas práticas de gestão, aqui relatadas, venham a ser irradiadas para todos os ramos do cooperativismo no Brasil, servindo como referência para fomentar a intercooperação.

Acredito que este livro contribui para a renovação do conhecimento, e dará continuidade aos objetivos que permitiram constituir a parceria entre o Sistema OCB/Sescoop e o Banco Central. Além disso, permitirá ampliar e disseminar esse conjunto de boas práticas junto à base cooperativista. Com isso, espero que sirvam de apoio à construção dos planejamentos e das ações conjunturais das cooperativas singulares e também dos diferentes sistemas de cooperativas de crédito do Brasil.

FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL – o grupo de prospecção de boas práticas do cooperativismo de crédito reuniu não apenas profissionais do Banco Central e do Sistema OCB. Outros atores também participaram desse mapeamento, como representantes do Ministério da Fazenda e do Sebrae. Dessa forma, conseguimos ampliar o conhecimento e a percepção de todos os integrantes – e, conseqüentemente, de suas respectivas organizações – sobre a atuação, os impactos e a potencialidade das cooperativas de crédito.

É importante ressaltar que projetos como esse trazem importantes subsídios para os estudos que visam ao constante aperfeiçoamento do marco regulatório e dos procedimentos aplicáveis ao segmento. Mais uma prova da importância estratégica de fortalecer a parceria entre o Banco Central e as cooperativas brasileiras. Também por isso, em agosto de 2015, por ocasião do “Novo Ciclo do Cooperativismo de Crédito no Brasil” – evento que contou com a participação do então Presidente do Banco Central, Ministro Alexandre Tombini – foi assinado aditivo ao Convênio do Banco Central com a OCB. Dentre as novidades introduzidas no objeto do acordo,



É IMPORTANTE RESSALTAR QUE PROJETOS COMO ESSE TRAZEM IMPORTANTES SUBSÍDIOS PARA OS ESTUDOS QUE VISAM AO CONSTANTE APERFEIÇOAMENTO DO MARCO REGULATÓRIO E DOS PROCEDIMENTOS APLICÁVEIS AO SEGMENTO. MAIS UMA PROVA DA IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA DE FORTALECER A PARCERIA ENTRE O BANCO CENTRAL E AS COOPERATIVAS BRASILEIRAS.

destaco a previsão de colaboração técnica e científica para a promoção da cidadania financeira por meio de ações de educação e inclusão financeiras. Estas serão realizadas entre o BCB e o Sistema OCB, ou em colaboração com outros órgãos e entidades afins.

Para nós, do Banco Central, a qualificação da inclusão financeira da população passa por ampliar e melhorar o leque de produtos e serviços ofertados à população. O objetivo é que eles sejam mais eficazes, eficientes e oferecidos ao menor custo possível. E, como não poderia deixar de ser, as cooperativas de crédito são parte importante deste processo.

Boa leitura!

A IMPORTÂNCIA DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO PARA A INCLUSÃO FINANCEIRA DO POVO BRASILEIRO

“**S**e uma grande pedra se atravessa no caminho e 20 pessoas querem passar, não o conseguirão se um por um a procuram remover individualmente. Mas, se as 20 pessoas se unem e fazem força ao mesmo tempo, sob a orientação de uma delas, conseguirão solidariamente afastar a pedra e abrir o caminho para todos”. A frase de Theodor Amstad – fundador da primeira cooperativa de crédito do Brasil: a Sicredi Pioneira – traduz, de forma inequívoca, dois dos valores centrais do cooperativismo: a **solidariedade** entre as pessoas e a **responsabilidade** que cada indivíduo deve ter com a comunidade.

Nascido na Suíça, Amstad chegou ao Brasil em 1855, ainda jovem, aos 34 anos. Encarregado de prestar assistência a pessoas doentes, na região de Nova Petrópolis (RS), ele começou a visitar, no lombo de uma mula, os diferentes municípios da região. Todos eles enfrentavam problemas semelhantes: faltava infraestrutura e acesso a direitos básicos, como educação, saúde. Sem falar na exclusão financeira, pois os moradores daquela área precisavam viajar cerca de 90 Km, em estrada de chão, para ter acesso a um banco.

Conhecedor dos ideais cooperativistas, Amstad fundou em 1902 uma cooperativa de crédito para atender às necessidades financeiras das famílias de Nova Petrópolis. A primeira do Brasil! Depois dela, fundou outras 37 cooperativas, sindicatos agrícolas, hospitais, asilos, escolas, revistas, paróquias e colônias novas, como de Cerro Largo e Santo Cristo.

De todas as instituições abertas por Amstad, a cooperativa pioneira foi a que mais cresceu. Em poucos anos, ela se transformou na referência financeira da região, financiando a construção de casas e aquisições de terras para os cooperados. E por não ter foco no lucro, os prazos de pagamento eram negociados de acordo com a condição financeira do associado. Com isso, centenas de famílias realizaram o sonho da casa própria e puderam manter suas fazendas e empreendimentos produtivos.

Ainda hoje, aos 114 anos, a Sicredi Pioneira continua se destacando no cenário nacional. Oitava maior cooperativa financeira do país, acumula ativos da ordem de R\$ 1,3 bilhão, melhorando as vidas de seus 102.364 associados. Também graças a ela, o município de Nova Petrópolis cresceu e é uma das regiões de maior qualidade de vida do estado do Rio Grande do Sul.

Assim como fez no interior gaúcho, o cooperativismo de crédito fomentou o desenvolvimento econômico e a inclusão financeira de centenas de outros municípios brasileiros. O segmento atende, hoje, 8,5 milhões de brasileiros. E esse número vem crescendo rapidamente, numa média de 13% ao ano.

Até 2018, haverá, no mínimo, 10 milhões de cooperados, segundo estimativa da Organização de Cooperativas Brasileiras (OCB). Essa expansão tem um papel fundamental na inclusão financeira no país, corroborado por números: entre os cooperados, 43% não possuem conta em nenhuma outra instituição bancária e as cooperativas chegam a 105 municípios que não possuem nenhum outro atendimento financeiro.

Para esse contingente de pessoas, atividades rotineiras como pegar empréstimos, pagar contas e poupar estão aliadas a vantagens pessoais e comunitárias. Elas acessam serviços financeiros a preços diferenciados, são donas de um negócio que lhes devolve as sobras das operações realizadas, e – por meio dele – retêm recursos financeiros nos lugares onde moram, beneficiando a economia local. Isso acontece porque cooperados não são simplesmente clientes. São donos de uma cooperativa de crédito a partir do momento em que adquirem uma cota de capital.

INCLUSÃO FINANCEIRA E SOCIAL

O Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC) oferece um número cada vez maior de produtos e serviços financeiros em geral: empréstimos, poupança, previdência, cartão de crédito, seguros, entre outros. São instituições financeiras sem fins lucrativos, constituídas para prestar serviços a seus associados – definição que faz toda a diferença no dia a dia do negócio.

Para início de conversa, no cooperativismo de crédito não existem acionistas ou clientes. Todos os correntistas são donos do negócio e, em vez de acumular capital para um pequeno grupo de pessoas, as cooperativas trabalham em prol de todo o grupo de associados. Desta forma, estimulam o empreendedorismo, e ensinam o associado a investir e poupar de forma consciente. Os ganhos financeiros desdobram-se em ganhos sociais, como aconteceu em Grandes Rios, no Estado do Paraná e na cidade de Valente,

interior da Bahia. Lá, ainda nos anos 1980, pequenos plantadores de sisal (fibra vegetal que forma cordas, tapetes e carpetes) se organizaram em uma associação que, mais tarde, evoluiu para uma cooperativa de crédito.

Ainda como uma associação informal, os agricultores de Valente se uniram para comprar uma máquina de beneficiamento do sisal. Isso permitiu que passassem a vender diretamente às indústrias, reduzindo intermediários e aumentando sua margem de ganho. Antes, a fibra passava por até três intermediários. A empreitada foi um sucesso, e levou a Associação de Desenvolvimento Sustentável e Solidário da Região Sisaleira (Apaeb) a organizar uma “poupança”, na qual todos os associados investiram. O fundo seria utilizado para aumentar ainda mais a competitividade do grupo.

Eles encontraram, no entanto, uma barreira burocrática. O banco da cidade não aceitava os depósitos feitos por esses pequenos agricultores. Motivo? Os valores eram baixos, hoje correspondentes a R\$ 1, R\$ 2 ou R\$ 5. A solução imediata foi uma poupança informal, à mercê da inflação galopante dos anos 1980. Nesse ínterim, os produtores rurais conheceram o conceito de cooperativa. Estudaram, frequentaram seminários, fizeram intercâmbios para conhecer iniciativas em funcionamento e optaram, em 1993, por abrir a Coopere Cooperativa Valentense de Crédito Rural. Naquela época era um grupo de vinte pessoas. Em dez anos, multiplicaram-se em 10 mil associados.

Graças à Coopere, Valente se bancarizou. De repente, agricultores de pequenas propriedades rurais tiveram acesso a empréstimos, cartão de crédito, previdência, talão de cheques. Os ganhos foram sentidos no comércio, na capacidade produtora das fazendas e até nas escolas. Numa cooperativa de crédito, as sobras anuais são divididas pelos cooperados ou reinvestidas em projetos de interesse coletivo, conforme decisão em assembleia. Em Valente, optou-se por utilizá-las na construção de uma escola rural e em uma indústria completa de tapetes e carpetes.

RECONHECIMENTO INTERNACIONAL

Durante o “Ano Internacional das Cooperativas”, a ONU, em parceria com o Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrícola (FIDA) e o Programa Mundial de Alimentos (PMA), apoiou iniciativas que buscam estudar e compreender o cooperativismo, em especial no meio agrícola, e incentivar a formação de redes econômicas. Também dialogou com agentes governamentais e do terceiro setor em busca da implantação de leis e políticas públicas que criassem um ambiente favorável para o cooperativismo de crédito agrícola.

O esforço internacional pela disseminação do ideal cooperativista teve outro ponto alto em 2005, quando o prêmio Nobel da Paz foi concedido a Muhammad Yunus, criador do Grameen Bank, em Bangladesh. Esta é uma instituição privada com fins lucrativos, especializada em concessão de empréstimos a pessoas de baixa renda (microcrédito). Em seu veredito, o comitê do Nobel afirma que “a paz duradoura não pode ser obtida sem abrir um caminho para que uma ampla parte da população saia da pobreza”. No Brasil, as cooperativas de crédito correspondem a 74% das instituições financeiras que operam microcrédito, segundo apuração do Banco Central em 2014.

Pelo seu potencial de inclusão financeira e social, o cooperativismo apresenta soluções para questões muito atuais. Empreendedorismo e inclusão de jovens no mercado de trabalho são algumas delas. Assim, como redução da pobreza e das desigualdades sociais. Esse poder educador e emancipador tem sido amplamente discutido e reconhecido no Brasil e no mundo. Prova disso é que, em 2012, a Organização das Nações Unidas (ONU) instituiu o “Ano Internacional das Cooperativas” alegando que o cooperativismo gera qualidade de vida a um bilhão de pessoas ao redor do mundo.

RESILIÊNCIA

Dificuldades financeiras não se caracterizam apenas pela baixa renda, mas também pela volatilidade e alta vulnerabilidade frente a choques externos. E por meio do trabalho desenvolvido nas cooperativas de crédito é possível combater um a um todos esses itens. Nelas, aprende-se que além de prosperar, é preciso saber lidar com o dinheiro de forma responsável e rentável. É preciso prudência e, ao mesmo tempo, ousadia, saber poupar e saber investir. Desta maneira, a educação financeira é uma constante dentro das cooperativas, com especial atenção às pessoas, que ainda estão aprendendo a organizar suas vidas financeiras. Aliás, a sustentabilidade financeira é um conceito trabalhado até em um simples atendimento.

Normalmente, a equipe de atendimento das cooperativas é capacitada para ensinar e decidir junto com o cooperado, nunca por ele. Cada comunidade é única. Cada caso requer algo. Empreendedores urbanos podem necessitar de empréstimos pagos em pequenas prestações ao longo do tempo, enquanto os empreendedores rurais preferem pagamentos adaptados a seu fluxo de caixa de plantação e colheita, por exemplo. Uns precisam de taxas diferenciadas para aquisição de maquinário; outros, para administração de maquininhas de crédito para vendas de baixo valor.

Conhecendo um pouco da vida de cada cooperado, entendendo como administra sua vida financeira, é possível formatar produtos bem-aceitos e bem aprovados.

Na França, por exemplo, as cooperativas de crédito têm por missão assegurar o crescimento econômico do consumidor, estimulando também sua participação cidadã na sociedade. As cooperativas dos Sistemas *Credit Mutuel* e *Credit Agricole* operam com o apoio de funcionários especializados, encarregados de orientar os associados antes da concessão dos empréstimos, informando-os, entre outras coisas, sobre a melhor forma de utilização dos recursos.

No Brasil, a customização é uma grande aliada da educação financeira. Produtos que, à primeira vista, pareçam pouco atraentes, como poupança e seguros, podem ser bem-aceitos quando colocados diretamente na folha de pagamento ou no débito automático. Com o tempo, os cooperados percebem que é possível poupar sem sentir uma forte interferência em sua renda mensal. Mais importante, mudam de comportamento, entendendo que a poupança pode levar a outra situação de vida. Adiante, tornam-se multiplicadores, levando conceitos financeiros para suas famílias e outros membros da comunidade. Este processo de multiplicação é amplo e pode ser especialmente importante em um país de dimensões continentais, como o nosso.

BRASIL E O MUNDO

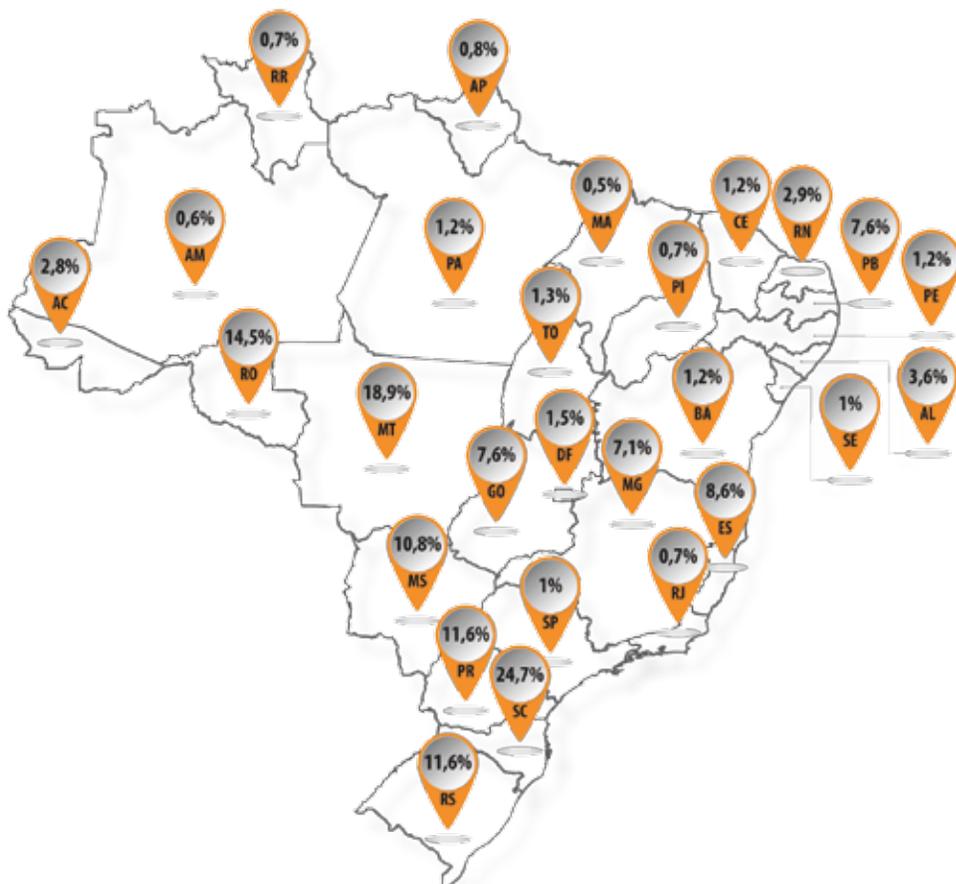
Nos últimos anos, as cooperativas de crédito têm vencido o desafio de ampliar sua rede por todo o país. Segundo o Banco Central, o número de unidades de atendimento passou de 4.487 em 2010 para 5.535 em 2015, um aumento de 23%. Esse fato decorreu principalmente do aumento de postos de atendimento (antigos Postos de Atendimento Cooperativos – PACs), que saltaram de 3.170 para 4.471. Neste período, as cooperativas de crédito foram as instituições que proporcionalmente mais expandiram sua rede de correspondentes.

Nacionalmente, as cooperativas respondem por aproximadamente 3% dos ativos totais do Sistema Financeiro. Mas em algumas regiões, como Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Mato Grosso, Rondônia e Espírito Santo, esse percentual chega aos dois dígitos (veja quadro).

Região/Estado	Volume de operações de crédito do SFN	Volume de depósitos do SFN	Volume total de operações de crédito do SNCC	Percentual SNCC/SFN	Volume total de depósitos do SNCC	Percentual SNCC/SFN
NORTE	59.149.517	46.072.145	2.000.285	3,4%	1.498.774	3,3%
AC	3.138.584	2.518.184	69.231	2,2%	69.726	2,8%
AM	9.584.491	10.653.630	76.373	0,8%	68.094	0,6%
AP	2.743.740	1.359.161	8.228	0,3%	10.694	0,8%
PA	21.498.711	18.815.789	320.115	1,5%	230.512	1,2%
RO	9.480.302	7.304.278	1.442.316	15,2%	1.061.520	14,5%
RR	4.176.624	1.620.566	6.408	0,2%	10.596	0,7%
TO	8.527.065	3.800.538	77.614	0,9%	47.633	1,3%
NORDESTE	187.808.607	188.795.165	3.002.268	1,6%	3.233.864	1,7%
AL	10.629.675	8.396.903	253.121	2,4%	302.321	3,6%
BA	49.098.784	49.995.429	522.348	1,1%	576.011	1,2%
CE	26.018.768	39.181.257	283.026	1,1%	481.730	1,2%
MA	15.480.612	11.163.708	84.928	0,5%	51.731	0,5%
PB	14.297.546	11.834.276	1.056.137	7,4%	897.602	7,6%
PE	37.953.996	41.726.129	468.318	1,2%	486.802	1,2%
PI	9.724.591	7.044.422	23.795	0,2%	47.891	0,7%
RN	14.067.064	10.065.908	204.556	1,5%	294.185	2,9%
SE	10.537.570	9.387.134	106.040	1,0%	95.590	1,0%
SUDESTE	1.470.604.177	1.494.152.959	22.238.863	1,5%	25.263.084	1,7%
ES	27.716.290	29.210.173	3.233.602	11,7%	2.501.515	8,6%
MG	162.486.855	140.648.360	8.862.328	5,5%	10.006.975	7,1%
RJ	158.584.325	194.677.738	718.107	0,5%	1.313.035	0,7%
SP	1.121.816.708	1.129.616.687	9.424.826	0,8%	11.441.558	1,0%
CENTRO-OESTE	182.301.893	174.590.073	10.798.544	5,9%	8.861.354	5,1%
DF	61.166.323	111.635.846	1.841.851	3,0%	1.672.819	1,5%
GO	59.755.709	32.066.930	2.865.832	4,8%	2.449.772	7,6%
MS	24.204.665	13.684.563	1.362.033	5,6%	1.484.351	10,8%
MT	37.175.196	17.202.734	4.728.827	12,7%	3.254.412	18,9%
SUL	368.864.571	304.182.361	34.138.134	9,3%	44.006.051	14,5%
PR	141.451.012	103.537.727	11.436.258	8,1%	12.037.445	11,6%
SC	74.864.846	66.429.985	9.926.256	13,3%	16.408.327	24,7%
RS	152.548.713	134.214.649	12.775.621	8,4%	15.560.279	11,6%
TOTAL BRASIL	2.268.728.766	2.207.792.703	72.178.093	3,2%	82.863.126	3,8%

INTRODUÇÃO

Participação do cooperativismo de crédito no volume de depósitos do Sistema Financeiro Nacional



Em 1902, em Nova Petrópolis (RS), nasceu a primeira cooperativa de crédito do Brasil e de toda a América Latina, formalizada da forma como conhecemos hoje: a Sicredi Pioneira. E a instituição segue em pleno funcionamento, promovendo a inclusão financeira e a qualidade de vida de

105 mil associados. No mundo, o cooperativismo surgiu pouco antes, de uma experiência em Rochdale, Inglaterra (1844), e especificamente no ramo crédito na Alemanha, alguns anos depois.

Atualmente, as economias europeias seguem utilizando o cooperativismo como propulsor do desenvolvimento econômico e social. É o que mostra o relatório de 2014 da *European Association of Co-Operative Banks* (Associação Europeia de Bancos Cooperativos). O documento revela que seus associados têm participação de 20% no mercado de depósitos e empréstimos na União Europeia, com 78 milhões de cooperados. Em países como Áustria, França, Finlândia, Itália e Holanda, esta participação de mercado alcança patamares que variam de 25 a 50%. Pessoas de baixa e média renda representam entre 20% e 50% dos cooperados e se encontram majoritariamente em áreas urbanas.

Em alguns países, como Irlanda e Canadá, o cooperativismo de crédito vem ocupando espaços deixados pelas instituições bancárias, mantendo empregos nas pequenas comunidades e ofertando serviços mais adequados às necessidades locais. As economias norte-americana e japonesa também têm utilizado o cooperativismo amplamente e com capilaridade.

EXPANSÃO

Exemplos assim inspiram o Brasil a tomar espaços a serem ocupados. Dados da terceira edição do *Relatório de Inclusão Financeira do Banco Central*¹ revelam que, em 2014, as cooperativas de crédito chegavam a apenas 38% dos municípios de pequeno porte (até 10 mil adultos), enquanto marcavam presença em 100% dos de grande porte (mais de 500 mil adultos). Além disso, 6,4% dos municípios brasileiros não contavam com atendimento bancário por agências e postos de atendimento. Desses, 1,9% eram atendidos apenas

1 A íntegra deste relatório está disponível na internet, no endereço: <https://www.bcb.gov.br/Nor/relnfin/RIF2015.pdf>

por cooperativas de crédito. Ou seja, ainda resta o potencial de mais de 50% dos municípios a ser atendido pelo segmento cooperativo. Por fim, 16% da população adulta não seria atendida por nenhuma instituição financeira, ficando fora do Sistema Financeiro Nacional.

Para alcançar novos mercados e pessoas, o sistema cooperativista brasileiro tem investido em diferentes canais e tecnologias escaláveis, como correspondentes ou acesso via *mobile* e *internet banking*. E o investimento em tecnologia não perde para a rede bancária tradicional. O *Relatório Bancário 2015* premiou o sistema *mobile* do Sicoob, na categoria Autoatendimento. O aplicativo é responsável por 22% das operações pelo Sicoob, disponibilizando opções para cerca de cem tipos de transações, como saldos, extratos, empréstimos e pagamentos.

Outra possibilidade de ampliação está nos pequenos empreendedores. Essa categoria de microempreendedor individual (MEI), que pode faturar até R\$ 60 mil por ano, alcançou R\$ 5 milhões de cadastros em 2015, de acordo com a Secretaria da Micro e Pequena Empresa. São pequenos empresários, com necessidades próprias, como acesso a microcrédito e a terminais POS (as máquinas de cartão)". Por isso, o Sicoob desenvolveu a Sipag, primeira máquina de cartão do segmento, com acesso às principais bandeiras.

Merece destaque ainda o fato de que, dentro de uma cooperativa, podem surgir oportunidades de negócios entre os próprios cooperados. Em 2014, por exemplo, o Sistema Cerce (Sistema Cooperativo de Crédito Urbano, que atua no Paraná, Cerce e no Rio Grande do Sul) realizou 79 edições do Encontro de Negócios. Já a Viacredi, uma das integrantes do CECRED, promove, desde 2009, a itinerante Feira de Negócios. Nestes eventos, cooperados expõem produtos e serviços ao público, fomentando os negócios em seu próprio bairro ou região.

Dessa forma, o segmento das cooperativas de crédito tem inserido anualmente milhões de pessoas não só no sistema financeiro, mas num sistema de responsabilidade e educação financeiras. E ido mais além do que qualquer instituição financeira ou educacional iria sozinha – estimulando negócios, possibilitando a realização de sonhos e melhorando as condições de vida de populações inteiras.

As boas práticas de locais que implantaram, com sucesso, esse ideal foram tema de uma série de viagens realizadas entre 2012 e 2014 por representantes da OCB, Banco Central, Ministério da Fazenda, Sebrae, SESCOOP, além de base cooperativista. Os cenários encontrados no Brasil, na Alemanha, na França, na Holanda e no Canadá serão apresentados, em maior profundidade, nos próximos capítulos.

MULTIPLICANDO CONHECIMENTO







A EDUCAÇÃO E A CAPACITAÇÃO SÃO INDISPENSÁVEIS EM QUALQUER INSTITUIÇÃO, MAS NAS COOPERATIVAS ELAS SÃO UMA QUESTÃO DE SOBREVIVÊNCIA. SEM ESSAS ATIVIDADES, AS COOPERATIVAS SÃO DESVIRTUADAS OU ATÉ ABSORVIDAS PELO SISTEMA SOCIOECONÔMICO E PELO PROCESSO SOCIAL DOMINANTE QUE É A CONCORRÊNCIA E O CONFLITO”

José Odelso Schneider,

doutor em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Gregoriana de Roma

A educação é um desafio central para o cooperativismo brasileiro. Apesar de já fazer parte das vidas de 50 milhões de brasileiros¹ – cujas famílias estão diretamente vinculadas a uma cooperativa –, a cultura cooperativista ainda não é suficientemente divulgada no Brasil. Isso representa um obstáculo ao crescimento desse modelo de negócios, especialmente em mercados competitivos, como o financeiro.

Imagine a seguinte situação: para conquistar um novo cooperado, muitas cooperativas de crédito precisam começar do básico. Elas têm de explicar o que é o cooperativismo – incluindo seus princípios, valores e características –, como funciona uma cooperativa de crédito e as vantagens de fazer parte de uma instituição financeira focada em melhorar a vida das pessoas. É

1 Dados do Sistema OCB, referentes a dezembro de 2015.

preciso mostrar que, com a criação do Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito (FGCoop), os depósitos realizados nas cooperativas contam com as mesmas garantias oferecidas aos clientes de um banco comercial. Em caso de uma eventual liquidação, portanto, o associado teria a mesma cobertura (no limite de até R\$ 250 mil) concedida pelo Fundo Garantidor de Crédito (FGC) aos correntistas de qualquer banco. Em seguida, seria preciso continuar apresentando os diferenciais de uma cooperativa de crédito, como as taxas de juros para empréstimos e de aplicações usualmente mais favorecidas. Um processo demorado, que exige esforço e conhecimento por parte da cooperativa.

Já no caso do sistema financeiro tradicional, como em um banco, existem maior conhecimento e experiência das pessoas de maneira geral, pois quase todos já sabem o que um banco faz e quais tipos de produtos oferece. O convencimento se dá basicamente pela proximidade da residência, pelas facilidades tecnológicas, pelo relacionamento com o gerente, pela competitividade das taxas ou pela ampla variedade dos produtos e serviços oferecidos.

Diante desse cenário, é fundamental investir na formação de uma cultura cooperativista no Brasil. E não há instrumento mais eficaz para isso que a educação. Justamente por isso, o Sistema OCB previu que nas viagens de prospecção de boas práticas sobre o cooperativismo de crédito fossem conhecidos projetos relacionados à educação e à formação cooperativista.

Para facilitar a exposição do conteúdo adquirido nos cinco países visitados pelo grupo, ao longo dos últimos três anos, foram divididas as informações em três eixos: (a) educação cooperativista da sociedade; (b) educação para o cooperado; e (c) educação para o corpo diretivo. Cada um deles será explanado a seguir:

1.1 EDUCAÇÃO COOPERATIVISTA DA SOCIEDADE

Enquanto no Brasil o cooperativismo ainda não é conhecido por parcela significativa da população, em países como Alemanha, Holanda, França e Canadá já não é mais necessário divulgar tanto a cultura cooperativista. Essas nações já entendem a importância do trabalho coletivo e valorizam os ideais da cooperação.

Na Alemanha, por exemplo, 38% da população está vinculada a algum banco cooperativo. São mais de 18 milhões de sócios e 11 milhões de clientes, em uma população de 80 milhões de pessoas². Além disso, dos 2.200 bancos existentes no país, 1.230 (55,9%) são de natureza cooperativa³.

As grandes cooperativas de crédito canadenses e francesas, por sua vez, têm faturamento até maior que os bancos comerciais. Na França, 60% do mercado financeiro é dominado por três sistemas de cooperativas de crédito: o Grupo Caisse d'Epargne (22% de participação de mercado), a Credit Mutuel (15%) e o Credit Agricole (23%)⁴. Esse último, inclusive, figura na lista dos 50 maiores conglomerados financeiros do mundo e é um sistema cooperativista tão forte que, durante a crise financeira de 2008, comprou bancos comerciais para ajudar a recuperar a economia francesa.

Em face de sua evolução, da segurança de suas instituições, do poder de penetração em pequenos e grandes centros e de sua representatividade, é possível afirmar que as cooperativas de crédito desses países estão para o associado como o banco comercial está para o cliente no Brasil.

2 Veja infográfico Ver infográfico anexado ao livro.

3 Informação disponível em <http://cooperativismodecredito.coop.br/cenario-mundial/expressao-mundial/cooperativismo-de-credito-na-alemanha/dgrv-alemanha/>. Acesso em 19.7.2016.

4 Informação disponível em <http://cooperativismodecredito.coop.br/cenario-mundial/expressao-mundial/cooperativas-de-credito-na-franca/>. Acesso em 19.7.2016.

Elas têm um foco mais negocial. Aqui, ainda não podemos trabalhar com a mesma vertente porque as cooperativas ainda precisam conquistar reconhecimento da sociedade. Além disso, elas têm o compromisso de dar retorno à comunidade na qual estão inseridas – fato que por vezes reduz sua competitividade. Motivo? Em um banco comercial, o lucro alcançado ao final de cada exercício ou remunera o acionista ou é reinvestido no próprio negócio. Já em uma cooperativa, as sobras precisam: 1) colaborar com a fidelização do cooperado; 2) melhorar a qualidade de vida das pessoas à sua volta; e 3) fortalecer o empreendimento.

Para completar esse quadro, as cooperativas brasileiras ainda são muito tímidas em seu posicionamento institucional. Falta encontrar maneiras de atuar de forma sistêmica para mostrar à sociedade algo fundamental: elas oferecem praticamente os mesmos produtos e a mesma segurança de uma instituição bancária tradicional, a preços mais justos e em condições normalmente mais vantajosas. Além disso, ainda têm a cultura de estimular o desenvolvimento regional sustentável, de forma que os depósitos e aplicações financeiras de uma determinada localidade sejam reinvestidos na própria região, fomentando a geração de empregos e o desenvolvimento econômico das suas comunidades.

Na visão do grupo de prospecção de boas práticas, a educação cooperativista, como política institucional do segmento, pode ampliar a visibilidade do cooperativismo no Brasil e, conseqüentemente, colaborar para o crescimento sustentável das cooperativas de crédito. Esse propósito seria realizado por meio de um grande esforço das cooperativas e dos órgãos de representação do setor – no caso, as três instituições do Sistema OCB – para fomentar uma cultura cooperativista no país por meio da oferta e divulgação de cursos, capacitações, campanhas publicitárias, realização de eventos, maior inserção e discussão do cooperativismo nas escolas e no meio acadêmico, divulgação pela mídia especializada e estímulo à adesão de pessoas a uma ou mais cooperativas.

Ciente desse desafio, o Sistema OCB estabeleceu a meta de fazer o cooperativismo ser reconhecido pelos brasileiros, até 2025, por sua integridade, competitividade e capacidade de gerar felicidade aos cooperados.

LIÇÕES DE SUCESSO

Case 1 – Educação financeira no sertão

No sertão baiano, a cerca de duas horas de Salvador, existe um município ainda muito carente e castigado pela seca. Estamos falando de Pintadas, um pequeno município com cerca de 10 mil habitantes, onde fica uma cooperativa que é exemplo em educação cooperativista: o Sicoob Sertão.

Fundada em 1997, a cooperativa surgiu do esforço de um grupo de 50 agricultores pintadenses, incomodados com o fato de terem de viajar 48 quilômetros, até o município vizinho de Ipirá, sempre que precisavam pagar uma conta ou sacar dinheiro. O trajeto se tornou obrigatório desde o ano anterior, quando a única agência bancária local fechou as portas, deixando a população de Pintadas sem nenhum posto de atendimento financeiro.

Assim, carentes de serviços financeiros, em pouco tempo os moradores do pequeno município baiano descobriram as vantagens de se associar a uma cooperativa de crédito. O Sicoob Sertão cresceu, ajudou a região a se desenvolver, e hoje desponta como uma das maiores cooperativas de crédito da Bahia, com 25 mil sócios, 11 pontos de atendimento e R\$ 108 milhões em ativos. Na visão do grupo de prospecção, um dos segredos para tamanho sucesso, além da excelência da gestão, estaria na educação financeira e cooperativista.

Desde o começo de suas atividades, o Sicoob Sertão aposta em uma ideia simples: um cooperado consciente faz uma cooperativa mais forte. Por isso, ela criou um Núcleo de Educação Cooperativista (Nudec), que oferece aos associados cursos sobre como lidar com o próprio dinheiro, ensina técnicas de fortalecimento da agricultura familiar e também os capacita a participar ativamente da cooperativa. Os resultados aparecem em indicadores como o baixo índice de inadimplência e a crescente captação de depósitos. Vale destacar: somente em 2015, 1.650 pintadenses receberam algum tipo de capacitação oferecida pela instituição.

Case 2 – Educação, modelo exportação

Formar uma nova geração de cidadãos conscientes, preocupados com a sustentabilidade e apaixonados por valores como autonomia, independência e interesse pela comunidade – não por acaso, alguns dos princípios do cooperativismo. Esse é o desafio do programa União Faz a Vida, realizado pela Fundação Sicredi.

O programa atende cerca de 190 mil crianças e adolescentes em 221 municípios de seis estados brasileiros⁵. Quem participa, vivencia o cooperativismo na prática, criando projetos com metas e prazos para serem executados. Os professores estimulam o diálogo entre os estudantes, que precisam tomar decisões de forma conjunta. Depois, todos saem em campo para pesquisar e construir – coletivamente – esse conhecimento. Uma verdadeira aula de empreendedorismo e cooperação.

⁵ Dados da Fundação Sicredi referentes a dezembro de 2014. As informações podem ser consultadas no site: azavida.com.br/ondeatuamos_abrangencia. Acesso em 19.7.2016.

Para conseguir levar o programa a mais de 1.200 escolas brasileiras, a Fundação Sicredi capacitou mais de 15 mil educadores. Esses profissionais são treinados em uma metodologia desenvolvida exclusivamente para o União Faz a Vida, que tem como ideia central valorizar o empreendedorismo e o coletivismo, em substituição à postura individualista. A técnica foi desenvolvida em 1993 pelo Centro de Desenvolvimento e Pesquisa sobre Cooperativismo da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (RS).

Além desse programa, a Fundação se orgulha de colaborar com uma série de cooperativas educacionais. Nelas, além de aprenderem as disciplinas do currículo obrigatório, as crianças constituem sua própria cooperativa. Uma diretoria é eleita para gerir o negócio e os estudantes se dividem entre a produção, a venda e a distribuição do produto criado por eles. Existem cooperativas de biscoito, artesanato, comidas caseiras e muito mais. Vale destacar: todo o dinheiro arrecadado pelos alunos é reinvestido na própria escola. Assim, eles garantem que uma próxima geração continue a receber uma formação de excelência.

A equipe de prospecção de boas práticas foi conhecer uma das cooperativas educacionais do Sicredi, a Cooperpiá, no interior do Rio Grande do Sul. Os participantes ficaram impressionados com uma palestra proferida pela presidente da cooperativa educacional, uma estudante de apenas 12 anos, que já demonstrava conhecer mais de cooperativismo do que muitos dirigentes de cooperativas. A guria contou aos profissionais do projeto como o cooperativismo mudou a sua vida e a de sua família. Uma lição de cooperação que pode e deve ser replicada para o restante do País.

Case 3 – Curso de Gestão de Finanças Pessoais (GFP)

O compromisso do cooperativismo com a inclusão financeira de todos os brasileiros garantiu ao Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop) um convite irrecusável, feito pelo Banco Central do Brasil (BCB). O órgão regulador convidou o ‘S’ do cooperativismo a elaborar – em parceria com o Departamento de Educação Financeira do BCB –, um curso de gestão financeira, a ser disponibilizado gratuitamente a todos os interessados e, especialmente, aos cooperados e colaboradores do cooperativismo de crédito.

O piloto do programa começou a operar em março de 2016. O primeiro passo está sendo capacitar facilitadores para o curso Gestão de Finanças Pessoais (GFP). Quando for aberto ao público, o GFP ajudará as pessoas a entender os produtos disponíveis no sistema financeiro, o que são as taxas de juros e por que é importante não se endividar. Também serão abordados temas como “o que é o sistema financeiro” e “quais as diferenças entre um banco e uma cooperativa de crédito?”

O desenvolvimento do material didático do curso ficou a cargo do Sescoop Nacional. Já ao BCB coube disponibilizar os instrutores responsáveis pela capacitação dos facilitadores. O GFP está estruturado nos seguintes módulos: 1) nossa relação com o dinheiro; 2) orçamento pessoal e familiar; 3) crédito e endividamento; 4) consumo e investimentos; 5) seguros e aposentadoria.

1.2 EDUCAÇÃO PARA O COOPERADO

No livro *Cooperativa como alternativa de mudança: uma abordagem normativa*, Fernando Rio do Nascimento afirma: “a maioria dos problemas enfrentados pelas cooperativas, inclusive financeiros e gerenciais, pode ser resolvida com a maior participação de todos os envolvidos, e isto passa pela educação.”

Por não se reconhecerem como “donos do negócio”, muitos cooperados não participam ativamente das assembleias e das decisões da cooperativa. Isso pode constituir empecilho ao crescimento do empreendimento, visto ser o cooperado o agente impulsionador e fiscalizador mais importante da cadeia cooperativista. Além disso, é em função dele que a cooperativa existe.

Por outro lado, um cooperado bem informado e consciente é elemento multiplicador da cultura cooperativista. Ele leva essa experiência para sua família e para o seu convívio social. E com isso atrai novos associados para as cooperativas. Se ele não for bem informado sobre o papel transformador do cooperativismo, esse círculo virtuoso é interrompido e o movimento cooperativista, como um todo, corre o risco de reduzir seu crescimento.

Outro problema que afeta as cooperativas do ramo crédito é o desconhecimento dos cooperados sobre o compromisso da instituição com a saúde financeira de todos os associados, e também com a comunidade que a cerca. Por isso, não basta às cooperativas oferecerem produtos de qualidade a preços competitivos. É preciso agir sempre de maneira sustentável e ética, para beneficiar todos os cooperados e também a sociedade como um todo. Um pensamento de médio e longo prazo que muitas vezes incomoda quem prioriza o próprio bem-estar em detrimento do bem comum.

Apesar de ainda não existir uma cultura cooperativista amplamente difundida em todo o Brasil, nossas cooperativas têm desenvolvido programas de

excelência em educação dos cooperados (veja cases abaixo). O mesmo não ocorre no exterior. Nos quatro países da Europa e América do Norte visitados pelo grupo ao longo dessa prospecção de boas práticas, quase não existem cursos de capacitação e qualificação voltados para os cooperados. Afinal, a população desses países já está familiarizada com o cooperativismo e com os valores desse modelo de negócio. Talvez por isso, nessas nações o foco da educação cooperativista seja a formação de executivos, tema da próxima seção deste capítulo.

Curiosidade

No Brasil, por lei (Lei nº 5.764, de 1971), pelo menos 5% do resultado das sobras de uma cooperativa devem ser destinados ao Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social (Fates). Esses recursos podem ser utilizados com total autonomia e – quando bem empregados – constituem importante diferencial das sociedades cooperativas. As boas práticas cooperativistas recomendam o uso desse recurso para:

- ✓ *a prestação de orientação e de serviços variados ao corpo associativo, tanto na parte operacional, como na parte executiva;*
- ✓ *a realização de treinamentos diversos, com cursos específicos destinados aos cooperados, a seus familiares, dirigentes e, quando previsto no Estatuto Social aos empregados;*
- ✓ *a constituição e manutenção de programas na área social, no âmbito da própria cooperativa ou através de intercâmbio com outras sociedades de natureza cooperativa.*

LIÇÕES DE SUCESSO

Case 1 – Crescer e pertencer

Criada em novembro de 2006, a Fundação Sicredi é uma Organização de Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip) dedicada à promoção da educação e da cultura cooperativista. Idealizada para ajudar o cooperativismo de crédito a crescer, ela é uma das principais referências no Brasil em formação e capacitação cooperativista.

Entre os diversos programas desenvolvidos pela Fundação, dois tratam especificamente da formação da base cooperativista. São Crescer – que apresenta, de uma forma didática, a importância e as particularidades do cooperativismo a seus associados – e o Pertencer, cujo objetivo é estimular a participação dos cooperados na gestão e no desenvolvimento das cooperativas de crédito.

Na prática, o Crescer ensina os novos associados a entender o que é uma cooperativa, para que serve e quais são os seus objetivos. Ele usa como base as chamadas “rotas de aprendizagem”, que ajudam o aluno a compreender conhecimentos importantes para que eles possam participar ativamente, como donos que são, da cooperativa. Essa forma de aprendizagem foi desenvolvida pela Fundação em parceria com Bernardo Toro – filósofo e educador colombiano considerado um dos mais importantes pensadores da educação e democracia da América Latina.

O programa Pertencer, por sua vez, tem o desafio de capacitar futuras lideranças cooperativistas para atuar como mobilizadores em suas comunidades. O programa é aberto a todos os cooperados e, principalmente, aos delegados⁵, conselheiros e dirigentes de cooperativas. De acordo com a Fundação Sicredi, o programa ajuda a fortalecer o cooperativismo de

crédito como um todo. Afinal, uma cooperativa forte se faz não somente com a participação dos seus associados, mas também com um corpo de dirigentes bem instruídos e conscientes de suas responsabilidades.

1.3 EDUCAÇÃO COOPERATIVISTA PARA O CORPO DIRETIVO

Para ser gestor de um banco privado ou público é necessário talento, competência, coragem para enfrentar desafios, visão estratégica e profundo conhecimento de gestão e do mercado financeiro. E para ser dirigente de uma cooperativa de crédito? Ora, são necessários os mesmos atributos, naturalmente que ponderados pelo porte e pela complexidade da instituição, além de outros, como liderança, habilidade para lidar com diferentes opiniões, visão sistêmica, zelo com a comunidade, interesse pelo próximo, compreensão dos valores cooperativista, e – acima de tudo – um pensamento sustentável, capaz de zelar pela perenidade econômica, social e ambiental do negócio e do planeta. Afinal, “os primeiros fundadores das cooperativas acreditavam que os valores éticos da transparência, da justiça, da equidade e do compromisso social para com os semelhantes deveriam nortear os rumos do cooperativismo”⁷.

⁶ Para garantir a maior participação e representatividade dos associados, o Sistema Sicredi desenvolveu um modelo decisório que considera a opinião dos associados de forma regionalizada. Os cooperados são agrupados em núcleos, por proximidade geográfica, e em cada um deles realizam sua própria assembleia decisória. De acordo com o estatuto do Sicredi, cada núcleo elege um delegado titular e outro suplente, responsáveis por representarem o voto decidido em seu núcleo na Assembleia Geral Ordinária. Os delegados são eleitos pelos associados presentes nas Assembleias de Núcleos e participam continuamente de debates dos assuntos cotidianos da cooperativa.

⁷ Informação extraída de artigo eletrônico disponível no site: http://www.emater.tche.br/site/arquivos_pdf/teses/Elbia%20Marques.pdf. Acesso em 30.5.2016.

Apesar de todos os cooperativistas concordarem com esse perfil, não são todos que detêm essas competências. Eleitos em processos democráticos, com base no princípio “uma cabeça, um voto”, a maioria deles de fato reúne muitos desses atributos, conduzindo suas cooperativas de forma correta e sustentável. Em alguns casos, no entanto, são eleitos dirigentes com enorme carisma, habilidade política e limitados conhecimentos de gestão. E quando isso acontece, o maior prejudicado é o cooperado – na prática, o verdadeiro dono do negócio.

Na avaliação do grupo que mapeou as melhores práticas de formação de lideranças cooperativistas nos cinco países visitados neste projeto, a Alemanha mostrou-se um dos países mais avançados nesse quesito. Lá, qualquer pessoa que pretenda atuar como gestor de uma instituição financeira, inclusive em uma cooperativa de crédito, precisa se capacitar adequadamente para desempenhar essa função, participando de curso específico, com duração de dois anos e que constitui um pré-requisito para o exercício do cargo. A exigência é da Autoridade de Supervisão Financeira Federal, a Bafin (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht).

No caso do Brasil, ainda não existe consenso sobre a necessidade de se criar uma certificação obrigatória para presidentes e diretores dessas cooperativas. O grupo de prospecção de boas práticas, no entanto, defende que os órgãos de cúpula do cooperativismo busquem a criação de um ambiente propício para a adequada capacitação desses gestores, com o objetivo de proteger os interesses dos cooperados e a solidez do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC).

Quem pode presidir uma cooperativa de crédito no Brasil?

No Brasil, por exigência regulamentar, constitui condição para o exercício dos cargos de membro do conselho de administração, de diretor ou de sócio-administrador das instituições financeiras, incluindo as cooperativas de crédito, possuir capacitação técnica compatível com as atribuições do cargo para o qual foi eleito ou nomeado¹. A própria instituição atesta essa capacidade, com base na formação, experiência profissional e em outros requisitos julgados relevantes. Cabe ao órgão regulador, no exercício do seu poder discricionário, avaliar a suficiência dessa capacitação face às exigências requeridas para o cargo, podendo, inclusive, solicitar esclarecimentos adicionais.

¹ Art. 5º do Regulamento Anexo II à Resolução nº 4.122, de 2.8.2012.

Vale destacar: desde 2009, com a aprovação da Lei Complementar nº 130, as cooperativas brasileiras de crédito estão autorizadas a contratar, fora do quadro social, executivos de mercado para atuarem como membros da diretoria executiva⁸. É importante destacar que um processo de educação cooperativista bem conduzido poderia contribuir para a redução, pelos cooperados, dos riscos relacionais a uma avaliação equivocada de dirigentes politicamente hábeis, mas tecnicamente deficientes.

⁸ Art. 5º As cooperativas de crédito com conselho de administração podem criar diretoria executiva a ele subordinada, na qualidade de órgão estatutário composto por pessoas físicas associadas ou não, indicadas por aquele conselho.

CASES DE SUCESSO

Case 1 – Fortaleza alemã

De qualquer ponto da cidade de Montabaur, no oeste na Alemanha, é possível avistar, no alto de uma montanha, um imponente castelo de paredes amarelas. Lá, entre grossas paredes de pedra, estão sendo formados os futuros presidentes e diretores do sistema cooperativista alemão. Todos eles frequentam por dois anos a ADG – Academia das Cooperativas Alemãs –, instituição responsável pela certificação dessas lideranças.

Criada em 1970, a ADG conta com uma rede de cerca de 800 docentes que ministram cursos de formação para diretores executivos, auditores e contabilistas do setor cooperativo. A instituição oferece, ainda, cursos de bacharelado e mestrado para o setor financeiro, além de conferências sobre o mercado. E mesmo após concluírem o curso, os alunos que assumem funções de liderança no setor continuam a se submeter a avaliações periódicas de conhecimento. Assim, garante-se a qualidade do quadro de gestores das cooperativas daquele país – que há mais de 80 anos não registra nenhum caso de falência no segmento.

É importante explicar que a ADG nasceu no mesmo ano da promulgação da Lei do Cooperativismo alemã, que exigiu:

a presença de dois gerentes em cada instituição bancária cooperativa, que configura o “princípio dos quatro olhos”, com dedicação em tempo integral. O perfil exigido para os novos gerentes elevou o nível dos

*salários dos dirigentes, que deveria ser compatível com os salários praticados no mercado*⁹.

Atualmente, a instituição atua em projetos internacionais de educação e consultoria, atendendo, inclusive, dirigentes do cooperativismo de crédito brasileiro.

Case 2 – Formação de dirigentes no Brasil

Em artigo publicado na edição 11 da revista Saber Cooperar, o filósofo e pedagogo Inocêncio Geraldo Magela faz uma provocação: “os principais responsáveis tanto pelos êxitos quanto pelos insucessos de uma cooperativa de crédito seriam os membros do Conselho Fiscal e de Administração da sociedade”. Segundo ele, “é insuficiente [para esses órgãos] não incorrer em deslizos, prejuízos e fraudes. Cabe a eles potencializar a instituição e colocá-la em instâncias de desenvolvimento e prosperidade, enquanto solução econômico-financeira e social para seus cooperados”¹⁰.

Assim, cientes da importância de investir na capacitação dos conselheiros das cooperativas de crédito, o Sescoop criou um programa focado nesse público-alvo: o Formacred. Desde sua criação, em 2012, o curso já qualificou 214 conselheiros de todo o país. A metodologia desenvolvida sustenta-se em três pilares de conhecimento, assim distribuídos:

⁹ (ARMBRUSTER; ARZBACH, 2004, apud COSTA, 2014, p. 90). Informação disponível no site: http://w2.files.scire.net.br/atrio/unigranrio-ppga_upl/THESIS/34/ilza_dissertacao.pdf. Acesso em 30.6.2016

¹⁰ Saber Cooperar, Ano IV, número 11, jul./Ago. 2013. ISS nº 2317-510

1) Abordagem comportamental – *contempla vivências e conteúdos conectados à realidade organizacional das cooperativas de crédito. São tratadas as temáticas como competências na gestão, legitimidade da liderança, ética e poder, efetividade na comunicação e apresentações em público.*

2) Abordagem legal – *explicita a distinção entre cooperação e cooperativismo, além de apresentar, de forma didática, os principais marcos legais do cooperativismo. Inclui-se, nesse módulo, o estudo das funções e das responsabilidades dos conselheiros de uma cooperativa de crédito, bem como as penalidades previstas em caso de descumprimento dessa legislação.*

3) Abordagem organizacional – *trata, basicamente, de funções estratégicas, da gestão de pessoas, dos controles internos, da análise financeira, dos demonstrativos contábeis e das boas práticas em assembleias. Especificamente em relação ao conselho fiscal, essa abordagem coloca seus membros diante de compromisso como agente fiscalizador dos controles internos, da análise financeira, dos demonstrativos contábeis, dos indicadores de desempenho, questões que são instrumentos essenciais para o exercício consciente e responsável da função.*

As aulas também atualizam os conselheiros sobre as tendências do mercado financeiro, o que os ajuda a aumentar a competitividade de suas cooperativas. Vale destacar: o Formacred foi concebido para atender a uma demanda do Conselho Consultivo Nacional do Ramo Crédito da Organização das Cooperativas Brasileiras (CECO/OCB) e do Banco Central do Brasil.



Cooperativa de
Crédito do Sistema
Siccoob



Academia das
Cooperativas
Alemãs (ADG) em
Montabaur



➤ Centro Administrativo Sicredi (CAS)



➤ Fábrica de Sisal visitada pelo grupo de prospecção de boas práticas do cooperativismo

ARTIGO

ALEXANDRE MARTINS BASTOS

Servidor de carreira do Banco Central, pós-graduado em Cooperativismo pelo Centro Universitário Newton Paiva (2006), graduado em Direito pela Universidade Salgado de Oliveira (2002) e em Ciências Contábeis pelo Instituto Brasileiro de Contabilidade (1995). Bastos também é professor da Unilasalle-RJ no curso de graduação de Ciências Contábeis.



A IMPORTÂNCIA DA EDUCAÇÃO NA FORMAÇÃO DE UMA CULTURA COOPERATIVISTA

Segundo dados do IBGE para o ano de 2014, a taxa de analfabetismo para pessoas com 15 anos ou mais é de 8,3% da população do Brasil. Por si só, esta seria uma razão suficiente para a educação ser tratada como área de essencial atenção por parte dos governantes, pois as deficiências educacionais representam um enorme entrave para o desenvolvimento econômico e social do País.

É bem verdade que este indicador vem se reduzindo nos últimos anos (era de 10,1% em 2007). Entretanto, o chamado analfabetismo funcional ainda é muito alto, conforme mostra a Pnad de 2014, que apresentou um indicador de 17,6%.

Se já não bastassem esses números, em recente pesquisa divulgada no Fórum Econômico Mundial de Genebra, o Brasil ficou na 131ª posição na qualidade geral de ensino, num total de 139 países pesquisados.

Exatamente em função do atual cenário da educação no Brasil, torna-se necessária a priorização da educação cooperativista, não apenas para educar financeiramente o cooperado mas, principalmente, para conscientizá-lo a respeito da sua relação com a sociedade cooperativa, seus direitos e deveres.

Um associado bem informado e consciente de seus direitos e deveres reforça os aspectos de controle e fiscalização, à medida que, quanto maior o seu envolvimento, maior será o seu engajamento. Por sua vez, quanto mais engajado for o associado, maior será o desenvolvimento da própria sociedade cooperativa, em bases mais sustentáveis, seja pelo seu poder de arregimentar novos cooperados ou, simplesmente, pelo interesse de acompanhar e participar do dia a dia daquela instituição.

Além de aprimorar o papel do associado, a promoção de programas de educação cooperativista é utilizada por muitas cooperativas na formação de novas lideranças, contribuindo positivamente na renovação dos membros dos órgãos de administração e fiscalização.

Outro fator que merece destaque, conforme já explicitado, é que a educação cooperativista também contribui fortemente para fomentar o senso de pertencimento, uma vez que a relação do cooperado com a cooperativa de crédito, por exemplo, vai muito além da relação tradicional de um cliente com uma instituição financeira, pois o cooperado é usuário, é dono e muitas vezes também é o dirigente da sua cooperativa. Portanto, maior deverá ser o seu interesse para que aquele negócio dê certo.

Nos países por nós visitados, não identificamos programas específicos de educação cooperativista, talvez porque a educação da população nessas localidades seja de tal ordem elevada que a conscientização acerca de suas

responsabilidades em fazer parte de uma sociedade cooperativa já faça parte da cultura daquelas pessoas.

De certa forma, isso explica, em parte, o espírito associativista trazido pelos imigrantes europeus, que fomentou os ideais que levaram à constituição da primeira cooperativa de crédito do Brasil.

Por outro lado, verificamos que naqueles países há uma necessidade constante de aprimoramento da capacitação técnica dos dirigentes, tanto que, na Alemanha, a Autoridade de Supervisão Financeira Federal (Bafin) exige que os pretensos administradores e conselheiros de administração de instituições financeiras, incluindo as cooperativas de crédito, possuam certificação que lhes garanta a aptidão necessária para terem seus nomes aprovados.

No Brasil, os interessados em assumir cargos de administração em instituições financeiras, incluindo as cooperativas de crédito, também devem comprovar que detêm capacitação técnica compatível como o cargo para o qual foram eleitos. Nesse caso, cabe ao Banco Central do Brasil essa avaliação, nos termos das normas pertinentes.

O que se tem discutido atualmente é que, muito mais do que uma exigência normativa, essa deveria ser uma premissa, por parte das próprias cooperativas, quando da avaliação do nome de seus futuros dirigentes. Estamos falando de um mercado extremamente competitivo, onde a falta ou deficiência de preparo técnico pode comprometer o futuro da cooperativa, num primeiro momento, dos cooperados, por consequência, e, em alguns casos, de todo o sistema cooperativista.

Por esta razão, é importante que os cooperados compreendam e se conscientizem acerca das suas responsabilidades, seja a respeito dos principais produtos e serviços oferecidos pela cooperativa, seja quando do exercício do seu dever estatutário de eleger os membros dos órgãos de administração e fiscalização.

Acrescente-se, ainda, o dever moral de participar do dia a dia da cooperativa, das assembleias, pré-assembleias, reuniões de núcleo e dos cursos oferecidos. Esse envolvimento fortalecerá os vínculos entre a cooperativa e os seus cooperados, fomentando o conhecimento necessário para que eles possam exercer o seu papel fiscalizador e preparando-os para eventualmente exercerem algum cargo estatutário.

Existem atualmente muitas iniciativas isoladas em termos de educação cooperativista no Brasil, tais como:

FUNDAÇÃO SICREDI

A Fundação Sicredi tem o objetivo de “estruturar, desenvolver e coordenar programas de educação que promovam o cooperativismo de crédito e a formação de associados”. Entre os seus programas, o *União Faz a Vida* procura levar para mais de 180 mil crianças e 15 mil educadores os valores da cooperação, do empreendedorismo e da solidariedade, buscando desenvolver cidadãos melhores e mais cooperativos.

O *Programa Pertencer* é outro programa do sistema Sicredi que procura mostrar ao cooperado a importância da sua participação na gestão da sua cooperativa, a fim de garantir a perenidade e o exercício dos seus direitos e deveres.

Já o *Programa Crescer* tem o objetivo de difundir a chamada cultura da cooperação, levando conhecimento e compreensão sobre o funcionamento e a importância das sociedades cooperativas.

INSTITUTO SICOOB

O Instituto Sicoob tem a missão de “difundir a cultura cooperativista e contribuir para o desenvolvimento sustentável das comunidades”, por meio dos seguintes valores: cooperação; interesse pela comunidade; educação, formação e informação; compromisso socioambiental; voluntariado; e empreendedorismo e inovação.

Existem diversos projetos em andamento como, por exemplo, o *Expresso Instituto Sicoob*”, que por meio de um ônibus equipado com notebooks, televisores, impressora e acesso à internet procura levar para diversas pessoas, que não dispõem dos recursos necessários, a oportunidade de entrar no mundo digital, da informação e da comunicação.

O *Programa de Educação Cooperativista*, outro projeto que podemos citar, tem o objetivo de difundir os princípios cooperativistas, buscando o desenvolvimento social e econômico da sociedade, através da responsabilidade mútua, da democracia, da igualdade e da solidariedade.

Por fim, o *Programa Jovem Empreendedor*, fruto de uma parceria com o Sebrae, busca amplificar o potencial empreendedor existente nos jovens, “orientando-os e preparando-os tanto para encontrarem posição no mercado de trabalho quanto para a abertura de seus próprios negócios”.

Num país com tanta desigualdade social e educacional, todo esse esforço é muito relevante, pois mostra que existe uma compreensão acerca da real necessidade se ampliar a discussão do tema “educação” entre os cooperados e nas comunidades onde as cooperativas estão inseridas.

Ainda assim, caso esse esforço fosse canalizado para uma ação conjunta envolvendo todo o ramo do cooperativismo de crédito – e, por que não dizer,

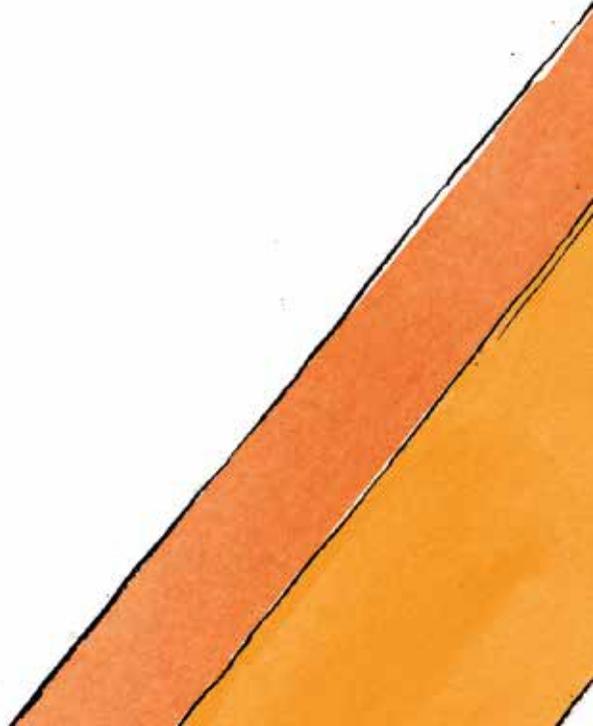
envolvendo também todos os ramos do cooperativismo no Brasil – muito maior seriam os ganhos.

Dessa forma, além de se ampliar o número de ações, também seriam difundidos, em larga escala, os ideais e os benefícios do cooperativismo trazendo como consequência um resultado positivo para todo o segmento. Por fim, estaria sendo criada uma cultura cooperativista focada na perenidade dos seus valores e princípios.

REFERÊNCIAS

- <http://www.auniaofazavida.com.br/>. Acesso em 21 de junho de 2016.
- <http://brasilemsintese.ibge.gov.br/educacao.html>. Acesso em 20 de junho de 2016.
- Correio Braziliense. Na lanterna do ensino. 11 de julho de 2016.
- <https://crescer.sicredi.com.br/>. Acesso em 21 de junho de 2016.
- <http://www.institutosicoob.org.br/>. Acesso em 21 de junho de 2016.
- <https://pertencer.sicredi.com.br/>. Acesso em 21 de junho de 2016.
- <http://www.sicredi.com.br/websitesicredi/sicredi/psmlld/35?selec>. Acesso em 21 de junho de 2016.

ESTRUTURA E VISÃO SISTÊMICA





O cooperativismo de crédito está espalhado pelo mundo. Ao redor do globo, são cerca de 57 mil cooperativas em 105 países, nos cinco continentes, atendendo a cerca de 227 milhões de pessoas¹. No Brasil, são cerca de 1.090 cooperativas, presentes em 43% dos municípios². O cooperativismo de crédito segue princípios comuns (ver quadro da página XX), sempre buscando maior eficiência, economicidade e melhores resultados para os cooperados, mas organizam-se de forma diferente em cada país.

Hoje, as cooperativas de crédito procuram se organizar, em todo o mundo, dentro de uma estrutura sistêmica. Nesse tipo de organização, as cooperativas singulares, por meio da associação entre cooperativas, constituem outras entidades de grau superior, como centrais, confederações, bancos cooperativos, e centros de serviços integrados, para executar em comum e em maior escala os serviços econômicos e assistenciais de seu interesse, buscando atuar de forma integrada, padronizada, compartilhada, com menores custos, maior segurança e eficiência. O que varia, de país a país, é a quantidade de níveis sistêmicos – dois ou três – e a opção por uma estrutura mais ou menos verticalizada, ou seja, com maior ou menor grau de hierarquia, centralização e padronização entre as partes.

Embora haja cooperativas bem-sucedidas sem filiação a sistemas cooperativos, entende-se que o cooperativismo de crédito se fortalece quando se organiza de forma sistêmica, para atuar de forma integrada, interdependente e com valores e princípios semelhantes.

1 Relatório Estatístico do *World Council of Credit Unions (WOCCU)*, 2014. A entidade tem representatividade significativa, mas não congrega cooperativas de todos os países do mundo.

2 *Relatório de Inclusão Financeira 2015*, Banco Central.

2.1 BRASIL: UM SISTEMA DE ATÉ TRÊS NÍVEIS

No Brasil, o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC) se organiza em até três níveis. As cooperativas singulares, que atendem diretamente os associados, podem constituir cooperativas centrais, que por sua vez podem se organizar em confederações e também constituir bancos cooperativos. Em face do modelo de negócio mais simplificado ou de outras circunstâncias operacionais específicas (como, por exemplo, apoio de outras instituições não cooperativas ou o uso de convênios de prestação de serviço), algumas cooperativas singulares optam por atuar de forma independente, sem filiação a sistemas. A maioria, contudo, se organiza de forma sistêmica, compartilhando entre si sistemas e serviços visando ganhos de escala e eficiência.

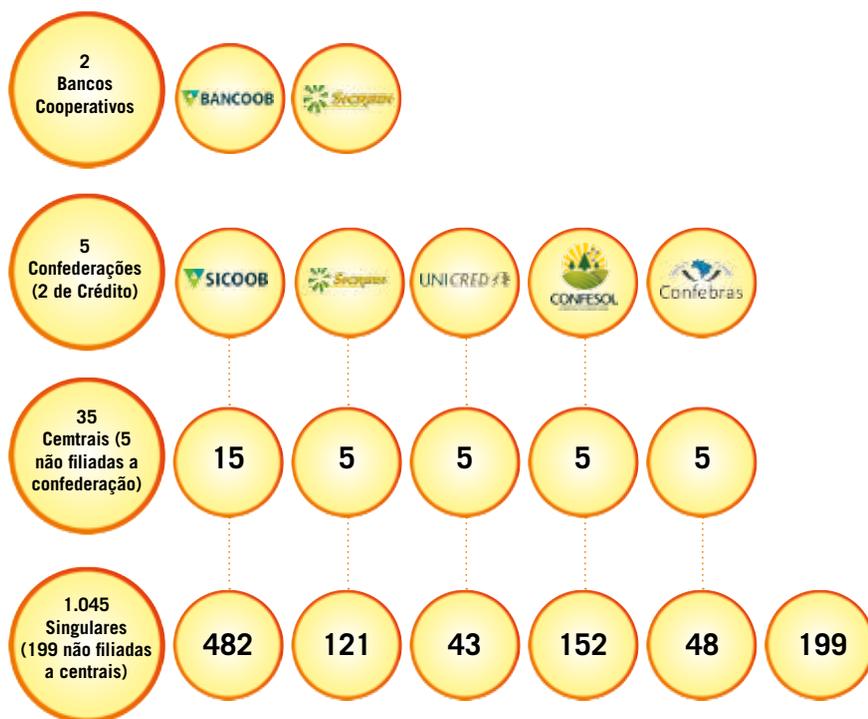
No sistema de dois níveis, no topo da pirâmide estão as cooperativas centrais (ou de segundo grau), assim denominadas por centralizarem os recursos captados e padronizarem os serviços oferecidos pelas suas filiadas, fornecendo em comum e maior escala desde sistemas operacionais e tecnológicos até serviços internos, como assessoria jurídica ou capacitação. Por exigência legal, as cooperativas centrais devem ser constituídas por pelo menos três cooperativas singulares.

As cooperativas centrais, por sua vez, também podem se organizar de forma sistêmica, formando, a partir do mesmo quantitativo mínimo aplicado às cooperativas singulares, as confederações (terceiro grau). Essas entidades também visam organizar em comum e maior escala o fornecimento de bens e serviços de interesse das suas filiadas, visando o melhor atendimento das cooperativas singulares e, em última instância, dos cooperados. Ressalte-se que uma confederação de centrais pode ou não ser uma confederação de crédito.

Há ainda os bancos cooperativos, cuja função é fornecer para as cooperativas e cooperados do sistema produtos e serviços próprios de instituições financeiras bancárias, tais como serviços de compensação de cheques,

repassa de recursos oficiais, depósitos de poupança, crédito imobiliário e aplicação em fundos de investimento, atuando como braço financeiro entre o segmento de crédito cooperativo e o sistema bancário convencional. Os bancos cooperativos podem se constituir na forma de banco comercial ou banco múltiplo, mas em qualquer caso devem atender à exigência de que pelo menos 51% das ações sejam detidas por cooperativas centrais de crédito.

Figura 1 – Entenda a organização do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo



Conforme mostrado no gráfico acima, no Brasil predomina a estrutura verticalizada, em graus distintos, visando maior ganho de escala e eficiência, que por sua vez viabiliza a oferta de produtos e serviços financeiros mais diversificados e com menores custos.

Além do ganho de escala em processos originalmente desenvolvidos nas cooperativas, a organização em sistemas pode até mesmo viabilizar a prestação de serviços inviáveis em níveis individuais, em razão dos custos de desenvolvimento ou manutenção. Um exemplo são os terminais de ATM, cujo compartilhamento permite às cooperativas participar com custos reduzidos de uma ampla rede de equipamentos, e a seus associados o acesso ao serviço mesmo fora de sua cidade ou estado. Além disso, os sistemas cooperativos podem desenvolver estruturas tecnológicas próprias e mais adequadas às necessidades dos associados, como plataformas digitais para o atendimento *mobile banking* ou soluções de pagamento por via eletrônica.

Além dos produtos e serviços visíveis aos associados, a estruturação sistêmica pode racionalizar também os processos internos das cooperativas, como gestão contábil, sistemas de informática, estruturas de controles internos, auditoria, assessoria jurídica, de comunicação, o que permite às cooperativas reduzir suas equipes próprias ou redirecioná-las para outras atividades que sejam de interesse mais específico do quadro de associados.

Finalmente, cabe registrar também que a organização em forma sistêmica permite às cooperativas oferecer uma ampla variedade de produtos, serviços e soluções para seus associados, similar à oferecida por outras instituições financeiras, possibilitando assim maior fidelização à cooperativa, uma vez que o associado não precisa depender dos bancos tradicionais para o atendimento de suas necessidades financeiras.

As vantagens da organização em sistemas, contudo, não são absolutas e incontestáveis. Na outra ponta, embora em menor número, há as cooperativas independentes, que prezam pela singularidade e poder de decisão. Em estruturas verticalizadas há sistemas mais padronizados e maior capacidade de investimento e acesso a novas tecnologias e produtos e serviços. No entanto, as chamadas “cooperativas solteiras” preferem manter sua liberdade de customizar produtos por seus próprios meios, bem como não arcar com

despesas relativas a produtos e serviços que ela não usufrua integralmente. Se a escala e a complexidade operacional permitem, mostram-se viáveis dentro do que se propõem a oferecer aos associados.

O fato é que, com a singularidade, prioriza-se a autonomia. Com a verticalização, a escala. Independentemente da escolha, ambos os modelos podem ser viáveis economicamente e proporcionar educação e conscientização dos cooperados, para garantir que o princípio fundamental não seja esquecido: cooperativas são associações de pessoas se ajudando mutuamente. Diferentemente de bancos, cujo objetivo principal, também legítimo e condizente com o seu modelo de negócio, é gerar lucro para seus controladores e acionistas, as cooperativas devem priorizar, por meio da oferta de produtos e serviços de máxima qualidade e menores custos, o interesse de seus associados e clientes e, de forma mais ampla, a preservação e o bem-estar do ambiente e da coletividade à sua volta.

2.2 ALEMANHA: ESTRUTURA ENXUTA

Na Alemanha, as instituições cooperativas de crédito atuam como bancos, possuindo as mesmas prerrogativas e obrigações das instituições bancárias do país. Por isso as cooperativas naquele país são chamadas de bancos cooperativos, mesmo quando atuam no primeiro nível da organização sistêmica.

Não obstante o foco das cooperativas alemãs ser também a prestação de serviços financeiros ao sócio e o atendimento das suas necessidades econômicas, os bancos cooperativos, em sua condição de bancos universais, oferecem tanto a seus sócios como a seus clientes não associados uma gama completa de modernos serviços bancários. Neste ponto, portanto, se diferenciam das cooperativas de crédito no Brasil em face da prerrogativa de atuar também com não associados, ofertando-lhes de forma indistinta todos os produtos e serviços. Outra diferença marcante é a representatividade: o

cooperativismo de crédito alemão alcança a participação de 20% do mercado³ para depósitos e empréstimos.

Essa expressiva representatividade está a cargo de uma rede de aproximadamente 1.230 bancos cooperativos locais, segmentados entre Bancos Populares (*Volksbank*) e os Bancos (*Raiffeisenbank*), que atuam no modelo de livre admissão de associados, e os *Sparda-Bank* e *PSD Bank*, que atuam em específicos nichos.

Na Alemanha a organização em sistemas é a regra de funcionamento do cooperativismo de crédito e a base para o seu crescimento e atual expressividade. Para tanto, os bancos cooperativos locais contam com dois Bancos Cooperativos Centrais: e o *DZ Bank*, com sede em Frankfurt e ao qual estão ligados cerca de 900 bancos cooperativos; e o *WGZ Bank*, com sede em Düsseldorf e atuação concentrada no oeste alemão, na região de Munster e Forsbach, congregando cerca de 230 bancos cooperativos. É importante registrar que os dois Bancos Cooperativos Centrais estão em processo de união de suas operações, visando propiciar uma escala ainda maior para as suas cooperativas e contribuir para a melhoria da eficiência e dos resultados.

Embora a quantidade de cooperativas singulares pareça expressiva, essa estrutura atual já é resultado de um forte processo de fusões e incorporações⁴, que reduziu em 85% o número de bancos cooperativos nas últimas cinco décadas. Essa redução, contudo, não afetou a presença e a representatividade das cooperativas de crédito no país, posto que o número de agências ou filiais aumentou consideravelmente, no mesmo período, saltando de 2.000 para 13.000 unidades. Esse movimento reflete uma tendência observada em nível mundial, de enxugamento do número de entidades cooperativas paralelamente ao aumento da presença e difusão geográfica e setorial, por meio da ampliação da rede de agências e portfólio de produtos e serviços.

3 *Relatório Annual da European Association of Co-Operative Banks (EACB), 2015.*

4 PORT, Márcio A expressão do corporativismo mundial e seus modelos. 2008. (mencionar o título da publicação onde foi editado o artigo)

Como exemplo de boa prática, o modelo alemão constitui referência para o cooperativismo de crédito brasileiro do ponto de vista de um dos seus pilares, que é a integração e estruturação de suas cooperativas em sistemas organizados. Apesar de os bancos cooperativos manterem suas marcas (*Volksbank, Raiffeisenbank, Spardabank, PSDBank*), toda a estrutura de retaguarda é compartilhada, desde a tecnologia até os bancos cooperativos centrais, otimizando assim os custos para os associados e tornando as instituições competitivas e em igualdade de condições com o sistema bancário convencional.

Outro exemplo de boa prática possibilitado pela estrutura sistêmica estrita é a obrigatoriedade de que todas as instituições de natureza cooperativa, incluindo os bancos cooperativos, se submetam a auditoria periódica especializada, prestada por cinco federações cooperativas especializadas. Essas federações têm por órgão de cúpula a DGRV, que ainda congrega o fundo nacional de proteção de depósitos (BVR). Esse sistema de auditoria funciona por mandato público e possui exclusividade na prestação do serviço, o que significa que as cooperativas não podem escolher outro auditor senão uma das federações. Essa margem de escolha, contudo, é na prática inexistente, já que as federações atuam por representação regional, e seguem o princípio de não invasão de área. Além da situação econômico-financeira e os dos demonstrativos contábeis, a auditoria cooperativa alemã tem também por escopo a qualidade da gestão e dos controles e o nível de compliance.

Atuando de forma integrada com o fundo garantidor local e os reguladores, a auditoria cooperativa garante os níveis necessários de prudência financeira, governança e excelência de gestão, logrando antecipar-se aos problemas antes que se tornem incontornáveis e impliquem em prejuízos para os associados ou o próprio fundo garantidor. Os dirigentes apresentam como atestado do bom funcionamento deste arranjo o fato de que nos últimos 80 anos não se registrou um caso sequer de quebra de cooperativa de crédito.

Outro diferencial do sistema alemão se refere à distribuição das sobras. Diferentemente do Brasil, na Alemanha se admite a distribuição de resultados com base no capital, o que estimula a capitalização, já que a rentabilidade das aplicações de renda fixa é bastante reduzida. Contudo, são impostos limites individuais para capitalização máxima, que impedem a concentração excessiva e desigual do patrimônio da cooperativa e preservam os interesses comunitários, evitando que essas entidades sejam conduzidas pelo exclusivamente pelo princípio da maximização do lucro.

Partindo-se de uma estrutura institucional em que se admitem as operações com não associados e a rentabilização, ainda que limitada, do capital, o grupo de prospecção de boas práticas teve a informação, durante a visita ao país, de que o segmento vem esboçando um movimento de retorno às raízes do cooperativismo. Algumas cooperativas têm começado a distribuir parte das sobras de acordo com as operações realizadas pelos associados, ou até mesmo limitado o acesso de não sócios aos seus produtos e serviços, por meio de uma forte política de incentivo à associação e à participação no dia a dia da entidade.

2.3 CANADÁ: UM SISTEMA, DUAS FORMAS DE PENSAR

O Canadá está entre os dez países do mundo com cooperativismo de crédito mais representativo. Suas cooperativas detêm aproximadamente 10% de participação em depósitos e 33% das agências do sistema financeiro local, com 32% da população associada.⁵ Diferentemente do que ocorre com o sistema bancário, essas instituições não possuem uma lei federal que as regule, estando sujeitas à legislação da província onde estão localizadas. Nesse cenário destacam-se dois sistemas, com princípios e forma de atuação

5 Portal de Cooperativismo Financeiro, 2010.

bastante distintos: o Movimento Desjardins, com atuação predominante na província de Quebec; e o das uniões de crédito (Credit Unions), predominante no restante no país.

Na província do Quebec, o movimento Desjardins é herdeiro de Alphonse Desjardins – jornalista canadense precursor do cooperativismo financeiro nas Américas. Ele fundou em 1900, no município de Lévis, a primeira de uma série de cooperativas que seguiriam seu modelo. Inicialmente, elas funcionavam em três níveis: caixas locais, federações e confederação. Nos últimos quinze anos, o sistema se reestruturou, racionalizando sua estrutura sistêmica. Atualmente, há apenas as caixas populares, que prestam serviços diretos aos cooperados, e uma federação. A entidade de segundo nível cuida da padronização dos serviços prestados, organizando normas, regras e sistemas de produtos e serviços.

Foi em 2001 que o sistema Desjardim decidiu se consolidar em dois níveis, com a fusão de 11 federações e da confederação, em um congresso com 1.400 delegados das cooperativas que decidiram entre as propostas de manter os três níveis ou reduzi-los para dois. Por 80% venceu a opção da estrutura mais enxuta, visando reduzir custos, melhorar a eficiência e reorganizar as estruturas de poder. A partir do momento em que a decisão foi tomada, a implementação foi feita em um ano.

As caixas Desjardins, que administram cerca de 40% do movimento financeiro de Quebec, funcionam numa rede integrada (cerca de 1.300 pontos de atendimento) através da Federação, onde compartilham serviços e sistemas de informática e de garantias recíprocas, para fazer concorrência com os bancos, sendo que as caixas Desjardins estão focadas no atendimento dos associados e em bem servi-los, atendendo suas necessidades com produtos e serviços e contribuindo para o desenvolvimento das comunidades em que atuam. Para questões políticas e de representação junto à federação, as caixas locais elegem diretamente seus representantes, que formam conselhos regionais. Esses conselhos representam suas localidades em assembleias e

nas decisões no nível da federação. O objetivo é garantir o aumento da escala de atuação, sem perder os princípios de coletividade e cooperativismo.

O sistema Desjardins adquiriu empresas de seguros e de valores mobiliários para ampliar a sua participação e a oferta de serviços aos seus associados. Mais de 95% das operações são feitas de forma eletrônica.

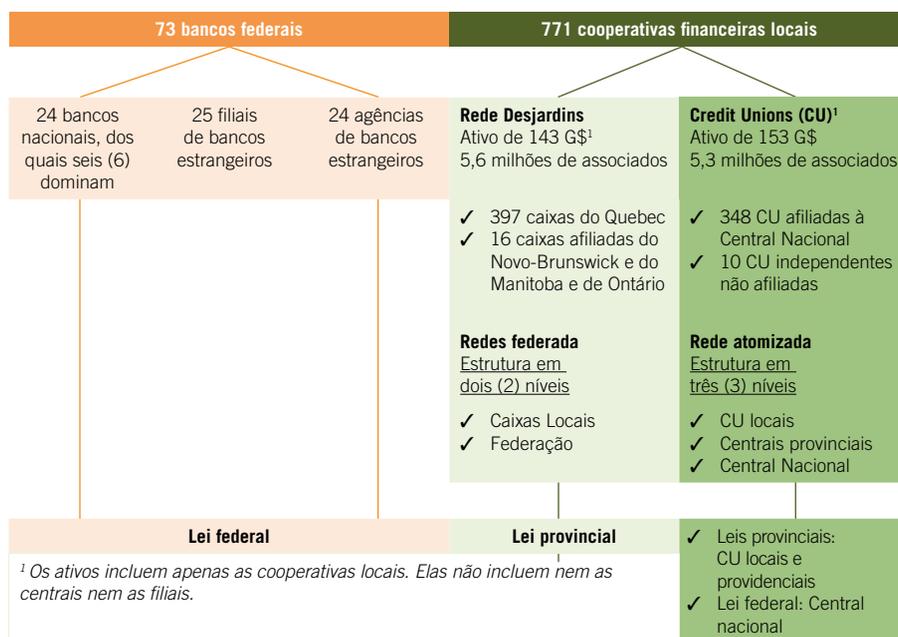
Para o período 2013 a 2016, o sistema Desjardins definiu três pilares estratégicos:

- I) **Serviços** – a promessa Desjardins – simplificar, ser próximo, especialista e moderno. Utilizar o multicanal para disponibilizar mais serviços aos associados;
- II) **Crescimento** – buscar 30 a 35% das receitas fora de Quebec. Tem muitos recursos de associados da classe média e alta que estão depositados na concorrência. Para tanto, o objetivo é trabalhar produtos específicos para atrair esses ativos e buscar os jovens e imigrantes, visto que as operações ainda estão muito centralizadas em Quebec.
- III) **Eficácia** – tem um programa agressivo para a migração de serviços para o centro de serviços compartilhados. A automatização de atividades bancárias com o multicanal também é muito importante e contribui para a melhoria da eficiência. A estratégia é compartilhar o máximo de serviços rapidamente, com um governança bem estruturada e alinhada.

Para o movimento Desjardins, a chave do sucesso está na coesão e no compromisso dos gestores com a performance e a eficiência, fazendo com que todas as cooperativas implementem as ações que estão sendo propostas, sem imposição. É preciso garantir que as cooperativas efetivamente implementem as ações estratégicas e sistêmicas que forem definidas e aprovadas. Para tanto, o sistema tem o instituto Desjardins, que cuida da formação das lideranças para progressivamente desenvolver a cultura da coesão, da eficiência e da performance.

No restante do país, predomina o sistema Credit Union, em especial nas províncias de British Columbia e Ontario. Esse sistema reúne, no primeiro nível, cooperativas singulares, ligadas a centrais estaduais (2º nível), que por sua vez estão vinculadas à Credit Union Central of Canada (3º nível), representante do segmento a nível federal. Diferentemente do movimento Desjardins, as cooperativas singulares do tipo *credit unions* não compartilham uma única logomarca e rede de atendimento ao cooperado. Em ambos os sistemas, as sobras são divididas entre cooperados e fundos de reserva, assim como ocorre no Brasil. As *credit unions* são mais autônomas e não são integradas, sendo que a central tem um papel limitado, muito mais de representação institucional. Em ambos os sistemas, as sobras são divididas entre cooperados e fundos de reserva, assim como ocorre no Brasil.

Figura 2 – Entenda a organização do Sistema Financeiro Canadense



Fonte: Sites da Associação de Banqueiros Canadenses e da Credit Union Central do Canadá

2.4 FRANÇA: UM NÍVEL PARA CUIDAR DA POLÍTICA E DOIS PARA ATENDER O COOPERADO

Na França, o cooperativismo chega a dominar 75% do mercado para pessoas físicas do sistema financeiro local. Seus clientes ultrapassam a população nacional (devido a contas múltiplas ou internacionais) e o *Crédit Agricole* tem o título de maior instituição financeira cooperativa do mundo, além de figurar entre os dez maiores bancos do planeta. Fundado em 1897, o *Credit Agricole* é atuante também na Itália e Grécia. Para se ter uma ideia de sua penetração na economia francesa, são seus clientes nove de cada dez agricultores; uma em cada três pessoas físicas; e uma de cada duas empresas⁶.

Atualmente, o segmento cooperativista de crédito francês é composto por três sistemas:

- ✓ ***Crédit Agricole*** – 2.483 bancos locais (cooperativas), 39 bancos regionais;
- ✓ ***Banque Populaires (BPCE)*** – 19 bancos populares, 17 caixas de poupança;
- ✓ ***Crédit Mutuel*** – mais de 2.000 bancos locais, 18 federações e 6 grupos regionais.

Esses sistemas não possuem um desenho único, mas algumas características são comuns, como:

- ✓ **Bancos locais:** cooperativas de capital variável, integralmente controladas pelos associados, com base na regra “uma cabeça, um voto” .;
- ✓ **Bancos regionais:** cada banco local é membro de um banco regional com licença individual, totalmente qualificado, controlado pelos bancos

⁶ Portal de Cooperativismo Financeiro.

locais, com forma societária de sociedade por ações, o que significa decisões majoritárias com base no controle do capital;

- ✓ **Órgão central:** órgão de controle central responsável pelo esquema de solidariedade dentro do grupo. É responsável, em nível nacional, por manter a coerência da rede, trazendo a legitimidade da base. Os bancos locais são obrigados a se filiarem a um órgão central;
- ✓ **Uma organização profissional (federação):** órgão de representação, responsável por proteger os interesses comuns. Pode ou não ser de crédito. Atualmente, só a federação do Crédit Mutuel não é de crédito.

Cabe destacar que o órgão regulador autoriza apenas o funcionamento dos bancos regionais, ficando a organização dos bancos locais a cargo do próprio sistema.

Na estrutura sistêmica francesa os órgãos centrais teriam similaridade com as cooperativas de 2º nível no Brasil, sendo responsáveis pelas seguintes funções:

- a) representar as instituições afiliadas perante o órgão regulador e supervisores;
- b) garantir a coesão da rede e o bom funcionamento das instituições afiliadas;
- c) tomar as medidas necessárias para garantir a liquidez e a solvência de cada afiliada e de toda a rede – mecanismo de solidariedade; e
- d) supervisionar a aplicação das leis e da regulamentação nas instituições afiliadas e exercer o controle administrativo, técnico e financeiro sobre a organização e sobre a gestão.

O grupo de prospecção de boas práticas conheceu de perto o Sistema Crédit Agricole, referência no país. Esse sistema está organizado em três níveis, mas na

prática apenas dois deles lidam com serviços financeiros: os bancos regionais e o Banco Crédit Agricole, que atua em nível federal. Existem ainda quase 3 mil unidades dos chamados bancos locais, que não prestam serviços diretamente ao associado. Sua função é ser uma instância de governança, como órgão de representação dos associados, cabendo-lhes organizar assembleias em que se elegem, com base no princípio de “uma cabeça, um voto” os representantes para os níveis superiores. É algo similar aos grupos seccionais que elegem delegados para representação a nível federal, no Brasil.

A virtude deste sistema dual de representatividade, que o grupo de prospecção destaca como uma boa prática, é conseguir congrega e articular, a partir de bases segregadas, os princípios cooperativos das sociedades de pessoas, que preservam no primeiro nível os ideais cooperativistas, com os princípios das sociedades mercantis dos níveis superiores, orientadas pela maximização do capital. Essa articulação permite a agilidade necessária para atuar em um segmento competitivo e inovador como o financeiro.

A delegação brasileira também visitou o sistema Crédit Mutuel, organizado em três níveis, como no Brasil. Nesse sistema, a cooperativa local presta os serviços bancários e mantém o relacionamento negocial com cooperados. Às entidades de 2º e 3º níveis cabem as funções de padronização, administração em maior escala, desenvolvimento de produtos e tecnologia, contabilidade, capacitação, entre outros.

Em todos os sistemas as sobras são integralmente retidas e destinadas ao fundo de reserva, o que torna as cooperativas menos dependente do capital variável detido pelos associados – que, nesta estrutura, pode ser integralizado e mantido em valores individuais bastante reduzidos. A estabilidade do patrimônio líquido decorrente da preponderância das reservas, as quais, diferentemente do capital social, não estão sujeitas a resgate, seria uma das explicações para o sucesso do cooperativismo francês. Durante a crise econômica de 2009, as cooperativas permaneceram sólidas e confiáveis, a

ponto de poderem comprar outros bancos e ampliar sua rede, reforçando a posição de maiores do mundo. Uma base de capital robusta, não sujeita a resgates, teria tido um papel crucial neste difícil momento que, paradoxalmente, acabou se mostrando positivo para o cooperativismo de crédito local.

2.5 HOLANDA: SOLIDARIEDADE TOTAL, EM DOIS NÍVEIS

A Holanda também possui uma tradição cooperativista forte. O Rabobank Group é o maior banco do país, com participação de mercado de 36% nos depósitos⁷, concentrando até 90% das transações de agricultores e 45% das transações de pessoas jurídicas do país.⁸ A instituição foi criada em 1972, a partir da união de dois sistemas cooperativos agrícolas, o *Raiffeisen* e o *Boerenleenbank* (nome proveniente da junção das primeiras sílabas das marcas antigas desses sistemas).

O sistema funciona em dois níveis, com solidariedade total entre os integrantes. Há os bancos cooperativos locais (1º nível), somando cerca de 1200 instituições e 3000 agências, que oferecem serviços financeiros; e o Rabobank Nederland, o banco cooperativo central.

Além de prestarem serviços diretos, as cooperativas locais elegem delegados, que participam de assembleias regionais. Dessas assembleias surgem os representantes que irão tomar decisões a nível federal. Cada cooperativa local tem autonomia para decidir, por meio de assembleias de seus cooperados, questões estratégicas relativas ao próprio funcionamento.

⁷ EACB

⁸ Rabobank. Relatório Anual 2015.

Para ser associado de um banco local não é exigido o aporte de capital social. As sobras tampouco são divididas entre associados, sendo integralmente retidas como reservas, assim como ocorre na França. Há solidariedade total entre todas as entidades do sistema, o que significa que, se uma instituição participante apresentar alguma insuficiência de recursos para saldar suas obrigações, as demais complementarão os recursos faltantes. A retenção de sobras e a solidariedade financeira compõem os pilares do sistema cooperativo Rabobank, cuja solidez é atestada pelos elevados ratings recebidos de agências de classificação de risco.

Solidariedade e sobras

A natureza variável do capital social das cooperativas de crédito exige cuidados especiais dos reguladores e dirigentes no que tange à gestão de riscos e preservação da solidez. Diante de situações de crise financeira ou abalo de confiança nas quais muitos associados decidam sair ao mesmo tempo, a resiliência das cooperativas seria diretamente proporcional à participação das reservas, não sujeitas a resgate, na composição do seu capital. Como consequência, em sistemas que privilegiam a retenção de sobras e a formação de reservas, as cooperativas tendem a apresentar maior liquidez, funding de longo prazo e segurança.

Assim, as políticas de pouco estímulo, ou até mesmo a imposição de tetos, à capitalização individual, da forma que ocorre em países como Alemanha, França, Canadá e Holanda, podem ser consideradas, paradoxalmente, como boas práticas de gestão, desde que combinadas com uma gestão que também busque resultados e os retenha na forma de reservas. Essas políticas explicariam, junto com outros elementos abordados neste livro, o sucesso e a solidez do cooperativismo nestes

países. Esquemas de solidariedade, como há na Holanda, teriam também uma importante participação nesta conquista.

No Brasil, onde a cultura da distribuição dos resultados é mais forte e as cooperativas de crédito contam com reservas proporcionalmente menores, a solidez precisa ser reforçada por outros elementos, como os esquemas de solidariedade, fundos garantidores, auditorias abrangentes e independentes e, acima de tudo, administradores competentes e confiáveis. Além disso, a vedação regulamentar aos resgates de capital que gerem descumprimentos de limites operacionais⁹ atua, na prática, como fator de estabilização do capital mínimo necessário para atendimento às exigências regulatórias. O acentuado crescimento do volume de negócios e do número de associados das cooperativas nos últimos anos demonstra que esta estratégia vem sendo bem-sucedida. Mas as boas práticas dos sistemas mais avançados sugerem que há espaço para reflexão e eventuais melhorias.

⁹ Nos termos do art. 10 da Lei Complementar nº 130/09.



➤ Banco Local Crédit Agricole



➤ VR-Bank Nordeifel eG

COOPERATIVISMO DE CRÉDITO: BOAS PRÁTICAS NO BRASIL E NO MUNDO



➤ Rabobank Nederland



➤ Monumento "Força Cooperativista", em Nova Petrópolis/RS

ARTIGO

MARCOS PINHEIRO

Servidor de carreira do Banco Central e autor do livro *Cooperativas de crédito: história da evolução normativa no Brasil*. Advogado e engenheiro químico, é pós-graduado em Economia e Finanças (PUC/MG) e Contabilidade e Finanças Públicas (UFMG)



COOPERAÇÃO É A CHAVE DO NEGÓCIO

A organização sistêmica, com elevado grau de cooperação entre cooperativas de crédito, é chave de sucesso de alguns dos mais bem-sucedidos sistemas cooperativos do mundo.

Em dois países em particular, França e Holanda, cuja participação das cooperativas de crédito no sistema financeiro atinge percentuais excepcionalmente elevados, constata-se, também, um pacto entre gerações passadas e gerações futuras, com as primeiras renunciando vantagens presentes em benefício daqueles que ainda estão por vir.

Explico: nesses países as sobras eventualmente auferidas pelas cooperativas de crédito são integralmente destinadas às reservas, o que fortalece sobremaneira essas instituições e possibilita que as gerações futuras gozem dos benefícios de cooperativas muito mais robustas, ofertando serviços melhores em condições mais benéficas. Creio tratar-se, tal renúncia, do

mais elevado grau de cooperação altruística, do associado que abre mão de receber suas sobras hoje mirando a cooperativa que irá legar aos seus netos.

Atualmente o sistema cooperativo de crédito brasileiro é mais fragmentado que o desejável, com quatro sistemas organizados em três níveis, outros cinco sistemas organizados em dois níveis, além de cerca de duas centenas de cooperativas independentes, número que tem flutuado, em razão de filiações, desfiliações e liquidações ordinárias.

Não é necessário detalhar os ganhos de escala decorrentes de uma organização sistêmica em grau mais elevado. É evidente!

Para citar um exemplo, o desenvolvimento de um sistema de *mobile phone* pode custar alguns milhões de reais. Não há diferença no custo do desenvolvimento desse aplicativo se ele for usado por apenas uma cooperativa, um sistema de cooperativas ou todas as mais de mil cooperativas de crédito brasileiras. A diferença é o preço que cada associado pagará. Se for desenvolvido por um sistema com duzentos mil associados, seu custo será dividido por duzentos mil. Se for desenvolvido para todo o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo, seu custo será dividido por oito milhões.

Cooperar é lógico, racional, sensato e, sobretudo, mais barato! A organização sistêmica é tão importante que um dos princípios do cooperativismo é integralmente dedicado à ela, o sexto princípio, da intercooperação:

6º – Intercooperação – as cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais – força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

Quanto ao destino das sobras, grande parte das cooperativas de crédito brasileiras tem o costume de destinar para as reservas apenas o mínimo legal obrigatório, ou um pouco mais, devolvendo aos associados parte em espécie e boa parte

em novas quotas-partes. Aparentemente, tal prática, de se capitalizar as sobras, poderia parecer boa prática, pois as novas quotas-partes continuam compondo o patrimônio líquido da instituição.

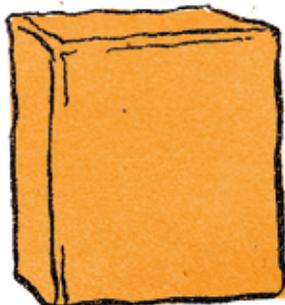
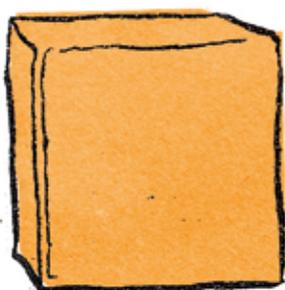
No entanto, analisando a questão um pouco mais detidamente, verificamos que as quotas-partes podem ser exigidas pelo associado se o mesmo solicitar desligamento da cooperativa, além do fato de que atualmente a maioria das cooperativas de crédito brasileiras prevê, em seus estatutos, a possibilidade de resgate parcial das quotas. Tudo isso imprime ao capital das cooperativas de crédito uma certa volatilidade, afetando sua estabilidade e, em consequência, a capacidade de reação da entidade em momentos de crise.

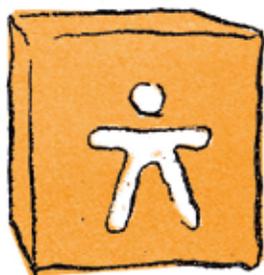
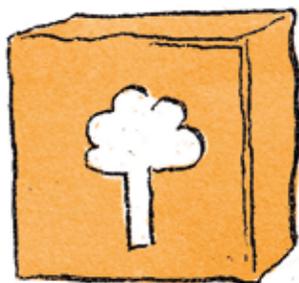
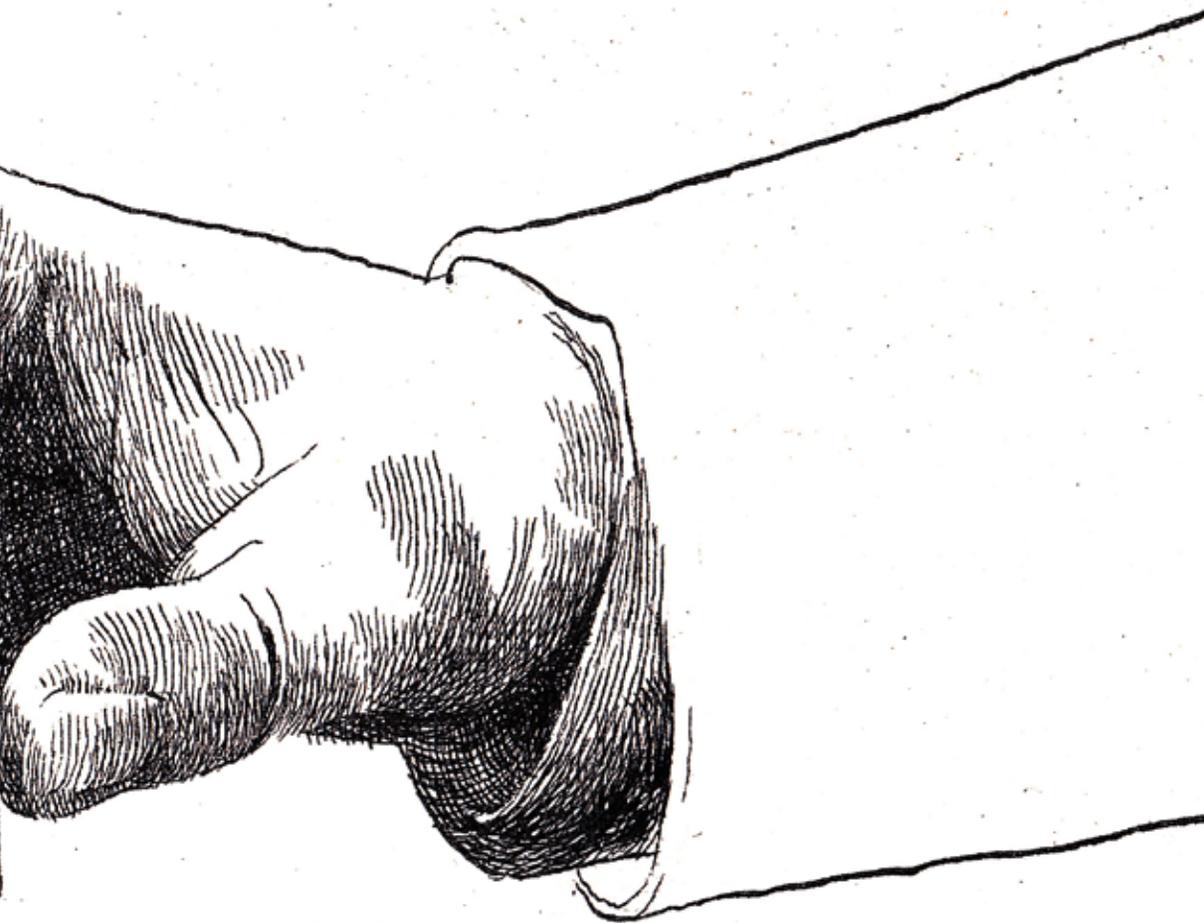
Em uma situação de crise econômica, conjugada com perdas por parte da instituição, por exemplo, muitos associados poderiam se ver tentados a solicitar seu desligamento da cooperativa, exigindo a devolução do capital. Mesmo que a sociedade estabelecesse restrições à imediata devolução das quantias equivalentes ao capital desses associados, ainda assim os efeitos patrimoniais seriam imediatos.

É certo que ainda temos longo caminho a percorrer para atingir o nível de robustez dos sistemas cooperativistas de crédito citados como paradigma, mas tenho certeza de que estamos a caminho. A cooperação é um caminho longo, cuja construção requer confiança entre todos. Para sedimentar a necessária confiança, é preciso transparência e adequadas estruturas de freios e contrapesos.

Vê-se que já estamos invadindo o tema de outros capítulos, mas a divisão que se fez entre os capítulos desse livro são puramente didáticas. Na prática, todos os assuntos são interligados.

GOVERNANÇA COOPERATIVA





A governança corporativa tem sido objeto de preocupação de todas as organizações, especialmente aquelas que dependem da confiança e da credibilidade dos clientes e investidores. Nesse contexto, instituições financeiras, seguradoras, administradoras de consórcio, entre outras, têm aderido a esse modelo de administração, baseado em quatro pilares: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

Atualmente, a governança corporativa é considerada a melhor maneira de garantir o bom funcionamento de uma sociedade. É ela quem normatiza as “regras do jogo”, deixando claro o que se espera de cada integrante da entidade, dando mais segurança, agilidade, transparência e eficiência às suas operações. E ela pode – e deve – ser aplicada em instituições de todos os tamanhos e setores da economia. Afinal, a existência de uma estrutura de governança aumenta a confiança dos investidores e ajuda o público a conhecer melhor os princípios norteadores do negócio. Além disso, pode-se dizer que a principal causa de quebra de instituições financeiras decorre de problemas de má gestão decorrentes, em última instância, de deficiências de governança, que se consubstanciam em riscos desproporcionais de crédito, liquidez, operacional, imagem e estratégico.

Por ser um movimento que busca aceitação e sustentação, e em múltiplas dimensões (financeira, social e ambiental), o cooperativismo logo percebeu a necessidade de alinhar seus valores e princípios às melhores práticas de governança corporativa das instituições privadas. Mas, para não ferir o DNA do segmento, foi necessário realizar algumas adaptações. A partir daí, nasceu a chamada “governança cooperativa” – neologismo criado para mostrar que, dentro de uma cooperativa, as boas práticas de governanças devem ultrapassar os pilares da transparência, da equidade (senso de justiça), da prestação de contas e da responsabilidade corporativa. Para vivenciar uma “governança cooperativa” é necessário não só absorver os valores já convencionados como primar, ainda, pela educação cooperativista do quadro social e pela autogestão – “processo pelo qual

os próprios cooperados, de forma democrática e por meio de organismos de representatividade e autoridade legítimos, assumem a responsabilidade pela direção da cooperativa e pela prestação de contas da gestão, tornando-se responsáveis pelas consequências de suas ações e omissões”¹.

De acordo com o Sistema OCB, a governança cooperativa caracteriza-se por “um modelo de direção estratégica, fundamentado nos valores e princípios cooperativistas, que estabelece práticas éticas visando garantir a consecução dos objetivos sociais e assegurar a gestão da cooperativa de modo sustentável em consonância com os interesses dos cooperados.”²

Em 2015, a instituição lançou o seu primeiro *Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa*. Segundo o documento, a adoção desse modelo de gestão ajuda a:

- ✓ Ampliar a transparência da administração da sociedade cooperativa
- ✓ Facilitar o desenvolvimento e a competitividade das cooperativas
- ✓ Contribuir para a sustentabilidade e perenidade do modelo cooperativista
- ✓ Aprimorar a participação do cooperado no processo decisório
- ✓ Obter melhores resultados econômico-financeiros
- ✓ Incentivar a inovação e proporcionar a melhoria da qualidade dos serviços ao quadro social
- ✓ Aplicar a responsabilidade social como integração da cooperativa com a sociedade civil

1 SISTEMA OCB. *Manual de Boas Práticas de Governança para Cooperativas*. Brasília. 2015. p. 14-15. . 2015.

2 Ibid.

Estudos empíricos sugerem que o principal conflito existente em uma sociedade cooperativa, bem como a sua principal fonte de fracasso, é o conflito de agência entre o associado e os gestores da instituição, ou seja, o risco desses gestores agirem de forma a maximizar os seus próprios interesses em detrimento dos associados e dos objetivos da cooperativa. A busca por mecanismos para solucionar tais conflitos envolve necessariamente a implementação de uma boa governança cooperativa e a adoção de regulamentação prudencial específica, tendo em vista a dificuldade de se assegurar o devido comportamento dos agentes e instituições, principalmente em um contexto de ampliação da base de associados.

Nesse contexto, a governança adequada de uma cooperativa consiste na estrutura necessária para reduzir tais conflitos, na busca pelo melhor cumprimento do objeto social da instituição, ao longo do tempo, observando as especificidades de cada cooperativa – no Brasil, convivem instituições de portes patrimoniais entre R\$100 mil e R\$ 3,5 bilhões – para aplicar as melhores práticas e instrumentos existentes.

Os quatro pilares da boa governança

Existem no Brasil diversas organizações e consultorias focadas na expansão da prática da governança corporativa, entre elas o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e a Fundação Nacional de Qualidade (FNQ). Em comum entre elas, há o entendimento de que a governança de uma sociedade, independentemente da sua forma societária, deve ser calcada em quatro pilares:

1) Transparência – *é a cultura de disponibilizar aos principais stakeholders da sociedade – de forma clara, didática e precisa – informações que sejam de seu interesse. Os acionistas, por exemplo,*

têm o direito de conhecer (e ajudar a definir) o planejamento estratégico de longo prazo da instituição. Os empregados e fornecedores precisam conhecer os valores, a visão de futuro e a missão da instituição, para poder se relacionar adequadamente com ela. Os consumidores precisam ter todas as informações sobre os produtos e serviços, de forma que possam fazer as melhores escolhas. Por fim, o investidor tem o direito de saber onde está investindo o seu dinheiro. Afinal, quanto essa empresa lucra por ano? O que ela faz com o dinheiro que recebe? Ela assume riscos desproporcionais ou incompatíveis com seu objeto social? Mas este princípio também tem limites. Ser transparente não significa abrir todas as informações da empresa ao público. Quando o assunto é o desenvolvimento de novos produtos ou a estratégias para superar a concorrência, o melhor a fazer é guardar segredo para garantir o sucesso da empreitada.

2) Equidade – *garante que todos os interessados nos negócios devem participar e ser tratados de maneira justa e isonômica. Com isso, os sócios minoritários e investidores ganham a certeza de que também terão voz no processo decisório e na distribuição dos lucros, assim como os consumidores poderão saber que serão respeitados em seus direitos, o que implica especialmente em receberem por aquilo que pagaram e esperam. Como bem recomenda o IBGC, “atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis”.*

3) Prestação de Contas (accountability) – *empresas que adotam boas práticas de governança corporativa prezam por disponibilizar aos acionistas e à sociedade relatórios gerenciais e contábeis periódicos que exibam de forma clara e confiável a situação econômico financeira da entidade, seus resultados, riscos, oportunidades e desafios. Esses dados funcionam como uma prestação de contas feita pela diretoria a*

todas as partes com que se relacionam e devem informações, incluindo os acionistas que o elegeram ou nomearam e os consumidores que confiam seu dinheiro à instituição.

4) Responsabilidade Corporativa – *para a boa prática da governança corporativa, o desenvolvimento econômico só faz sentido se vier acompanhado de desenvolvimento social e sustentável. A base da responsabilidade socioambiental está na visão sistêmica, que posicione a entidade no contexto amplo em que atua e ajude seus executivos e colaboradores a realizar suas funções, considerando o impacto desta atividade na sociedade, no meio ambiente e no bem-estar de todas as partes envolvidas.*

3.1 A ESTRUTURA DA GOVERNANÇA COOPERATIVA NO BRASIL

Como em qualquer outra sociedade no regime capitalista, as cooperativas são de propriedade de seus cooperados, que se cotizam para formar seu patrimônio, essencial para a segurança de suas operações e cumprimento das exigências legais. Mas, em contraponto às sociedades de capital, as cooperativas são sociedades de pessoas, denominação que se justifica em dois sentidos: 1. a participação está pautada nas pessoas, que participam dos processos decisórios de forma igualitária, independentemente da cota individual de capital; 2. o objetivo principal é o atendimento das necessidades das pessoas, que cooperam buscando as melhores condições para produzir ou acessar os bens ou serviços de que necessitam.

Neste contexto, a governança cooperativa deve ser estruturada a partir dos seguinte órgãos de governança³:

Assembleia Geral – órgão soberano da sociedade, dentro dos limites legais e estatutários, com poderes para decidir os negócios relativos ao objeto da sociedade. Reúne todos os cooperados ou os seus representantes (delegados). As deliberações da Assembleia Geral vinculam todos os cooperados, ainda que ausentes ou discordantes.

Conselho de Administração – órgão colegiado, previsto em lei e eleito pela Assembleia Geral, encarregado do processo decisório da cooperativa na esfera de seu direcionamento estratégico. É o principal componente do sistema de governança. O Conselho de Administração recebe poderes dos cooperados e presta contas a eles por meio de Assembleia Geral.⁴

Conselho Fiscal – órgão colegiado, eleito pela Assembleia Geral, com poderes estatutários e legais de fiscalizar, assídua e minuciosamente, os atos da administração da cooperativa. É subordinado exclusivamente à Assembleia Geral e, portanto, independente dos órgãos de administração.

Conselho Consultivo – órgão facultativo, previsto em estatuto e não deliberativo, formado, preferencialmente, por conselheiros independentes ou externos, para melhorar gradualmente a governança e para dar suporte ao Conselho de Administração/Diretoria em temas relevantes.

Comitês Sociais ou Núcleos – órgãos que podem ser divididos por região geográfica, produto, especialidade, gênero ou faixa etária e são compostos por cooperados e familiares. Visam à estratificação do quadro social em grupos

3 A lista de órgãos a seguir foi extraída do *Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa do Sistema OCB*, pgs. 15, 16 e 17.

4 Nos termos do art. 26 da Resolução CMN 4.434/15, as cooperativas enquadradas como capital-empréstimo e as plenas com ativo total inferior a R\$50 milhões podem adotar somente a diretoria executiva.

mais homogêneos, proporcionando maior participação do quadro social para as definições estratégicas.

Comitês técnicos – órgãos de apoio e suporte ao Conselho de Administração/Diretoria para assuntos que requeiram maior profundidade e detalhamento.

Auditoria Independente – sua atribuição básica é verificar se as demonstrações econômico-financeiras representam adequadamente a realidade da cooperativa e apontar melhorias nas práticas dos controles internos voltados para a elaboração dos demonstrativos financeiros.

Gestão Executiva – conjunto de responsáveis pela execução das diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração/Diretoria. Sua criação deve estar prevista no estatuto social da cooperativa. Podem integrar a Gestão:

- ✓ **Executivo Principal** – responsável pela gestão da organização e coordenação das Diretorias ou Superintendências Executivas, escolhido pelo Conselho de Administração, entre cooperados ou não.
- ✓ **Diretores ou Superintendentes Executivos** – profissionais responsáveis pela elaboração e implementação de todos os processos operacionais e financeiros, após aprovação do Conselho de Administração.

Organograma 1 – Estrutura Básica de Governança Cooperativa



3.2 AS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO

No Brasil, os principais agentes de governança fazem parte das próprias cooperativas: os cooperados, as assembleias gerais, os conselhos de administração e fiscal e as diretorias executivas. Completam o quadro também elementos externos como conselhos consultivos, comitês especiais ou técnicos, auditorias independentes e, mais recentemente, as entidades de auditoria cooperativa.

A atuação mais efetiva desses agentes de governança, além de colaborar para alcançar melhores resultados no tocante à inclusão financeira e à educação

cooperativa dos associados, revela-se imprescindível para promover o funcionamento eficaz e a perenidade das instituições, necessidade cada vez maior considerando o crescimento verificado das cooperativas em mercados progressivamente mais competitivos e desenvolvidos, como é o caso do setor financeiro.

Em 2015, a Resolução CMN nº 4.434 estabeleceu alguns parâmetros à atuação destes agentes. O normativo exige que as cooperativas de crédito observem política de governança aprovada pela Assembleia Geral, bem como estabelece as funções obrigatórias dos conselhos de administração e fiscal. Ordena, ainda, que as cooperativas plenas ou clássicas com ativos totais superiores a R\$ 50 milhões nos últimos três exercícios, adotem a chamada estrutura administrativa dual, encabeçada por um Conselho de Administração e uma Diretoria Executiva a ele subordinada. Além disso, veta o acúmulo de cargos nessas duas instâncias. Os mandatos em ambos os órgãos são de até quatro anos, permitida a reeleição.

Nas cooperativas que adotam a estrutura administrativa dual exigida pela regulamentação, cabe ao Conselho de Administração estabelecer e avaliar periodicamente o direcionamento estratégico e as ações a serem implementadas pela Diretoria. Ambos se reportam à assembleia geral de associados. Ao conselho fiscal, que é independente, cabe fiscalizar minuciosamente os atos administrativos e os relatórios contábeis.

Como elemento importante de governança e controle de riscos nas cooperativas de crédito, é necessário ressaltar a criação da auditoria cooperativa por meio da Resolução CMN nº 4.454, de 17 de dezembro de 2015, cuja atribuição básica é verificar a cooperativa de crédito objeto da auditoria em relação:

- ✓ à adequação do desempenho operacional e da situação econômico-financeira;
- ✓ à adequação à aderência das políticas institucionais;

- ✓ à formação, à capacitação e à remuneração compatíveis com as atribuições e cargos;
- ✓ ao atendimento aos dispositivos legais e regulamentares.

Apesar dos avanços regulatórios, as cooperativas de crédito apresentam um histórico de deficiências em relação às boas práticas de governança, fato revelado desde a pesquisa⁵ realizada pelo Banco Central do Brasil, entre os anos de 2006 e 2007, com 45 cooperativas centrais e singulares, no âmbito do “Projeto Governança” desenvolvido por aquela autarquia. Para traçar um quadro da estrutura de governança efetivamente em vigor nas cooperativas de crédito, a pesquisa aplicou questionários a 3,1 milhões de associados de todo o país.

As entrevistas mostraram que, àquela época, em mais da metade das cooperativas consultadas (54%), a participação em assembleias não passava de 10% do quadro social. Além disso, 75,3% das entidades não realizavam pré-assembleias ou reuniões para escolha de delegados. Nas eleições, 19% dos candidatos tinham seus nomes anunciados apenas na assembleia geral em que aconteceria a votação. Para completar, 31% do total de candidatos não tinham seu currículo ou qualificação técnica divulgados. Também foi revelado que 74% das cooperativas não possuíam estrutura de auditoria interna e que conversas informais com dirigentes seriam o meio mais usado pelos cooperados (36%) para expressarem sua opinião, superando canais como internet, caixas de sugestões, pesquisas e assembleias.

Além disso, 56% dos dirigentes estariam exercendo pelo menos seu segundo mandato. Sobre esse último aspecto, a publicação revela que foram encontrados casos de presidentes de cooperativas que estariam há mais de 20 anos no mesmo cargo. Mesmo que experientes e qualificados, “a elevada con-

5 BANCO CENTRAL DO BRASIL. Governança Cooperativa – Diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito. Brasília, 2007. Disponível em: http://www.bcb.gov.br/Pre/microFinancas/coopcar/pdf/livro_governanca_cooperativa_internet.pdf. Acesso em: 08/07/2016

centração de poder que adquire o presidente executivo, consolidada, pode representar fragilidade nos sistemas formais de controle”, diz o documento.

Já em relação à acumulação de cargos, as conclusões da pesquisa já alertavam: *“Essa duplicidade de funções concentra mais informação e capital político nesses membros e, simultaneamente, enfraquece sobremaneira a atuação do CA (conselho de administração) ante a DE (diretoria executiva)”*.

É importante frisar que essa pesquisa ocorreu há 10 anos. Contudo, embora o cooperativismo de crédito tenha apresentando visível evolução nos últimos anos em termos de volume de negócio, associados e credibilidade, as dificuldades para atender aos princípios comumente aceitos de governança ainda permanecem. Isso ficou claro em outra publicação mais recente⁶ do BCB, que revelou que uma quantidade expressiva de cerca de 75% das cooperativas ainda não separam de forma apropriada as estruturas do conselho de administração e da diretoria executiva. O número é resultado de pesquisa respondida por 90% das cooperativas de crédito brasileiras em funcionamento no período de 2013/2014, em continuidade aos trabalhos apresentados pelo “Projeto Governança”. Entre os resultados dessa nova pesquisa, destacam-se as seguintes necessidades de melhoria no tocante aos aspectos de governança:

- ✓ A grande maioria (91%) das cooperativas pesquisadas não registrou inclusão de assuntos em pauta de AG de iniciativa dos associados, sendo que 77% do universo pesquisado não têm rotina de informe ao associado sobre tal possibilidade de participar da pauta.
- ✓ A formação de lideranças ainda precisa evoluir, pois as políticas de sucessão – que devem relacionar-se com as políticas de educação e

6 BANCO CENTRAL DO BRASIL. Pesquisa de Governança em Cooperativas de Crédito. Brasília, 2014. Disponível em http://www.bcb.gov.br/pec/appron/apres/pesquisa_governanca_2013_2014_internet.pdf. Acesso em 2.8.2016

formação do associado – existem em apenas 15% das cooperativas pesquisadas.

- ✓ As políticas de remuneração por incentivos, instrumento importante para buscar o atingimento de metas, ainda são incipientes no segmento.
- ✓ Verifica-se o uso ainda limitado de ferramentas eletrônicas como instrumento de comunicação com os associados, fato que colabora para a assimetria de informações.

Esta pesquisa observou também que *“sobre a eficácia de CFs (conselhos fiscais), várias respostas demonstraram suas limitações e o desinteresse pelos rumos da cooperativa de crédito. Por exemplo, 60% dos CFs informaram não realizar encontro rotineiro na conclusão de trabalhos de auditorias externas”*, demonstrando a baixa eficácia das funções de fiscalização desses conselhos.

Outro fator que colabora para as deficiências de atuação dos conselhos fiscais no cooperativismo de crédito brasileiro é a crescente desproporção entre o preparo técnico do conselheiros e as exigências do cargo, afetando a sua própria autonomia e comprometendo os julgamentos finais. De fato, com o aumento da complexidade dos assuntos analisados, bem como com o crescimento do próprio cooperativismo, as análises de responsabilidade do conselho fiscal, relativas a relatórios e documentos contábeis e gerenciais, dependem cada vez mais do auxílio de técnicos e executivos da cooperativa.

A situação dos conselhos fiscais já havia sido motivo de preocupação na pesquisa anterior, pois se notou que tais órgãos eram vistos como de menor importância e compostos por membros mais novos. *“Essa perspectiva de ‘porta de entrada’ pode provocar situações de dependência moral de seus membros ante a direção, particularmente dos membros que os indicaram”*, explicava o texto.

Esse modelo de seleção contrasta com a experiência alemã, em que a eleição dos integrantes dos chamados conselhos de supervisão é extremamente criteriosa, levando-se em conta a avaliação de suas qualificações. São esses conselheiros de supervisão que fiscalizam a cooperativa de crédito e escolhem os seus diretores, possuindo, portanto, atribuições conjuntas de nossos conselheiros de administração e fiscais.

Por fim, mais uma vez em 2013 notou-se que mesmo entre os cooperados em geral não havia grande interesse e participação na governança cooperativa. Nas eleições dos conselhos, em 85% das cooperativas não houve concorrência entre chapas. Já o grau de participação nas assembleias, que reflete o interesse do associado neste importante instrumento de governança, ficou abaixo dos 10% nas cooperativas de crédito que não possuem delegados. Entre as que trabalham com delegação (18% do total), apenas 56% alcançavam um mínimo de 70% de participação.

No cooperativismo alemão, o grupo observou fenômeno parecido. As reuniões com delegados alcançam participação em torno de 60% enquanto as reuniões informativas para associados chegam a ter apenas 2% de presença. Para reverter a situação, passou-se a adotar estratégias criativas: além de reforçar a natureza festiva das assembleias, prática já disseminada pelo mundo, inclusive no Brasil, passou-se a incluir palestrantes famosos na programação, aumentando significativamente a presença e a repercussão dos eventos, além de seu caráter informacional e educativo.

Percebe-se, portanto, a necessidade de criar e aprimorar, no Brasil, meios e canais – como, por exemplo, processos de nucleação, reuniões locais, realização de pré-assembleias, adoção de regimes de delegação, entre outros – para atrair e manter o interesse e a participação dos associados das cooperativas.

3.3 PERSPECTIVAS

A melhora dos índices citados anteriormente e a construção de gestões cooperativas mais transparentes, eficazes e equânimes passam inevitavelmente pela educação cooperativista e financeira. A compreensão de como funciona o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC) e de como é possível atuar garante uma maior e melhor participação em assembleias e processos de fiscalização.

A capacitação técnica também é um fator essencial, extensível não apenas aos dirigentes e empregados como também a todo o quadro de associados. É por meio dela que as cooperativas se preparam para a inovação e renovação dos quadros de conselheiros e diretores. Na Alemanha, por exemplo, os conselhos de supervisão (que acumulam funções equivalentes aos conselheiros de administração e fiscal no Brasil) eram, no passado, formados por grande número de conselheiros pouco ativos. A partir de uma exigência da BaFin (órgão regulador alemão), passou a ser necessário que os conselheiros possuíssem certificação, comprovando conhecimentos na área. Isso reduziu o número de conselheiros de dezenas para no máximo cinco membros, mas todos atuantes e capacitados.

Se as cooperativas de crédito brasileiras ainda apresentam algumas deficiências de governança, por outro lado verificam-se esforços de reguladores e dirigentes visando alterar este quadro. O já citado projeto de prospecção de boas práticas de governança em cooperativas de crédito desenvolvido pelo BCB, por exemplo, enquadra-se nesta categoria. Num primeiro momento, o projeto realizou diagnósticos e estudos. Em seguida, houve uma fase de disseminação de soluções por meio de seminários, workshops e publicações.

Já a OCB, no âmbito da sua missão institucional, vem desenvolvendo iniciativas como o Manual de Boas Práticas, com instruções de como trabalhar a governança em cada cooperativa. Algumas delas têm sido adotadas

espontaneamente por cooperativas Brasil afora. Na Sicoob Credicom (MG) e na central Cresol Baser (PR), por exemplo, os mandatos podem ser renovados apenas uma vez.

Além da educação formal, o aumento da participação passa também pelos laços que os cooperados partilham externamente à cooperativa. É o que já apontou a pesquisa 2006-2007 do BCB. À época, as entrevistas mostraram que onde os cooperados compartilham planos e metas, como nas cooperativas de crédito rurais, havia um maior nível de participação. Em contraponto, nas cooperativas de crédito de profissionais liberais, por exemplo, observou-se uma relação mais comercial com pouca compreensão e exercício do associativismo.

Em outras palavras, não é a cooperativa de crédito que produz a união – embora exerça forte efeito positivo –, mas o ambiente externo dos associados. Como consequência, o controle pelo quadro social, isto é, a atuação dos pares, tende a ser mais efetivo nessas organizações, reduzindo a necessidade de mecanismos externos de fiscalização e controle⁷

3.4 BOAS PRÁTICAS INTERNACIONAIS

Na Holanda, os bancos cooperativos locais – que formam o *Rabobank* e controlam o *Rabobank Nederland* – são os responsáveis pelas decisões corporativas. Os associados desses bancos, por meio de uma estrutura de reuniões de núcleos regionais, elegem membros (delegados), que por sua vez participam das assembleias regionais de delegados e, posteriormente, na reunião central de delegados, são tomadas as decisões mais importantes do grupo, proporcionando assim uma maior participação dos associados no processo como um todo.

⁷ BANCO CENTRAL DO BRASIL. 2009, op. cit. http://www.bcb.gov.br/Pre/microFinancas/coopcar/pdf/livro_governanca_cooperativa_internet.pdf. Acesso em: 08/07/2016

Na Alemanha, todos os bancos cooperativos são obrigados por lei a participar de uma Federação Regional de Auditoria, constituída também na forma de cooperativa. A legislação prevê ainda pelo menos uma auditoria obrigatória anual, realizada em duas fases, e os auditores são trocados a cada cinco anos, no máximo.

Essa auditoria, adaptada às particularidades das cooperativas de crédito, apresenta elementos de natureza tanto contábil como gerencial, e para cobrir todos esses aspectos acontece em duas etapas. Na primeira são avaliadas as operações de crédito, bases legais, econômicas e organizacionais e a atuação dos órgãos de governança. Se constatada qualquer irregularidade, o conselho fiscal é acionado e informado para que possa agir imediatamente.

Na segunda etapa, são avaliadas as demonstrações contábeis e o relatório de gestão, informando a situação patrimonial e volume de negócios. Após o encerramento dos trabalhos, os auditores reúnem-se com o conselho fiscal e os diretores da cooperativa, para reportar a situação geral da entidade e as medidas saneadoras a serem adotadas. Caso sejam constatadas deficiências, deve-se tentar eliminá-las durante o processo de auditoria ou o quanto antes. Se houver infrações gerenciais dos diretores à legislação, os auditores devem comunicar o fato imediatamente à autoridade supervisora.

No Canadá, o sistema Desjardins, de Quebec, também prevê a auditoria externa anual obrigatória de natureza especializada. Mas existe outra forma de controle, a “autovigilância”, por meio do Conselho de Ética e Deontologia (CEDEO). Apesar de seguir um princípio de vigilância interna, o sistema é previsto por lei, que determina de forma clara e precisa a responsabilidade de cada ente envolvido, garantindo assim o funcionamento de forma imparcial de seus componentes.

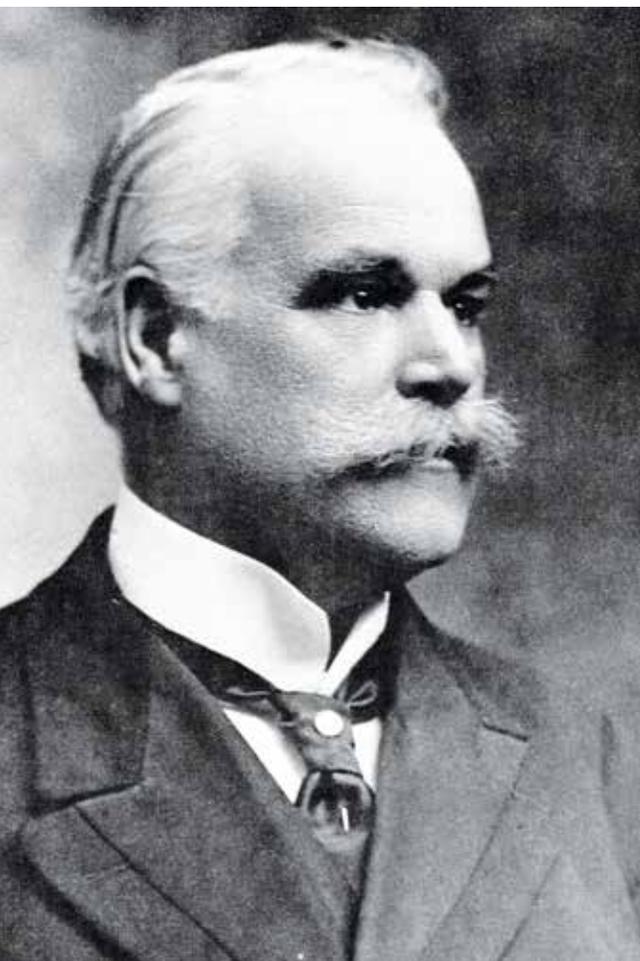
O CEDEO atua na Confederação (entidade de 2º nível) e avalia as auditorias internas das caixas (1º nível). Esse órgão possui um chefe de vigilância do

Movimento Desjardins, que aprova o plano de vigilância que será executado coletivamente e orienta a Confederação em dúvidas quanto a segurança e vigilância.

No continente europeu, existem regras de governança que devem ser cumpridas, de acordo com autoridades reguladoras de cada país. Trata-se de requisitos para organismos de gestão, membros dos conselhos, bem como remuneração e bônus dos gestores. Mas a Associação Europeia de Bancos Cooperativos (EACB) fica encarregada de garantir a aplicação proporcional para bancos cooperativos, dependendo dos seus tamanho, estrutura e complexidade, para que não sofram custos injustificados.

No Brasil, a auditoria cooperativa começou a ser regulada recentemente por meio da Resolução CMN nº 4.454, de 2015, e pelas Circulares nº 3.790, de 5 de maio de 2016, e nº 3.799, de 28 de junho de 2016. Espera-se, com isso, que as auditorias nas cooperativas de crédito – inclusive naquelas não filiadas a centrais – sejam feitas de maneira mais padronizada e com escopo mínimo, sendo mais um instrumento de preservação da segurança e hígidez do sistema cooperativista de crédito, juntamente com o Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito (FGCoop).

CAPÍTULO 3



➤ O canadense Alphonse Desjardins, fundador do sistema cooperativo de mesmo nome

➤ Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa do Sistema OCB

Manual de Boas Práticas de
GOVERNANÇA COOPERATIVA





➤ Sicoob Credip – Pimenta Bueno/RO

GALERIA DE IMAGENS

ARTIGO

ROMEU EUGÊNIO DE LIMA

Servidor de carreira do Banco Central do Brasil, com mestrado e doutorado em Administração (Finanças) pelo Cepead/UFMG. Graduado em Ciência da Computação pela UFMG (1992) e em Engenharia Civil pela UFMG (1996), possui especialização em Gestão Empresarial (FGV-RJ) e em Economia Aplicada (PUC-MG/Bacen). Atualmente, atua como assessor dedicado ao cooperativismo de crédito no Departamento de Organização do Sistema Financeiro (Deorf) do Banco Central do Brasil.



GOVERNANÇA CORPORATIVA: DIREÇÃO A SEGUIR

A preocupação da Autoridade Monetária com a governança no segmento cooperativista de crédito não se iniciou com a Resolução CMN nº 4.434, de 5 de agosto de 2015, que estabeleceu que as cooperativas de crédito clássicas que detiverem média dos ativos totais, nos três últimos exercícios sociais, iguais ou superiores a R\$ 50.000.000,00 (cinquenta milhões de reais) e as cooperativas de crédito plenas devem adotar estrutura administrativa integrada por conselho de administração e por diretoria executiva a ele subordinada a partir da primeira eleição após o ano de 2017. Pelo contrário, o tema foi e tem sido amplamente estudado por aquele órgão desde o projeto estratégico “Governança Cooperativa” de 2008/2009 cujas principais recomendações deram embasamento à elaboração da Lei Complementar nº 130, de 17 de abril de 2009, e da Resolução CMN nº 3.859, de 27 de maio de 2010.

No entanto, em relação a quaisquer tipos de organizações, o tema já vem sendo estudado pela academia há pelo menos quatro décadas e este artigo se propõe a apresentar alguns desses trabalhos, culminando com os realizados pelo Banco Central do Brasil.

Na grande maioria dos estudos, a teoria da agência tem sido utilizada para explicar a relação conflituosa existente entre todos os que participam das organizações. Isso porque os objetivos de cada um dos participantes podem se tornar contraditórios devido à existência de divergências de interesses (JENSEN E MECKLING, 1976).

Ressalta-se que a teoria da agência aborda não apenas o conflito de interesses (ou conflito de agência), mas também as diferenças de atitude com relação ao risco entre as partes do contrato (EISENHARDT, 1989; CORREIA E AMARAL, 2008).

Para Holmstrom (1979), os conflitos entre acionistas e gestores, nas companhias abertas, podem ser mitigados por meio de incentivos que inibam um comportamento conflitante.

No entanto, ao tentar alinhar esses interesses, as empresas incorreriam nos chamados *custos de agência*. Jensen e Meckling (1976) definem os custos de agência como a soma de:

- ✓ gastos com o monitoramento dos gestores pelos acionistas (*monitoring costs*);
- ✓ custos de implantação e adesão dos gestores aos mecanismos de controle;
- ✓ perdas residuais (*residual loss*), referentes aos valores perdidos pelos acionistas em função da persistência de eventual comportamento inadequado dos gestores.

A teoria da agência sugere muitos meios para reduzir os custos de agência. O primeiro deles seria aumentar a participação acionária dos gestores alinhando o interesse deles com o dos acionistas (CRUTCHLEY E HANSEN, 1989). Outro modo de reduzir os custos de agência seria aumentar os dividendos (ROZEFF, 1982).

Um terceiro modo de reduzir os custos de agência seria o uso de uma maior porcentagem de financiamentos na estrutura de capital da empresa (JENSEN E MECKLING; 1976).

No entanto, podem, ainda, ser identificados outros dois tipos de conflitos nas companhias abertas. O primeiro deles é o conflito entre acionistas (capital próprio) e credores (capital de terceiros), visto que os credores também podem sofrer as consequências de decisões tomadas pelos gestores (HARRIS E RAVIV, 1991). Outro conflito seria a divergência de interesses entre acionistas minoritários e acionistas majoritários.

Em relação ao cooperativismo, Soares e Ventura (2008) o definem como a associação de pessoas que unem seus esforços para satisfação de necessidades econômicas, sociais e culturais em comum, tendo por princípio básico o mutualismo.

Dessa forma, cabe destacar as peculiaridades desse tipo de organização em relação às demais empresas, o que pode ser exemplificado pelos sete princípios cooperativistas aprovados na Conferência da Aliança Cooperativa Internacional, realizada em setembro de 1995, em Manchester, na Inglaterra (THENÓRIO FILHO, 2002).

1º Princípio – Adesão livre e voluntária – As cooperativas estão abertas para todas as pessoas aptas a usar seus serviços e dispostas a aceitar as responsabilidades inerentes à condição de associado, sem discriminação social, racial, política, religiosa ou de gênero.

2º Princípio – Controle democrático – Os sócios participam ativamente das decisões levando-se em conta a igualdade entre eles, ou seja, cada sócio sempre terá direito a apenas um voto.

3º Princípio – Participação econômica – Os sócios controlam o capital de suas cooperativas, recebendo juros limitados sobre o capital. Além disso, devem destinar uma parte das sobras em função das transações realizadas pelo associado com a cooperativa e outra para as reservas necessárias ao desenvolvimento da cooperativa.

4º Princípio – Autonomia e independência – As cooperativas devem ter autonomia e independência entre si e em relação às demais instituições.

5º Princípio – Educação, treinamento e informação – As cooperativas deverão proporcionar educação e treinamento para seus sócios, dirigentes e funcionários, assim como informar a sociedade em geral acerca da natureza e benefícios do cooperativismo.

6º Princípio – Cooperação entre cooperativas – As cooperativas deverão promover o intercâmbio entre si e trabalhar juntas por intermédio de entidades locais, regionais, nacionais e internacionais.

7º Princípio – Preocupação com a comunidade – As cooperativas deverão trabalhar pelo desenvolvimento sustentável de suas comunidades.

Esses princípios ressaltam a necessidade de diretrizes diferenciadas de governança corporativa de forma a propiciar a eficiência econômica e a necessária profissionalização da gestão (BIALOSKORSKI NETO, BARROSO E REZENDE; 2008).

A importância de se estudar a gestão de cooperativas de crédito também pode ser exemplificada por Machado Filho, Marino e Conejero (2004) que consideram que a sobrevivência do cooperativismo em um mundo cada vez mais dinâmico está ligada à sua profissionalização e à transparência.

Segundo Soares e Ventura (2008), o fato de a cooperativa de crédito ser administrada pelos associados eliminaria, em tese, os problemas de agência entre associados e gestores. No entanto, grupos de associados podem não ter os mesmos objetivos e interesses, o que criaria uma segmentação. Com isso, a definição das estratégias mais adequadas pelo conselho de administração pode ficar comprometida.

Birchall e Simmons (2004) observam, inclusive, que as organizações de caráter mutualista estão, em tese, sob o controle e a propriedade de seus membros. No entanto, na prática, quando o número de associados aumenta, há uma tendência de que o controle seja cedido a um grupo de gestores. Assim, ao ocorrer a delegação das decisões pelo conjunto dos cooperados, a um grupo eleito de dirigentes, mantêm-se, segundo natureza diversa, problemas clássicos de governança.

Bressan, Braga e Bressan (2012) afirmam que os associados poupadores querem receber as mais altas taxas de juros, enquanto os tomadores querem minimizar as taxas de juros sobre os empréstimos. A cooperativa de crédito não pode simultaneamente maximizar as taxas de juros pagas aos poupadores e minimizar as taxas de juros pagas pelos tomadores. Com isso, pode-se desenvolver um conflito entre esses dois tipos de associados (PATIN E McNIEL, 1991). Segundo Smith, Cargill e Meyer (1981), seria esse o motivo pelo qual os modelos aplicados às empresas tradicionais baseadas na maximização do lucro não poderiam ser aplicados diretamente nas cooperativas de crédito que deveriam ser modeladas como maximizadoras dos interesses dos seus membros.

Para Branch e Baker (2000), as diferentes visões dos associados em relação à cooperativa geram diferentes formas de comportamento. Os cooperados poupadores focam a estabilidade da instituição, procurando remunerar bem os depósitos, preocupam-se com os custos e apoiam também a melhoria de sua estrutura, incluindo a profissionalização da gerência. Por outro lado,

os associados tomadores de recursos estabelecem baixas taxas para os empréstimos e depósitos e tendem a se comportar de maneira indulgente em relação à concessão do crédito e à inadimplência. Além disso, são mais agressivos em relação à mobilização de depósitos e menos preocupados com a profissionalização da administração.

As afirmações dos autores anteriores são corroboradas por Westley e Branch (2000), que observaram uma tendência dos tomadores de empréstimo dominarem a direção da cooperativa de crédito e a administrarem de acordo com o interesse de seu grupo.

O conflito existente entre associados e gestores também é uma importante fonte de vulnerabilidade na governança nas cooperativas de crédito e tem sido objeto de um grande número de estudos acadêmicos. Para Westley e Branch (2000), a resolução desse conflito depende de definições claras das responsabilidades de cada um dos envolvidos na gestão. Essas definições deveriam constar explicitamente em seu estatuto social por meio da utilização dos seguintes princípios:

1. definição clara das alçadas de decisão;
2. definição de critérios técnicos mínimos para que um associado possa ser eleito para os órgãos de administração;
3. definição das atribuições do comitê de supervisão (auditoria interna) que deve funcionar sem a interferência;
4. definição da política e critérios utilizados na concessão do crédito;
5. definição clara da responsabilidade da direção em relação às operações e ao funcionamento da cooperativa de crédito em geral;

6. definição de códigos de ética e de controles dos empréstimos realizados para membros da administração;
7. previsão de rotação de cargos entre os membros da administração.

Ademais, cabe ressaltar que os gestores de cooperativas de crédito são eleitos em assembleia geral, segundo critérios que, não necessariamente, estariam ligados aos requisitos relacionados com as atribuições dos cargos. Nesse ambiente, os gestores são levados a representar grupos dentro da cooperativa, acabando por potencializar os conflitos.

Para Soares e Ventura (2008), a separação entre as funções estratégicas e executivas em cooperativas de crédito é fundamental para evitar a concentração de poder em seu principal gestor, que acumula maior conhecimento sobre o negócio e o controle sobre os processos decisórios operacionais. Além disso, a sobreposição de funções estratégicas e executivas, em um mesmo órgão, representaria risco de perpetuação no poder e de ausência de preparação de sucessores que são necessários à perenidade da cooperativa.

Em relação ao conselho de administração das cooperativas agropecuárias, Costa e Bialoskorski Neto (2004) propõem averiguar a qualificação dos principais executivos, se existe profissionalização, o número de mandatos cumpridos pelos gestores, o nível de conhecimento dos gestores sobre suas funções entre outros aspectos.

Pode-se observar, portanto, que as preocupações com a governança nas cooperativas de crédito não se iniciaram com os estudos realizados no Banco Central do Brasil e que o tema ainda não foi totalmente esgotado, merecendo ser objeto de discussão ampla por parte de todo o segmento.

Dessa forma, o ideal seria que cada cooperativa de crédito adotasse as boas práticas de governança que ela considere adequadas às suas operações, ao seu porte e à sua cultura organizacional. Nesse sentido, as exigências

mínimas de governança cooperativa estabelecidas pelo Conselho Monetário Nacional e pelo Banco Central deveriam ser consideradas como a direção inicial a seguir a partir da qual ela deveria buscar um caminho próprio de modo a atingir os objetivos dos cooperados, principal razão de sua existência.

Para finalizar, vale lembrar que, tão importante quanto a adoção de boas práticas de governança cooperativa, é a necessidade das cooperativas de crédito investirem na capacitação e na certificação de seus dirigentes e funcionários, de modo a prepara-los da melhor maneira possível para enfrentar os desafios de um mercado cada vez mais competitivo.

REFERÊNCIAS

BIALOSKORSKI NETO, S. ; BARROSO, M. F. G. ; REZENDE, A. J. . Governança corporativa e sistemas gerenciais: um ensaio utilizando-se da ótica da teoria de agency. In: V ENCONTRO DE PESQUISADORES LATINO-AMERICANO DE COOPERATIVISMO, 2008, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto : FEA-RP USP, 2008.

BIRCHALL, Johnston; SIMMONS, Richard. What motivates members to participate in co-operative and mutual businesses? **Annals of Public & Cooperative Economics**, v. 75, n. 3, p. 465-95, Sept. 2004.

BRANCH, Brian; BAKER, Christopher. **Overcoming credit union governance problems**. In: WESTLEY, Glenn D.; BRANCH, Brian (Orgs.). **Safe money: building effective credit unions in Latin America**. Washington: Inter-American Development Bank and World Council of Credit Unions, 2000, chapter 11.

BRESSAN, Valéria Gama Fully; BRAGA, Marcelo José; BRESSAN, Aureliano Angel. Análise da dominação de membros tomadores ou poupadores de recursos nas cooperativas de crédito mineiras. **Economia Aplicada**, v. 16, n. 2, p. 339-59, 2012.

CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL (CMN). **Resolução n. 3.859, de 27 de maio de 2010**. Aprova Regulamento que disciplina a constituição e o funcionamento de cooperativas de crédito. Brasília: Diário Oficial da União, 2010.

CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL (CMN). **Resolução n. 4.434, de 5 de agosto de 2015**. Aprova Regulamento que disciplina a constituição e o funcionamento de cooperativas de crédito. Brasília: Diário Oficial da União, 2015.

CORREIA, Laíse Ferraz ; AMARAL, Hudson Fernandes . Arcabouço teórico para os estudos de governança corporativa: os pressupostos subjacentes à teoria da agência. **REGE – Revista de Gestão**, São Paulo, v. 15, p. 1-10, 2008

COSTA, D. R. M. ; BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo . Assimetria de informação no cooperativismo agropecuário brasileiro: origem, implicações e soluções. In: XLII CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 2004, Cuiabá, **Anais...** Cuiabá : 2004.

CRUTCHLEY, Claire E.; HANSEN, Robert S. A Test of the Agency Theory of Managerial Ownership, Corporate Leverage, and Corporate Dividends. **Financial Management**, v. 18, n. 4, p. 36-46, Winter 1989.

EISENHARDT, K. M. Agency theory: an assessment and review. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 1, p. 57-74, 1989.

HARRIS, M.; RAVIV, A. The theory of capital structure. **The Journal of Finance**, v. 46, n. 1, p. 297-355, Mar. 1991.

HÖLMSTROM, Bengt. Moral hazard and observability. **The Bell Journal of Economics**, v. 10, n. 1, p. 74-91, Spring 1979.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, p. 305-60, 1976.

MACHADO FILHO, Cláudio A. P.; MARINO, Matheus K.; CONEJERO, Marco A. Gestão estratégica em cooperativas agroindustriais. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 61-9, abr./jun. 2004.

PATIN, J. R. P.; McNIEL, D. W. **Member group orientation of credit unions and total member benefits. Review of Social Economy**, v. 49, n. 1, p. 37-61, 1991.

ROZEFF, M.S. Growth, beta and agency costs as determinants of dividend payout ratios. **Journal of Financial Research**, Fall 1982, p. 249-259.

SMITH, D. J.; CARGILL, T. F.; MEYER, R. A. An economic theory of a credit union. **The Journal of Finance**, v. 36, n. 2, p. 519-528, 1981.

SOARES, Marden Marques; VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira. Governança Cooperativa: as funções estratégicas e executivas em cooperativas de crédito no Brasil. In: V ENCONTRO DE PESQUISADORES LATINO-AMERICANOS DE COOPERATIVISMO, 2008, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: USP-RP, 2008. CD-ROM.

THENÓRIO FILHO, Luiz Dias. **Pelos caminhos do cooperativismo**. 2.ed. São Paulo: Stilo, 2002.

WESTLEY, Glenn D.; BRANCH, Brian (orgs.). **Safe money: building effective credit unions in Latin America**. Washington: Inter-American Development Bank and World Council of Credit Unions, 2000.

SUSTENTABILIDADE & EFICIÊNCIA

O desempenho
das cooperativas nos
momentos de crise





O cooperativismo de crédito tem se destacado em muitos países como modelo de atuação sustentável e eficiente mesmo em face das grandes instituições financeiras. Os momentos de crise evidenciam essa característica. Em geral as cooperativas de crédito mostram maior resiliência aos movimentos típicos desta fase disruptiva, como quebra de confiança, aumento dos *spreads* de risco e fuga de depósitos. Durante a crise financeira internacional iniciada em 2007 – considerada a pior desde a Grande Depressão de 1929 –, as cooperativas de crédito, em alguns dos mais desenvolvidos países do mundo, desempenharam papel fundamental na sustentação do sistema financeiro e na recuperação das economias.

Nos Estados Unidos, na Europa e em vários outros países, houve a falência de significativo número de instituições financeiras, incluindo o Lehman Brothers – um dos maiores bancos em atividade à época. Ademais, para evitar a intensificação da crise e preservar o sistema financeiro, governos de diversas nações tiveram que aportar elevadas quantias dos seus tesouros para sanear entidades com problemas.

Esses efeitos, contudo, não ocorreram com alguns dos principais sistemas de cooperativas de crédito no mundo, os quais se mostraram sólidos e eficientes. Dificuldades e problemas pontuais ocorridos em algumas cooperativas de crédito foram solucionados dentro do próprio segmento, por meio dos mecanismos internos de proteção e de procedimentos de fusões e incorporações de cooperativas, não demandando aportes de recursos dos tesouros nacionais.

Cooperativas de crédito de todo o mundo continuaram a atender, com qualidade, os seus clientes. Mais que isso: fortaleceram suas reservas, ajudaram seus associados a superarem os efeitos da crise e ainda injetaram recursos nas economias locais, numa ação eminentemente anticíclica.

4.1 FATORES QUE COLABORAM PARA A SOLIDEZ DAS COOPERATIVAS

De acordo com a Aliança Cooperativa Internacional (ACI), alguns fatores contribuem para fazer das cooperativas, quando bem administradas, instituições financeiras mais sustentáveis e sólidas. O primeiro deles é o fato de serem entidades sem fins lucrativos. Para as cooperativas de crédito, o desafio principal não é bater metas de faturamento e rentabilizar ao máximo o investimento do acionista, mas oferecer os melhores produtos e serviços para os cooperados, a preços justos, competitivos e na medida das efetivas necessidades do quadro social. Um pensamento mais humano, mais sustentável e, portanto, mais seguro tanto para a cooperativa quanto para seus associados.

Outro fator crucial à sustentabilidade das cooperativas é a cultura de destinar parte do excedente obtido durante o exercício – as chamadas “sobras” – para formação de reservas, o que fortalece o empreendimento cooperativo e proporciona maior solidez e segurança. Observe-se, por exemplo, que, em países como a Alemanha, há entidades cooperativas que já vêm acumulando reservas há mais de um século, o que representa significativo elemento para fortalecimento patrimonial.

No Brasil, a Lei nº 5764, de 1971, determina que no mínimo 10% das sobras de uma cooperativa devem ser destinados para o fundo de reserva e outros 5%, para Fundo de Assistência Técnica e Social (veja Capítulo 01). O grupo constatou como regra nos países visitados uma política de retenção de sobras mais agressiva. A prática dominante é reter integralmente as sobras após o pagamento das remunerações estipuladas ao capital, sem devolução proporcional à utilização dos produtos e serviços.

Tal prática implica em duas vantagens principais:

- 1. A cooperativa fica mais capitalizada e com uma estrutura patrimonial mais estável.** Enquanto os saldos mantidos em contas de depósitos estão sujeitos a saques, assim como as cotas do capital, sob determinadas condições, também podem ser objeto de resgate, isso não ocorre em relação às reservas, por se tratar de fundo indivisível e pertencente à própria cooperativa e não ao cooperado. Com isso, a existência de significativos saldos acumulados em reservas colabora com a solidez e estabilidade patrimonial das cooperativas, inclusive em momentos de crises.
- 2. O cooperado sujeita-se a menores riscos.** Em qualquer instituição cooperativa – não importa o país ou o ramo de atividade – existe a possibilidade de a organização ter déficit em vez de sobras. E quando isso acontece, os cooperados são convocados a participar dos rateios para cobertura das perdas, na proporção dos serviços usufruídos. Contudo, se houver elevados saldos acumulados no fundo reserva, eventuais perdas das cooperativas poderão ser cobertas com tais recursos, eximindo o cooperado dessa responsabilidade. Apenas se as reservas não foram suficientes é que os cooperados deverão participar dos rateios¹. Assim, quanto maiores forem os níveis de reservas acumuladas, menores serão os riscos de as perdes serem repassadas aos associados.

Por essas razões, o modelo de destinação de substancial parcela das sobras para acúmulo de reservas foi considerado uma boa prática cooperativista pelo grupo de prospecção. No entanto, cabe ressaltar que tal prática deve ser adotada com cautela, uma vez que, em algumas instituições, já existe o costume estabelecido de distribuir aos associados significativa parte das sobras em vez de retê-las como reserva. Assim, em tais entidades, caso se opte por mudar a política de destinação de sobras no sentido de privilegiar a retenção de recursos na cooperativa, há que se prestar os devidos esclarecimentos a respeito dos benefícios da medida, de forma a evitar

¹ Esta regra consta do art. 89 da Lei nº. 5.764, de 1971.

o descontentamento entre os associados e subsequentes movimentos de redução de fluxo de negócios e até de pedidos de demissão, com efeitos inversos aos desejados inicialmente.

Por fim, aponta-se também como boa prática, no que se refere à solidez, o foco da cooperativa na economia local, com reconhecimento diferenciado por parte da comunidade, sócios e não sócios, em que atua. Em muitos países em que o cooperativismo de crédito se apresenta com elevado grau de desenvolvimento observa-se uma relação de muitas décadas entre as cooperativas e a população local. Essa relação duradoura se materializa por meio não apenas da alocação de recursos na comunidade e pelo oferecimento de produtos e serviços voltados para as necessidades locais, como também por ações de natureza socioambiental de amplos benefícios, que fazem com que seus administradores sejam conhecidos e reconhecidos como pessoas confiáveis e úteis à comunidade, com efeitos positivos no afluxo de associados, volume de negócios e custos de captação.

4.2 SEGURANÇA PARA O COOPERADO

“A estabilidade e a aversão ao risco estão inscritas no DNA das cooperativas financeiras”. Com essa frase – extraída de um artigo do professor Johnston Birchall² – a Aliança Cooperativa Internacional resume um dos fatores fundamentais à sustentabilidade do cooperativismo de crédito em todo o mundo: o conservadorismo de suas aplicações financeiras.

² Johnston Birchall é professor de sociologia na Universidade de Stirling, do Reino Unido, e um dos mais ativos pesquisadores do modelo cooperativo de negócios em todo o mundo. A declaração acima foi extraída de uma declaração oficial da Aliança Cooperativa Internacional, divulgada à imprensa no dia 06/07/2013. A íntegra do comunicado está disponível no site: http://ica.coop/sites/default/files/media_items/91%C2%BA%20Dia%20Internacional%20da%20Coopera%C3%A7%C3%A3o%20da%20ACI%202013%20-%20PORT.pdf. Acesso em 27/07/2016.

Nos quatro países estudados neste projeto, além do Brasil, verificou-se uma mesma tendência entre as cooperativas visitadas e consideradas como referências em boas práticas: a opção por condutas mais conservadoras em relação à concessão de crédito e às operações de tesouraria e aplicações financeiras.

O principal negócio de uma cooperativa é a concessão de crédito seguro aos seus associados, sendo a rentabilidade dessas operações um dos itens formadores do seu desempenho. É fundamental, portanto, controlar os riscos das operações e conhecer melhor o perfil econômico dos seus clientes, cuidados que garantem uma carteira rentável, evitando riscos que possam levar a instituição a uma situação difícil, como a inadimplência e, até mesmo, a insolvência.³

Constatou-se como regra nas cooperativas visitadas a existência de políticas conservadoras de gestão de tesouraria, com direcionamento dos recursos em aplicações de baixo risco, ainda que menos rentáveis, e evitando a aquisição de títulos e investimentos com finalidades especulativas, ainda que mais atraentes do ponto de vista da rentabilidade ⁴.

Trata-se de política saudável, especialmente quando promessas de grandes ganhos e vantagens – ilusórias, sem sustentação e com efeitos perniciosos –, abundam em mercados cada vez mais competitivos e criativos. Nas últimas décadas, uma considerável quantidade de entidades não cooperativas, incluindo instituições financeiras estrangeiras e também algumas grandes indústrias, no Brasil e no exterior, surpreenderam o mercado e até mesmo seus acionistas com o anúncio de relevantes perdas ocasionadas por

3 VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira et all . p. 145.

4 Como as cooperativas não necessitam priorizar o lucro e sim o atendimento sustentável das necessidades dos associados, é mais fácil para os seus gestores justificar uma política mais conservadora, e, assim menos rentável, de aplicação dos recursos de caixa das suas cooperativas. Os resultados já observados nas cooperativas que fugiram a essa regra, em termos não apenas financeiros como também de insatisfação dos associados e de imagem da cooperativa, demonstram que o ganho vislumbrado com operações de maior risco não compensa seus custos.

operações financeiras especulativas ou inapropriadas, especialmente com derivativos. Muitas dessas sociedades foram retiradas do mercado em razão de perdas acima da sua capacidade patrimonial.

Observando-se este quadro da perspectiva atual, está claro que essas quebras de instituições decorreram de condutas insustentáveis de alguns dirigentes, em clássicos exemplos de conflitos de interesse. Essas condutas, quando não reputadas como irregulares, foram no mínimo incompatíveis com os interesses gerais da sociedade, por serem guiadas apenas para alcançar bônus e outros benefícios privados e de curso prazo. Com vistas à obtenção de ganhos extras, não relacionados às suas atividades operacionais, alguns integrantes da alta administração dessas instituições deliberaram investir em ativos com níveis de risco incompatíveis com suas estruturas de controle e capital, muitas vezes, em total desacordo com os respectivos objetos sociais. Enquanto o mercado estava favorável, havia ganhos, mais dividendos aos acionistas e, conseqüentemente, maior distribuição de bônus a tais diretores; no entanto, quando o mercado mudou de rumo, as perdas foram tão altas que chegaram a consumir, em pouco tempo, todo o patrimônio dessas empresas.

Com cooperativas de crédito, a probabilidade de problemas dessa natureza tende a ser bem menor. Em linha com essa filosofia, no Brasil, a Resolução do Conselho Monetário Nacional nº 4.434, de 2015, passou a classificar essas entidades conforme a seguir:

- ✓ **Cooperativa de Crédito Plena** – apta a realizar todas as operações e serviços autorizados para o setor;
- ✓ **Cooperativa de Crédito Clássica** – autorizada a realizar a maior parte das operações e serviços financeiros, à exceção daquelas com maior risco e complexidade, especificadas na resolução, evitando-se a exposição a risco com ações, câmbio, ouro e derivativos, entre outros.
- ✓ **Cooperativa de Capital e Empréstimo** – além de não realizar as operações

vedadas às cooperativas clássicas, também não pode captar depósitos à vista ou a prazo.

A grande maioria das cooperativas de crédito no Brasil (96,8%) está classificada como clássicas ou de capital e empréstimo e, portanto, não estão expostas aos riscos de mercado relacionados a ações e outros investimentos com riscos mais elevados. Portanto, quem se associa a elas tem a garantia de estar aplicando seu dinheiro em operações de tesouraria seguras, estando o risco da instituição associado em essência à sua carteira de crédito e não a operações especulativas do mercado financeiro.

Em relação às cooperativas de crédito plenas, cabe ressaltar que o fato de estarem autorizadas a realizar determinadas operações não quer dizer que poderão estar indevidamente expostas a riscos. Isso porque o fato de se classificarem como plenas também exige que cumpram regulamentação prudencial mais rigorosa, equiparável à que se aplica aos bancos, além de se sujeitarem a um processo de supervisão mais intenso por parte do regulador, bem como uma capacitação técnica dos seus profissionais compatível com a complexidade das operações realizadas.

Além disso, independentemente da classificação, todas as cooperativas de crédito no Brasil devem se pautar pelos princípios de uma gestão conservadora e transparente, voltada à preservação do seu patrimônio e maximização da eficiência com que presta serviços aos seus associados. Mesmo no caso das cooperativas plenas, o pressuposto é que o envolvimento de operações mais complexas seja feito com base em modelos adequados de identificação e controle de riscos, e se vinculem às necessidades dos serviços prestados (por exemplo, uma cooperativa cujos associados estejam expostos a variações de preços de produtos agrícolas poderia operar com derivativos visando atender a essa demanda).

4.3 AQUISIÇÕES E FUSÕES

Da mesma forma que ocorre no modelo brasileiro, em todos os países visitados pelo grupo de prospecção de boas práticas verificou-se que o crescimento das cooperativas de crédito ocorre em meio a um intenso processo de fusões e incorporações. Com isso, embora haja um decréscimo no quantitativo de instituições, observa-se um fortalecimento patrimonial das entidades que continuam em funcionamento, tornando o setor mais competitivo.

Uma das principais motivações para que ocorra a fusão ou a incorporação, segundo Bautista e Miranda (2009), é a competitividade atual dos mercados, sendo a globalização mundial, por meio da redução das barreiras entre as economias mundiais, um fator importante para explicar o fenômeno da concentração. Dadas essas características, as empresas se veem obrigadas a evoluírem ou desaparecerem do mercado, já que a concorrência deixa de ser em âmbito regional ou nacional, para transpor fronteiras e se tornar mundial.⁵

Na Alemanha, esse processo de fusões e incorporações teve início, de forma mais significativa, já nas décadas de 1960 e 1970. Para se ter uma ideia da sua dimensão, basta dizer que em 1950 havia 11 mil cooperativas de crédito singulares naquele país. Em 1970 eram apenas 7,1 mil cooperativas e, em 2011, 1.138 cooperativas. As atuais cooperativas somam uma rede de 13,5 mil pontos de atendimento, aproximadamente 18,7 milhões de associados e 11,3 milhões de clientes⁶. Com isso, atingiram uma expressiva participação de 38% do mercado financeiro local.

Essa tendência de fusões e incorporações também é observada no Canadá, França e Holanda. No caso do Canadá, o número de cooperativas de crédito

⁵ AMARAL, Isis de Castro; BRAGA, Marcelo José, p. 3.

⁶ Ibid, p. 7.

caiu de 1.372, em 1980, para 451 entidades em 2011. A maior parte dessas fusões e incorporações foi realizada pelo Sistema Desjardins, o que o ajudou a alcançar o elevado nível de eficiência e solidez em que hoje se encontra⁷.

Na avaliação do grupo de prospecção de melhores práticas, a constatação de que foram registrados intensos processos de fusões e incorporações em todos os países que contam com cooperativismo de crédito maduro torna evidente o elo causal entre esse instrumento e o fortalecimento do segmento, alcançado por meio de diversos mecanismos como ganhos de escala, redução de custos, aumento de resultados e de reservas e melhoria na qualificação dos dirigentes.

Adicionalmente à observação desse vínculo causal, verificou-se também que o impulso à racionalização por meio de fusões e incorporações é diretamente relacionado com o grau de organização e verticalização dos sistemas, fato que também se mostra intuitivamente compreensível: sistemas com organização e controle mais centralizados podem perceber melhor as redundâncias e ineficiências e promover, por convencimento ou coerção, os ajustes necessários.

⁷ Ibid, p. 7.

Fusão na Holanda

Em janeiro de 2016 – após a conclusão do projeto de boas práticas do cooperativismo de crédito –, os 106 bancos cooperativos holandeses fizeram uma fusão com o Rabobank, maior conglomerado financeiro do país, com participação de mercado de 43% nos depósitos e de 30% nos empréstimos obtidos pelos holandeses. Com isso, essas instituições passam a ter um único balanço, uma única licença bancária, além de uma única e nova marca: Coöperatieve Rabobank U.A.⁸.

A fusão dessas instituições, uma das maiores na história holandesa, cria um único Rabobank, com ativo total de 675 bilhões de euros⁹. Segundo representantes do próprio Rabobank, o objetivo dessa fusão é fazer uma contribuição substancial para o bem-estar e a prosperidade na Holanda, atuando no mundo de uma forma cada vez mais sustentável.

⁸ Informação extraída do site <https://www.rabobank.com/en/press/search/2015/20151209_governance.html> . Acesso em 28/07/2016

⁹ Ibid

4.4 MENOS CUSTOS, MAIS EXCELÊNCIA

Dentre as melhores práticas de sustentabilidade mapeadas por este projeto destaca-se a criação de centros de serviços compartilhados (CSC) nas cooperativas de crédito. Independentemente do país ou do sistema onde estejam instalados, esses espaços garantem a racionalização de gastos, a padronização de processos e o aumento da eficiência da organização. Conheça alguns exemplos.

No Brasil, um caso de referência é o do Sistema Sicredi. A partir do ano 2000, com a constituição da confederação do sistema, criaram-se as bases para a atual estrutura de compartilhamento dos serviços de tecnologia, *data center* e outros serviços administrativos e de apoio ao funcionamento das cooperativas singulares, em um CSC localizado na cidade de Porto Alegre. Como resultados, há registros de ganhos operacionais de cerca de 40% e financeiros na ordem de 30%, desde a criação do centro. Além disso, o índice de satisfação com os serviços prestados pelo Sicredi atinge 82% – consequência direta da melhora do índice de eficiência operacional¹⁰.

Antes da abertura do CSC, cada cooperativa singular dispunha da sua própria área de processamento das atividades contábeis, fiscais, folha de pagamento, suporte ao colaborador e *call center*¹¹. Eram equipes distintas, realizando uma mesma função, em locais diferentes. Optou-se, então, para otimizar o processo, pela centralização e padronização de todas essas atividades comuns em um único local.

Atualmente, o CSC do Sicredi funciona como uma ferramenta integrada ao grupo que viabiliza não apenas a centralização de atividades, como também o desenvolvimento de novos produtos e serviços de forma estruturada para todas as cooperativas.

Desta forma, áreas diferentes passam a executar serviços de uma forma alinhada e centralizada, com um padrão estabelecido. Na prática, as áreas de negócio definem como funciona o produto, alinhado com as normas de compliance e o CSC do Sicredi

10 SESSIM E SILVA, Felipe. Sicredi apresenta case do compartilhamento de serviços durante Conferência Mundial do Woccu. Portal do Cooperativismo Financeiro, 8 de setembro de 2014. Disponível em: <http://cooperativismodecredito.coop.br/2014/09/sicredi-apresenta-case-do-compartilhamento-de-servicos-durante-conferencia-mundial-do-woccu/compartilhamento-de-servicos-durante-conferencia-mundial-do-woccu/>, Acesso em 27/07/2016

11 Ibid

viabiliza a execução estabelecendo maior foco na operação enquanto que as cooperativas se preocupam com o que fazem de melhor: relacionamento com o associado e negócios¹².

Outro exemplo brasileiro são as bases regionais de serviços das cooperativas do Sistema Cresol (formado por cooperativas de crédito rural com interação solidária), estruturadas em bases regionais que coordenam as singulares geograficamente próximas e tem como missão a prestação de suporte técnico, operacional e educacional, atuando como um “braço” da Cooperativa Central. Essas bases regionais desenvolvem um conjunto de atividades com o objetivo de qualificar, racionalizar e agilizar os processos internos do sistema, bem como reduzir custos e conceder maior rapidez no repasse de recursos provenientes de outras instituições financeiras, tornando-se também um espaço importante de organização, mobilização e fomento de iniciativas.

Na esfera internacional, um exemplo de sucesso é o centro de serviços compartilhado do Sistema Desjardins, no Canadá. Na visita ao sistema, o Grupo teve oportunidade de conhecer esta estrutura, que utiliza tecnologia de ponta mesmo para os padrões dos grandes bancos, concentrando o desenvolvimento de novos produtos, *call center* e outros serviços de apoio, especialmente as plataformas eletrônica de *home banking* e *mobile banking* – ferramentas consideradas hoje cruciais para se apresentar competitivo no sistema financeiro.

O grupo de prospecção de boas práticas constatou que a utilização de centros de serviços compartilhados, com o objetivo de centralizar os serviços de apoio operacional e *back office* das cooperativas (envolvendo, por exemplo, as áreas contábeis, jurídica, tecnologia da informação, controles de riscos e *compliance*) enseja as seguintes vantagens:

¹² Informação extraída de reportagem da Xcellence Magazine. Publicação disponível no endereço: <http://xcellencemagazine.com.br/wp-content/uploads/2016/03/XMAGAZINE_11_DEZ_2015.pdf> Acesso em 01/7/2016.

- a) as cooperativas singulares do sistema podem se concentrar na área negocial e no atendimento aos associados;
- b) há significativos ganhos de escalas, evitando-se a implementação de várias e não tão eficientes estruturas de apoio em cada cooperativa individualmente; e
- c) viabiliza, em razão da escala, o desenvolvimento de novos produtos e serviços cujo investimento mínimo estaria fora do alcance individual das cooperativas.

Além disso, outro diferencial do cooperativismo crédito canadense é o compartilhamento da rede de autoatendimento bancário dos diferentes sistemas existentes no país. Trata-se de um modelo refinado de intercooperação que fortalece o cooperativismo como um todo. Por meio desta integração, os clientes de qualquer cooperativa de crédito do Canadá – independentemente do sistema a qual pertençam – podem fazer saques, depósitos e outras transações nos ATM cooperativos compartilhados por todos os sistemas. Com isso, as cooperativas financeiras passaram a contar com uma rede de atendimento altamente capilarizada, presente em todo o território canadense. Um exemplo a ser seguido pelo Brasil, onde também se buscam alternativas para disponibilizar atendimento ao cooperado em todo o território nacional.

Esse compartilhamento da rede de autoatendimento poderia ocorrer de forma efetiva no Brasil, o que traria enormes ganhos para o cooperativismo não apenas em termos de redução de custos, mas também para propiciar uma sensível melhoria no atendimento ao associado de todas as cooperativas.

Quatro características sustentáveis das cooperativas de crédito

1. *São entidades sem fins lucrativos, preocupando-se primeiramente com a qualidade dos serviços prestados aos associados*
2. *Têm a cultura de destinar pelo menos uma parte de seu excedente financeiro (sobras) à formação de reservas financeiras*
3. *Com foco prioritário no atendimento e não na lucratividade, não costumam aplicar recursos em operações de alto risco*
4. *Como os proprietários não visam o controle e o lucro e, sim, usufruírem dos serviços em melhores condições de qualidade e custo, buscam continuamente a racionalização e a escala de funcionamento por meio de fusões e incorporações.*

4.5 O PODER DA SEGMENTAÇÃO

Por maior que seja, uma cooperativa de crédito nunca deve esquecer sua função primordial: oferecer o melhor aos seus cooperados. E é justamente por isso que – independentemente do processo de fusões ou centralizações de serviços –, ela precisa manter-se próxima ao associado e à comunidade, oferecendo serviços adequados à realidade do seu quadro social. Caso contrário, corre o risco de perder sua identidade, sua essência cooperativista e, conseqüentemente, os seus diferenciais.

A prova de que é possível crescer (e muito) sem abandonar o DNA cooperativista é a Credicoamo – cooperativa de crédito paranaense, vinculada à Coamo, cooperativa do ramo agropecuário e 13ª maior empresa de agronegócios do Brasil na avaliação da revista Exame Maiores e Melhores 2016. Trata-se de

cooperativa que opera exclusivamente focada no segmento de produtores rurais, também associados à cooperativa de produção Coamo. Longe de atrapalhar os resultados da instituição, a segmentação garantiu os ótimos resultados obtidos ao longo do tempo. Com mais de 13 mil associados – distribuídos nos estados do Paraná, Mato Grosso do Sul e Santa Catarina – a Credicoamo é a sexta maior cooperativa de crédito do Brasil em termos de ativos. Em dezembro de 2015, a instituição contava com uma receita global de R\$ 223,88 milhões, com sobras líquidas de R\$ 93,50 milhões e ativos totais de R\$ 1,77 bilhões¹³.

Na avaliação do grupo de prospecção de boas práticas, um dos diferenciais bem explorados por parte da Credicoamo é o profundo conhecimento do seu associado. A entidade realmente identifica as exatas necessidades de cada cliente, buscando atendê-los da forma mais completa possível. Um exemplo disso é a customização das operações de crédito, cujos prazos são estabelecidos em conformidade com o ciclo de produção e o fluxo de caixa dos tomadores.

Além disso, a Credicoamo não limita suas operações ao seu principal objeto, que são os financiamentos rurais, buscando atender o associado em suas outras necessidades, como por exemplo, com a concessão de crédito para reforma de residências, intermediação de seguros agrícolas e de operações de hedge nos mercados de commodities. Destaca-se ainda na forte proximidade com a base de associados, por meio de presença na comunidade e intercooperação com a Coamo –, junto à qual são promovidas ações educacionais e de assistência técnica aos produtores.

VISÃO INTERNACIONAL

No exterior, há cooperativas de crédito que são reconhecidas tanto pela segmentação do público quanto pela segmentação de produtos. Na

¹³ Informações disponíveis no site da Credicoamo: < <http://www.credicoamo.com.br/>> Acesso em 27/07/2016

parte francesa do Canadá, por exemplo, existe uma cooperativa criada essencialmente para atender a comunidade de imigrantes portugueses e seus descendentes que habitam na região. Trata-se da Caixa de Assistência Portuguesa, entidade que atende aproximadamente 5.567 associados, o equivalente a cerca de 10% da comunidade portuguesa de Montreal.

Sempre atenta à missão de bem atender o público lusitano, a Caixa de Assistência Portuguesa assumiu o compromisso de investir parte das suas sobras em projetos socioculturais comunitários, como o apoio à Orquestra Sinfônica Portuguesa de Montreal. Além disso, investe sistematicamente na educação dos associados. Em 2012, foram oferecidas cinco bolsas de estudos de nível superior (incluindo licenciatura, mestrado e doutorado), 20 bolsas de ensino secundário, três para alunos do colegial e cinco do nível técnico-profissional. Com isto, há uma identificação e sentimento de pertencimento recíproco entre Caixa de Assistência Portuguesa e a comunidade onde atua.

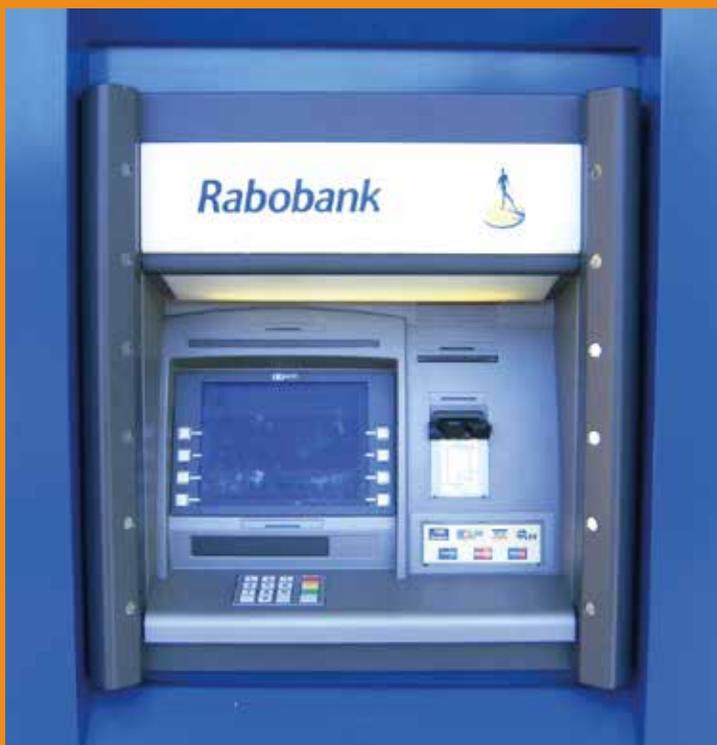
100% DIGITAL

Na Holanda e no Canadá, a sustentabilidade está muito ligada à ecologia. Por isso, nesses países existe uma preocupação muito grande com a automação dos serviços e com o uso racional do papel.

Na Holanda, por exemplo, o cliente pode realizar depósitos diretamente nas máquinas de ATM do Rabobank. Elas conseguem contar as cédulas uma a uma, sem a necessidade de colocá-las em um envelope, como no Brasil. O processo é 100% automatizado e não há a necessidade de uma pessoa contar o dinheiro posteriormente para conferir a quantia depositada.



 Cresol Grandes Rios/SC



➤ ATM do Rabobank

ARTIGO

JAYME WANDERLEY DA FONTE NETO

Servidor de carreira do Banco Central do Brasil e docente em cursos de pós-graduação (MBA) em Finanças Corporativas. É graduado em Administração e Direito, com mestrado em Administração (área de Finanças) e pós-graduações (especializações) em Administração Financeira e Direito Civil e Empresarial, sendo autor de publicações sobre finanças e administração, incluindo coautoria de livro na área de Finanças Corporativas.



BOAS PRÁTICAS: O QUE OS NÚMEROS FALAM SOBRE A EFICIÊNCIA DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO NO BRASIL?

1. INTRODUÇÃO

Sendo a eficiência operacional e o fortalecimento patrimonial questões essenciais para o desenvolvimento do cooperativismo de crédito, o presente artigo visa apresentar dados relacionados ao assunto, analisando-os no contexto da prospecção de boas práticas¹.

¹ É importante ressaltar que não foi objetivo deste trabalho efetuar qualquer comparação com outras instituições financeiras, a exemplo de bancos. Assim, nenhum dos comentários deste artigo deve ser interpretado no sentido de que o cooperativismo de crédito é superior ou inferior a outros segmentos do sistema financeiro nacional.

Neste trabalho, foram utilizados dados das cooperativas de crédito singulares, uma vez que representam as instituições nas quais os cooperados usufruem dos seus produtos e serviços e, em contrapartida, arcam com os seus custos. Cabe ressaltar que houve o cuidado metodológico de identificar, nos balancetes das cooperativas singulares, as despesas relacionadas aos rateios de gastos das centrais e confederações, de modo que todo o custo do sistema, incluindo as entidades de primeiro ao terceiro nível, encontra-se incorporados na presente análise.

2. EVOLUÇÃO DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO SINGULARES NOS ÚLTIMOS 10 ANOS

Na Tabela I, é apresentada a evolução de alguns indicadores nos últimos dez anos, os quais foram calculados, a cada ano, com base nos saldos contábeis consolidados de todas as cooperativas de crédito singulares em funcionamento no período².

Tabela I – Evolução dos indicadores – consolidado das cooperativas de crédito singulares

Ano	Desp.Adm. Estrut./ Op.Créd.	Desp.Adm. Estrut./ Ativo	Receitas Créd./ Op.Créd.	Receitas Serv./ Ativo	Reservas / PL
2006	18,6%	9,7%	28,9%	1,8%	23,8%
2007	16,8%	8,8%	25,5%	1,8%	22,8%
2008	16,1%	9,2%	23,7%	1,8%	22,7%

² Para evitar o chamado viés de sobrevivência, foram consideradas todas cooperativas singulares que, em algum momento nos últimos dez anos, esteve em funcionamento, incluindo aquelas que já encerraram suas atividades.

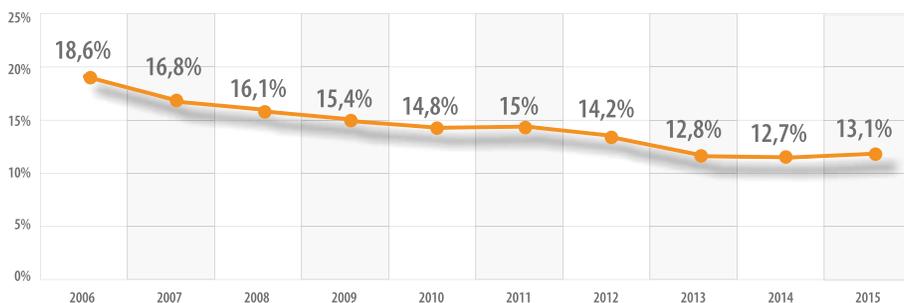
Ano	Desp.Adm. Estrut./ Op.Créd.	Desp.Adm. Estrut./ Ativo	Receitas Créd./ Op.Créd.	Receitas Serv./ Ativo	Reservas / PL
2009	15,4%	9,2%	23,4%	1,8%	22,7%
2010	14,8%	8,5%	21,9%	1,7%	22,9%
2011	15,0%	8,5%	22,2%	1,8%	23,3%
2012	14,2%	8,2%	21,3%	1,8%	24,5%
2013	12,8%	7,6%	19,6%	1,8%	25,5%
2014	12,7%	7,5%	20,7%	1,9%	26,8%
2015	13,1%	7,3%	22,6%	1,9%	28,3%

As duas primeiras colunas referem-se à evolução de índices de eficiência relacionados às despesas administrativas e de manutenção da estrutura operacional (incluindo também as despesas com rateios de gastos das centrais e confederações suportados pelas singulares, além da depreciação e amortização). O primeiro deles, “Desp.Adm.Estrut./ Op.Créd.”, mensura o total dessas despesas em comparação com o saldo médio da carteira líquida de crédito, e o segundo, “Desp.Adm. Estrut./Ativo”, inclui no denominador os ativos totais médios. Quanto menores forem os valores desses indicadores, melhor. Cooperativas que apresentam elevados índices terão que repassar essas despesas aos seus cooperados por meio da cobrança de altas taxas de juros sobre empréstimos e financiamentos e/ou mais tarifas sobre os serviços.

De acordo com os dados consolidados dos últimos dez anos, percebe-se consistente tendência de melhoria nos indicadores de eficiência, passando o índice “Desp.Adm.Estrut./Op.Créd.” de 18,6% (em 2006), para 13,1% (em 2015), e o indicador “Desp.Adm.Estrut./Ativo”, de

9,7% para 7,3% nesse período. Na prática, significa que as despesas administrativas e de estrutura cresceram menos do que a carteira de crédito e ativos das cooperativas, evidenciando ganhos de escala. A exceção foi no ano de 2015, em relação ao indicador “Desp.Adm. Estrut./Op.Créd.”, no qual houve discreta elevação (0,4 p.p.), situação para a qual se recomenda acompanhamento.

Gráfico I – Despesas Adm. e de Estrutura / Carteira de Crédito



A melhoria desses indicadores de eficiência está potencialmente associada a algumas boas práticas presentes em cooperativas observadas durante o Projeto Sescoop: incorporações de cooperativas, com ganhos de escala e solução de mercado para entidades ineficientes; projetos de regionalização, em que sistemas organizados de cooperativas racionalizam a ocupação de áreas geográficas; utilização de serviços de apoio em centros compartilhados por várias cooperativas; busca pela revisão e racionalização de processos, de modo a reduzir redundâncias de atribuições e sobreposições de atividades entre cooperativas singulares, centrais e confederações; ampliação do uso de tecnologias, entre outras.

Cabe ressaltar, entretanto, que nem todas as práticas citadas foram observadas na totalidade das cooperativas. Algumas estão mais avançadas em alguns itens; outras, nem tanto. Assim, conquanto tenha havido significativa evolução, ainda há espaço para melhorias.

O próximo indicador, “Receitas Créd./Op.Créd.”, expressa a relação entre as receitas com juros das operações de crédito e o saldo médio da carteira de crédito. Caso haja maiores valores, indica-se a cobrança de taxas de juros mais elevadas. Nos últimos dez anos, observa-se tendência de queda, passando de 28,9% para 22,6%, evidenciando que, para a maior parte das cooperativas, os ganhos de eficiência verificados têm se traduzido em menores taxas sobre empréstimos e financiamentos. Quanto à elevação desse indicador entre 2013 (19,6%) e 2015 (22,6%), cabe ressaltar que uma possível explicação é a elevação da taxa Selic³ no período.

No tocante ao indicador referente à relação entre receitas com serviços e o ativo total médio, observa-se certa estabilidade, mantendo-se entre 1,7% e 1,9%.

Por fim, o índice “Reservas/PL” indica que, sobretudo a partir de 2010, houve consistente tendência de aumento da representatividade das reservas totais acumuladas na composição do patrimônio líquido consolidado das cooperativas singulares, alcançando 28,3% do PL em 2015. Esta maior formação de reservas se alinha a boas práticas internacionais verificadas, ocasionando mais estabilidade patrimonial, dado que as reservas são indivisíveis e não resgatáveis, além de proporcionar maior margem de cobertura para eventuais perdas⁴.

3 No início de 2013, a meta da taxa Selic era de 7,25%a.a. e, no final de 2015, estava em 14,25%a.a.

4 Cabe ressaltar que a questão é relativa. O fato de uma determinada cooperativa não destinar maiores valores para reservas não necessariamente implica afirmar que se trata de má prática. Há outras questões a considerar, incluindo o costume já estabelecido na cooperativa e as preferências e expectativas do quadro social.

3. PANORAMA ATUAL

3.1. Análise em função do porte das cooperativas

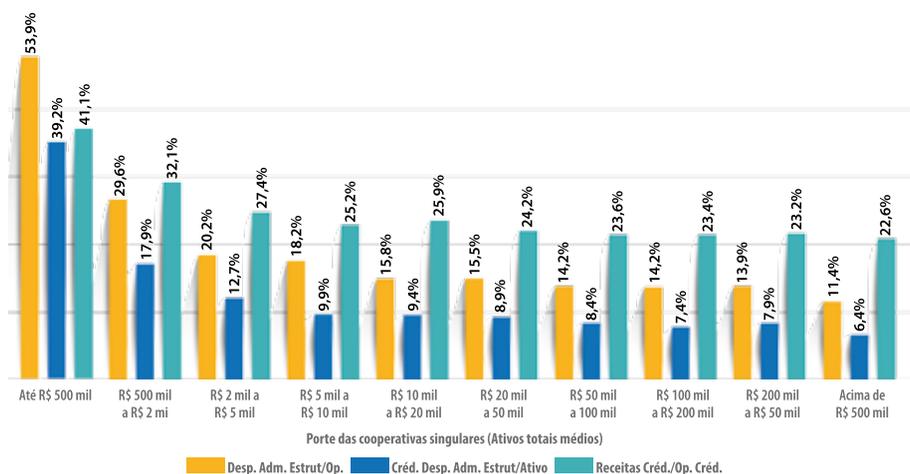
Na Tabela II, são apresentados dados das cooperativas de crédito singulares referentes ao exercício social 2015, segregadas em função do porte (total de ativos, média anual), estando os indicadores expressos conforme a mediana de cada grupo de cooperativas.

Tabela II – Dados por grupos de cooperativas singulares classificadas pelo porte (medianas)

Porte das cooperativas (ativos totais)	Desp. Adm. Estrut./ Op. Créd.	Desp. Adm. Estrut./ Ativo	Receitas Créd. / Op. Créd.	Receitas Serv. / Ativo	Provisões/ Op. Créd.	Reservas/ PL
Até R\$ 500 mil	53,9%	39,2%	41,1%	0,0%	8,3%	4,8%
R\$ 500 mil a R\$ 2 mi	29,6%	17,9%	32,1%	0,0%	2,5%	6,0%
R\$ 2 mi a R\$ 5 mi	20,2%	12,7%	27,4%	0,0%	2,2%	5,9%
R\$ 5 mi a R\$ 10 mi	18,2%	9,9%	25,2%	0,1%	2,9%	6,7%
R\$ 10 mi a R\$ 20 mi	15,8%	9,4%	25,8%	1,6%	4,0%	8,7%
R\$ 20 mi a R\$ 50 mi	15,5%	8,9%	24,2%	1,8%	4,1%	12,4%
R\$ 50 mi a R\$ 100 mi	14,8%	8,4%	23,6%	1,6%	3,8%	14,4%
R\$ 100 mi a R\$ 200 mi	14,2%	7,4%	23,4%	1,4%	3,8%	22,6%
R\$ 200 mi a R\$ 500 mi	13,9%	7,9%	23,2%	2,2%	5,4%	32,5%
Acima de R\$ 500 mi	11,4%	6,4%	22,6%	2,1%	6,2%	38,1%

Para os indicadores “Desp.Adm.Estrut./Op.Créd.”, “Desp.Adm.Estrut./Ativo” e “Receitas Créd./Op.Créd.”, conforme Gráfico II, houve consistente tendência de redução das medianas à medida que as instituições apresentam maior porte, corroborando a existência de significativos ganhos de escala, os quais vêm sendo repassados aos associados por meio de menores taxas de juros sobre empréstimos e financiamentos⁵.

Gráfico II – Eficiência e Receitas x porte das cooperativas (medianas)

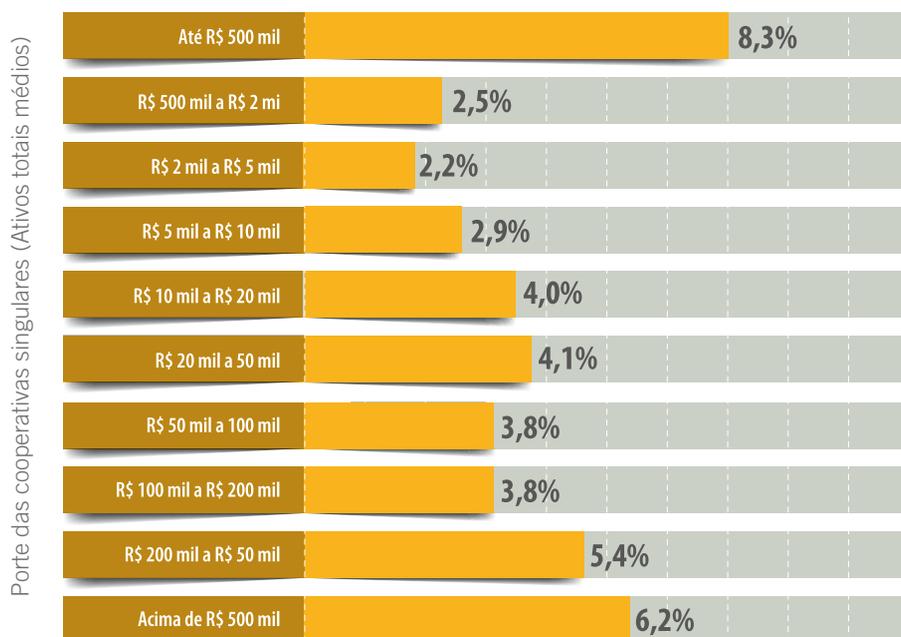


Já o índice “Provisões/Op.Créd.” expõe que cooperativas de porte muito pequeno, com ativos inferiores a R\$500 mil, tendem a apresentar elevadas provisões sobre operações de crédito (8,3%). Contudo, a partir de R\$ 500 mil em ativos, ao contrário do que ocorre com os indicadores de eficiência sobre despesas administrativas e de estrutura, há certa tendência, embora

⁵ Há naturalmente algumas cooperativas menores que apresentam indicadores melhores do que outras maiores. Contudo, os resultados, a partir das medianas, são válidos para indicar tendências aplicáveis à maioria das instituições.

com padrão irregular, de haver mais elevadas provisões em cooperativas de maior porte, intensificando-se de forma mais acentuada para cooperativas com ativos superiores a R\$ 200 milhões⁶. Diante desses números, reforça-se o argumento de que a busca pelo crescimento deve sempre ser pautada por adequado planejamento e critérios, considerando os riscos envolvidos.

Gráfico III – Provisões sobre o saldo da carteira de crédito (medianas)



⁶ É conveniente reiterar que se trata de tendências. A constatação é válida para a maior parte das cooperativas de crédito, havendo, contudo, exceções, com entidades maiores com reduzidos níveis de inadimplência.

Quanto ao debate sobre qual seria o porte mínimo e ideal das cooperativas, para efeito de ganhos de escala, em contrapartida às vantagens da segmentação e atuação junto a um público com menores riscos, pode-se abordar o caso do sistema canadense Desjardins. Nele, há eficiente centralização e compartilhamento de serviços de apoio e retaguarda, permitindo que as cooperativas singulares se dediquem às suas atividades fins e ao relacionamento com sua base de associados e comunidade. Em tal modelo não se requer que as singulares precisem alcançar porte muito elevado para se manterem viáveis, uma vez que, com a utilização de centrais de serviços citadas, as principais economias de escala se dão em termos do sistema cooperativo como um todo – e não nas entidades singulares individualmente consideradas. Este é, por exemplo, o caso da Caisse Desjardins Portugaise, a qual conta com pouco mais de cinco mil associados e não deixa de ser eficiente por conta disto. Trata-se, portanto, de interessante modelo que permite ganhos de escala, sem perder as vantagens da segmentação, além de manter a identidade e sentimento de pertencimento recíproco com o seu público.

Por fim, quanto ao indicador da representatividade do total de reservas em relação ao patrimônio líquido, há tendência de mais elevados valores à medida que se mostram maiores as cooperativas.

3.2. Análise em função dos segmentos das cooperativas (condições de associação)

Na Tabela III, a seguir, são apresentados índices, do exercício 2015, calculados por segmento, incluindo a mediana geral e os dados das melhores e piores em cada tipo de cooperativa⁷.

⁷ Para a definição dos grupos das melhores e piores de cada segmento foram consideradas as 30 cooperativas de crédito singulares com melhores indicadores e as 30 com piores indicadores, exceto para os segmentos de empresários e outros/critérios de associação mistos, cuja quantidade de instituições é menor, de modo que foram utilizadas as 15 melhores e 15 as piores para tais grupos.

Tabela III – Indicadores de Eficiência e Provisões por segmento (medianas)

	Mediana Geral		Mais Eficientes		Menos Eficientes	
	Desp.Adm. Estrut./ Op.Créd.	Provisões/ Op.Créd.	Desp.Adm. Estrut./ Op.Créd.	Provisões/ Op.Créd.	Desp.Adm. Estrut./ Op.Créd.	Provisões/ Op.Créd.
Abertas/“livre admissão”	16,2%	5,1%	6,9%	3,5%	35,4%	8,4%
Atividade profissional	20,7%	3,7%	10,6%	2,2%	44,3%	4,9%
Empregados/ Servidores	16,7%	2,2%	4,3%	0,9%	62,4%	5,5%
Empresários	29,8%	4,0%	22,9%	4,7%	35,1%	4,0%
Produtores Rurais	12,0%	5,5%	6,0%	4,2%	52,9%	8,6%
Outros/ Segmentos mistos	14,5%	4,0%	10,0%	4,4%	27,7%	5,4%

De uma forma geral, observam-se fortes assimetrias das despesas administrativas e de estrutura nas cooperativas, ainda que atuantes num mesmo segmento. Por exemplo, para as cooperativas segmentadas em empregados e servidores, enquanto que a mediana de todo o grupo foi de 16,7%, as 30 melhores apresentam indicador de 4,3% e as 30 piores de 62,4%. Para os demais segmentos, inclusive para as cooperativas abertas, também são observadas significativas diferenças. Podem existir inúmeras razões para isso, a exemplo de dificuldades inerentes à região de atuação, amplitude operacional e rol de produtos e serviços. Não obstante, isto não impede que cooperativas com melhores graus de eficiência possam compartilhar suas experiências e conhecimentos, em conformidade com o princípio da intercooperação, dando oportunidade para que outras cooperativas não tão eficientes conheçam melhor tais modelos e, respeitadas suas especificidades e realidades, melhorem seus indicadores. Em termos mais concretos, isso pode

se materializar, por exemplo, por meio de estágios de gestores e dirigentes em cooperativas consideradas referência em eficiência operacional, além da realização de seminários periódicos para tratar especificamente do tema eficiência no cooperativismo de crédito e apresentar, com o aprofundamento necessário (tratando em detalhes sobre despesas, estruturas, processos e resultados), os modelos que vêm obtendo êxito.

Além das assimetrias verificadas, de acordo com a Tabela III, pode-se destacar ainda:

- a) considerando os grupos de cooperativas com piores indicadores em cada segmento, observam-se valores muito elevados em algumas delas, sendo necessário buscar alternativas para melhoria das mesmas, sob pena de eventual inviabilização;
- b) no grupo de cooperativas com melhores indicadores de eficiência por segmento, aquele que apresentou melhores resultados foi o da área de empregados e servidores, com medianas de apenas 4,3% e 0,9% para “Desp.Adm.Estrut./Op.Créd.” e “Provisões/Op.Créd.”, respectivamente. Considerando puramente a perspectiva da intermediação financeira e prática de baixos *spreads*, tais modelos podem ser considerados casos de referência em termos de eficiência operacional⁸. As possíveis explicações para esses bons resultados podem ser: maior simplicidade operacional e atuação altamente segmentada em público específico, além da cooperação e geração de sinergias com entidades apoiadoras;
- c) outros segmentos e cooperativas abertas também contemplam instituições com bons indicadores de eficiência. Assim, em linha com o

⁸ Isto não quer dizer que cooperativas de outros segmentos, como as abertas, sejam menos eficientes, uma vez que se deve considerar outros aspectos qualitativos, a exemplo do rol de produtos e serviços, assim como benefícios sociais trazidos à comunidade. Contudo, isso não invalida a constatação de que, sob a exclusiva perspectiva da intermediação financeira, aquelas cooperativas são destaques nos indicadores de eficiência apresentados.

que foi comentado quanto às assimetrias dos índices de despesas e a possibilidade de intercooperação para compartilhamento de experiências e conhecimentos, cabe ao sistema nacional de cooperativas de crédito convidar tais instituições a apresentar seus modelos operacionais, para que possam, no que couber, servir de exemplo para outras cooperativas não tanto eficientes.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observa-se que, nos últimos anos, houve evolução do cooperativismo de crédito em termos de eficiência. Práticas que buscam melhores indicadores de eficiência devem ser cada vez mais estimuladas, a exemplo daquelas relacionadas a elevação de ganhos de escala, com ocupação racional de áreas de ação; centrais de serviços compartilhados; revisão de estruturas para evitar redundâncias de atribuições entre cooperativas singulares, centrais e confederações; uso de tecnologias e melhorias de processos operacionais; compartilhamento de redes de atendimento; treinamento e capacitação dos recursos humanos e dirigentes; intercooperação para compartilhamento de expertise sobre gestão e eficiência operacional; oferta de produtos e serviços na exata medida das necessidades dos associados, entre outras. Algumas dessas práticas já são vistas com frequência no cooperativismo de crédito nacional, outras não, havendo espaço para melhorias.

O fato é que a busca por eficiência deve ser permanente, sendo que, conforme é demonstrado pelos números, melhorias operacionais refletem-se, de forma direta, na possibilidade de adoção de menores *spreads*, formação de maiores reservas, além de permitir maior disponibilidade de recursos para ações direcionadas a benefícios dos seus associados e da comunidade onde atuam.



RS

BOAS PRÁTICAS DOS ÓRGÃOS DE REGULAÇÃO



Na etapa internacional dos trabalhos, o Grupo de Prospecção teve a oportunidade de visitar órgãos reguladores do cooperativismo de crédito na Alemanha, Holanda e França. A seguir estão registradas as principais informações e percepções extraídas dessas visitas. O capítulo é encerrado com alguns comentários sobre a supervisão brasileira, de forma a permitir uma visão mais panorâmica deste importante aspecto do cooperativismo de crédito no Brasil e no mundo.

O sistema financeiro da Alemanha é considerado um dos mais poderosos e sólidos do mundo, principalmente pelo nível de controles internos, padrões de auditorias e pelo acompanhamento realizado pela Superintendência Federal de Serviços Financeiros (BAFIN), em coordenação com o próprio Banco Central (Bundesbank) e as entidades de autorregulação.

A Holanda, por sua vez, se destaca no âmbito das ações de regulação por praticar intensivamente os princípios da supervisão delegada ou auxiliar. Na época da visita, o órgão supervisor alcançava apenas o segundo e último piso do cooperativismo de crédito, que no país é formado por um único grupo, encabeçado pelo Rabobank, ficando a supervisão das instituições singulares delegada ao próprio sistema.

A França também leva ao extremo o modelo de supervisão auxiliar, com a diferença de que naquele país são três grupos distintos, com a lei atribuindo de forma nominal às instituições de último nível, os chamados “órgãos centrais”, praticamente todas as atribuições do supervisor, incluindo os poderes de penalização e resolução.

5.1 ALEMANHA: AUTOGESTÃO COOPERATIVA

O sistema cooperativista de crédito alemão se destaca não apenas pela expressiva participação no sistema financeiro, como também pelos padrões de excelência em organização e regulação, especialmente no que tange a processos de auditoria, redes de proteção, fundo garantidor e critérios de capacitação e treinamento. Conhecer e compreender os princípios e regras que levaram e mantêm o sistema em tal estágio de evolução é tarefa obrigatória para os reguladores e dirigentes do cooperativismo de crédito.

A regulação e supervisão das cooperativas de crédito na Alemanha estrutura-se em um sistema multiarticulado composto pela ação orquestrada de entes públicos (Bundesbank e Bafin) e entidades de supervisão auxiliar do próprio sistema (DGRV, BVR e federações de auditoria).

Como pilares desse processo estão o “princípio dos quatro olhos”, que preceitua o duplo controle sobre todos os processos relevantes, e a estruturação sistêmica obrigatória, que exige de todas as instituições a subordinação a um sistema e sua rede de proteção e auditorias.

O “princípio dos quatro olhos” permeia não só a estrutura interna das instituições, servindo de guia na estruturação dos controles internos e da política de governança (do que é exemplo a nomeação obrigatória de no mínimo dois diretores em todas as instituições), como também a própria estrutura institucional dos entes incumbidos da regulação, haja vista a atuação compartilhada ou paralela dos órgãos públicos (Bundesbank e Bafin) e privados (DGRV e BVR).

A seguir são apresentadas as características principais dos integrantes deste arranjo.

5.1.2 BUNDESBANK

“Nem todos os alemães creem em Deus, mas todos acreditam no Bundesbank (Banco Central da Alemanha)”. A frase é atribuída a Jacques Delors, político francês que presidiu a Comissão Europeia¹ de 1985 a 1995. Considerado um dos bancos centrais mais fortes e confiáveis do mundo, o Bundesbank zela pela saúde financeira do sistema bancário – comercial e cooperativo – definindo diretrizes macroeconômicas de atuação ao mercado financeiro sem, no entanto, interferir na autogestão dos diferentes sistemas.

O sistema financeiro alemão é composto por bancos cooperativos, bancos privados, bancos públicos e as caixas de poupança. Mas todos os segmentos são sujeitos às mesmas regras. Além de se submeterem às mesmas condições tributárias, todas as instituições financeira alemãs contam com liberdade para fixar tarifas, custos de empréstimos e taxas de captação. Há plena autonomia para a realização de todas as transações financeiras previstas em lei, que podem ser livremente oferecidas a qualquer categoria de pessoas físicas e jurídicas, mesmo no sistema cooperativo, que dessa forma pode contar com clientes associados e não associados. Mas esta liberdade para estabelecer as práticas comerciais e seus clientes não alcança a regulamentação prudencial, cujas exigências envolvem rígidos limites regulamentares para capital e concentração de riscos, bem como exigências mínimas de qualificação para dirigentes de instituições financeiras.

A Lei Bancária Alemã (KWG) exige das instituições financeiras uma organização adequada dos negócios, além de uma base de capital compatível com os riscos assumidos. O capital regulatório mínimo é de 8% das exposições a riscos de crédito, mercado e operacional. O supervisor também considera o capital econômico, afetado pelo risco de concentração, as variações das taxas

¹ Instituição independente que representa e defende os interesses da União Europeia, cujo presidente é eleito pelo Parlamento Europeu.

de juros, oscilações de mercado e outros elementos circunstanciais, podendo ainda, para as instituições maiores e mais complexas, exigir cálculo interno de suficiência de capital (ICAAP).

O foco principal do Bundesbank é a estabilidade sistêmica. Sob este prisma, no início de cada ano é definida a estratégia de supervisão, onde são verificadas as deficiências e riscos que precisam ser explorados. Em média, há um supervisor para cada dez bancos cooperativos e um supervisor para cada grande banco privado. O Bundesbank também pode realizar inspeções diretas nas instituições supervisionadas, mas a frequência desses procedimentos fica vinculada não só às questões ligadas a riscos como também ao princípio da economicidade. Esse princípio exige uma coerência entre o porte da instituição e o volume de recursos públicos empregados na sua supervisão.

No caso do sistema cooperativo de crédito, a atuação do Bundesbank tem por base, além das informações da Bafin, os relatórios de auditoria cooperativa produzidos pelas federações de auditoria. De acordo com os representantes da entidade, raramente são necessárias inspeções nos bancos cooperativos pelo próprio Bundesbank, circunstância que atribuem não apenas à hígidez histórica do segmento como também à qualidade e confiabilidade dos relatórios de auditoria recebidos.

Assim, em busca da máxima eficiência, transparência e economicidade, o Banco Central Alemão optou por um modelo de supervisão compartilhada do mercado financeiro, que fica sujeito à supervisão tanto do próprio Bundesbank quanto da Instituição Federal de Supervisão e Auditoria Financeira (Bafin), bem como, na parte estruturada sob a forma cooperativa, por entidades de auditoria e supervisão auxiliar do próprio sistema.

5.1.3 BAFIN

A Bafin foi criada em 2002, após a Aliance, empresa do ramo de seguros, ter assumido o controle do segundo maior banco do país. Nesse momento ficou clara a necessidade de junção das superintendências bancária, de seguros e previdência e de valores mobiliários. A missão da Bafin é interligar os mercados e conferir estabilidade financeira ao sistema.

Com sedes em Bonn e Frankfurt, compete à Bafin a supervisão de mais de 2 mil instituições de crédito (bancos cooperativos e caixas públicas), 750 empresas prestadoras de serviços financeiros (*brokers e dealers*) e 600 empresas do mercado segurador. Dos 2.200 funcionários do órgão, cerca de 5% estão dedicados à supervisão do sistema cooperativo de crédito.

A instituição mantém permanente contato com o Bundesbank, de forma que as decisões reflitam a concordância dos dois órgãos. Quando o Bundesbank identifica determinados desequilíbrios em uma instituição cooperativa, o fato é comunicado à Bafin, que possui competência jurídica para agir e aplicar punições aos envolvidos. Em contrapartida, se a Bafin define que um banco tem limitação (restrições), o Bundesbank é comunicado previamente e decide se atuará no caso com a Bafin. Em caso de conflito de opiniões, a palavra final cabe à Bafin.

Embora se trate de uma entidade pública, o financiamento da Bafin se dá pelo rateio dos custos entre as instituições supervisionadas. O orçamento atual é de 150 milhões de euros ao ano. O menor dos bancos cooperativos paga a contribuição anual de 100 euros. Para cada milhão de euros do total de ativos, 5 euros vão para a Bafin. Esse rateio relativamente reduzido de contribuição só é possível pelo grande número de Bancos na Alemanha. Mas a Bafin não possui autonomia orçamentária. O conselho de administração, composto por representantes dos ministérios da fazenda e da economia, representantes das grandes federações e associações nacionais de bancos e seguradoras é que decide o direcionamento dos recursos.

CURIOSIDADE

No caso de qualquer transgressão à Lei Bancária ou aos regulamentos do mercado de títulos e valores, a Bafin pode atuar e pedir o afastamento dos dirigentes responsáveis pelo ato junto à instituição. Dependendo da gravidade da situação, pode-se proibir o exercício deste profissional junto ao sistema financeiro ou limitar sua atuação a escalões inferiores da instituição.

Além de punir o dirigente, a Bafin pode multar a instituição responsável pela infração. As multas variam de 5 a 1 milhão de euros, de acordo com a gravidade do ato. Quando se constatam pequenos erros, que não trazem riscos à instituição, é enviada uma carta solicitando a correção do problema. Diante de erros mais relevantes, são encaminhadas comunicações mais incisivas. Em geral os problemas são solucionados. Quando há situações de risco à instituição, é aplicada uma advertência.

5.1.4 BVR e o Fundo Garantidor

A rede financeira do cooperativismo alemão conta com um dos mais sólidos e antigos fundos garantidores do mundo. O primeiro sistema de proteção foi criado em 1937 pelos Bancos Volksbank. Quatro anos depois foi criado o sistema de proteção dos Bancos Raiffeisenbank. Em 1977 houve a fusão dos dois sistemas, criando o Sistema de Proteção da Federação Nacional dos Bancos Cooperativos (BVR). A partir de 2003 a participação neste fundo único passou a ser obrigatória para todos os bancos cooperativos.

O fundo garantidor alemão tem por objetivo preservar a confiança dos associados, clientes e contrapartes no sistema cooperativo de crédito. Por isso, ele atua prioritariamente de maneira preventiva, evitando que os

primeiros indícios de má gestão ou contingências comprometam a solvência das cooperativas associadas. Essas políticas de prevenção e saneamento trouxeram bons resultados ao setor, tanto que nos últimos 80 anos nunca foi necessário utilizar recursos do fundo para indenizar cooperados.

A BVR é entidade mantenedora do fundo de proteção, que é registrado de forma apartada no seu balanço como patrimônio especial. Este patrimônio é composto por recursos do sistema que só podem ser aplicados no saneamento de instituições ligadas ao fundo. Um fato curioso é que o montante do fundo, diferentemente do que ocorre em outros países, inclusive no Brasil, é mantido em sigilo, sob o argumento de que a imagem de solidez do fundo, reforçada à histórica ausência de sinistros, já é suficiente para manter a confiança do mercado.

Do ponto de vista sistêmico, a BVR é uma confederação, que encabeça um sistema que, à época da visita, era formado pelas seguintes instituições:

- ✓ Duas centrais: DZ Bank e WGZ Bank.
- ✓ Cinco federações regionais de auditoria e duas federações de auditoria especializada para bancos cooperativos de varejo.
- ✓ 1.101 bancos cooperativos, dos tipos Volksbank (bancos do povo) e Raiffeisenbank (bancos Sparda, bancos PSD, bancos da Igreja).

No caso de uma cooperativa enfrentar problemas financeiros, o Fundo Garantidor Alemão transfere os ativos problemáticos para um banco especializado na recuperação de ativos (Banco BAG S.A.), que é um tipo de *bad bank*, cujo capital é detido em sua quase totalidade pela própria BVR.

Na Alemanha os sistemas de proteção são obrigatórios para todas as instituições financeiras. Mas as instituições e sistemas podem optar entre o esquema de proteção ao depositante, que é acionado na ocorrência de quebra, ou de proteção à instituição, visando se antecipar e evitar a quebra.

No caso do fundo do sistema cooperativo de crédito, o foco de atuação é sobre a instituição. No momento da visita do grupo, entretanto, os bancos cooperativos estavam sendo pressionados a aderir a esquemas de proteção a depositantes, de natureza continental, como consequência da integração da supervisão bancária que se encontrava em curso na União Europeia e, com ela, a necessidade de universalização da cobertura de proteção ao depositante em todo o continente.

A resistência do cooperativismo à cobertura do depositante em lugar da depositária, que na data da visita era praticada somente na Alemanha e na Áustria, decorre do entendimento dos dirigentes de que a proteção da instituição é menos onerosa e mais eficiente desta forma, preservando melhor a imagem e a estabilidade de todo o segmento. O argumento, se não valer na teoria, comprova-se na prática, já que desde que foi instituído o sistema de proteção nenhuma instituição protegida entrou em descontinuidade.

Um aspecto que merece destaque no funcionamento do fundo garantidor é o seu sistema de monitoramento das instituições associadas. Este sistema classifica as cooperativas em nove níveis de risco, com base em indicadores relativos ao patrimônio (35%), resultados (50%) e riscos (15%). As informações usadas no cálculo dos indicadores são auditadas e harmonizadas, o que garante o tratamento igualitário para cada um dos bancos.

Além de ser utilizada para calibrar a taxa de contribuição de cada banco cooperativo (que varia, conforme o risco, de 80% a 140% da taxa básica), a nota de risco dos bancos cooperativos alimenta um sistema de alerta tempestivo, que aciona mecanismos formais de recuperação e saneamento conforme os riscos se acentuem e exijam intervenção da BVR. Por estas duas vias, o sistema de classificação de risco funciona como um estímulo à melhoria da qualidade de gestão em nível local.

Dessa forma, a atuação do fundo garantidor das cooperativas alemãs vai muito

além da função estrita de garantir de depósitos. Na essência, esse mecanismo é peça central de um sistema de proteção, monitoramento e supervisão que possibilita a avaliação padronizada das instituições do segmento, induz a disciplina de mercado e viabiliza a adoção de medidas preventivas e saneadoras, cuja eficácia se demonstra pela absoluta inexistência de casos de insolvência ao longo de toda a sua história.

5.1.5 Auditoria Cooperativa

A Alemanha é pioneira no conceito de auditoria cooperativa, que teria sido precursora, na versão dos dirigentes do segmento, até da auditoria independente na forma como hoje se pratica. Este procedimento se iniciou ainda em 1880, quando o sistema de cooperativismo de crédito do país enfrentou sua primeira crise sistêmica, decorrente de problemas relacionados à falta de controles e má gestão. Por esta razão, desde seus primórdios a auditoria cooperativa incluiu em seu escopo aspectos relativos a gestão e governança.

Atualmente todas as cooperativas na Alemanha, independentemente do ramo, são obrigadas a se submeter periodicamente a processos de auditoria (interna e externa). Instituições com ativos acima de € 2 mi têm seus balanços financeiros e contábeis avaliados uma vez por ano. Abaixo desse valor, as auditorias são realizadas a cada dois anos.

No caso específico das cooperativas financeiras, as auditorias externas são anuais, e realizadas por uma das cinco federações regionais de auditoria. Todos os bancos cooperativos são obrigados por lei a se submeterem ao

procedimento², e sem liberdade para escolha da confederação auditora, já que essas entidades são obrigadas a acatar sua área geográfica de atuação.

A auditoria cooperativa abarca não só as demonstrações financeiras como também a qualidade da gestão e eficiência dos controles internos, com ênfase nas operações de crédito, tesouraria, custódia, capacitação de recursos humanos e tecnologia. Devido à extensão dos exames, os procedimentos são distribuídos ao longo do ano. Embora extensos, seus custos ficam em torno de 0,5% das despesas administrativas do banco auditado. As diretrizes para os trabalhos são formuladas pela Bafin, e detalhadas e acompanhadas pela DGRV. As federações de auditoria podem ainda prestar serviços de consultoria e treinamento, desde que com equipes segregadas.

Do ponto de vista sistêmico, a DGRV é o órgão de cúpula das federações de auditoria. Tem como atribuições, além de estabelecer padrões de auditoria para as filiadas, realizar auditorias diretamente nas grandes cooperativas e nas cooperativas centrais, e em outra instituições que a Bafin venha excepcionalmente solicitar. Os padrões de auditoria, que devem ser obrigatoriamente seguidos pelas federações, referem-se não apenas ao escopo e tipo de exames como também aos modelos de relatórios e softwares de apoio, que devem ser os mesmos em todo o sistema. Essa padronização facilita a visão comparativa e a utilização dos resultados, que são enviados

2 Em 2011, um banco cooperativo questionou judicialmente a obrigação legal de se submeter à auditoria cooperativa prestada pela federação a que deveria obrigatoriamente se filiar, reivindicando seu direito de livre associação e sua liberdade de escolher o auditor independente, como ocorre com as demais instituições. O litígio foi levado ao Tribunal Constitucional Alemão, que confirmou os deveres impostos pela lei. Alguns trechos da sentença são elucidativos da forma como a questão foi encaminhada: “Ao contrário das sociedades comerciais, as cooperativas não têm o direito de livre escolha do auditor. No entanto, esta diferenciação se justifica pelos fundamentos de fato, sendo que as auditorias cooperativistas – ao contrário dos processos de auditoria previstos pelo Código Comercial – não se limitam à verificação da contabilidade de balanço, mas abrangem ainda a situação econômica e a regularidade da gestão. [...] A auditoria obrigatória pela Federação de Auditoria se justifica pelos conhecimentos técnicos mais profundos e pela maior proximidade às matérias cooperativistas que o auditor da Federação dispõe em comparação com o auditor externo, livremente escolhido. A finalidade da auditoria de acompanhamento, desenvolvida progressivamente ao longo da história, não poderia ser alcançada com a mesma eficácia de uma auditoria externa. Por essas razões não existem dúvidas com relação às constitucionalidade da filiação obrigatória.”

para a Bafin, o Bundesbank, a BVA, além dos próprios executivos e membros do conselho de vigilância da cooperativa auditada.

No que tange à regulação, a DGRV se subordina à Bafin e ao Bundesbank. A DGRV também exerce papel importante na solução de eventuais conflitos de interesse que possam surgir entre os bancos cooperativos e as federações de auditoria, bem como entre as próprias federações de auditoria.

A auditoria cooperativa alemã, deste modo, conecta o processo de avaliação padronizada das cooperativas de crédito a sistema amplo de gerenciamento e supervisão em maior escala que, além de garantir a estabilidade de todo o sistema, propicia uma definição clara de papéis e uma divisão mais justa dos custos regulatórios envolvidos.

CURIOSIDADE

A cada três anos, a DGRV e as cinco federações regionais de auditoria cooperativa do sistema financeiro são submetidas a um processo de revisão de qualidade externa (“peer review”), momento no qual têm seus processos de auditoria (compliance com normas de auditoria, programas, metodologia, ferramentas e outros) revisados por outros auditores credenciados, como a PWC e Deloitte. Os resultados destas revisões são encaminhados à Câmara de Auditores da Alemanha.

5.2 HOLANDA: MODELO DE SUPERVISÃO DELEGADA

A supervisão do sistema financeiro holandês é realizada com base no modelo denominado *twin peeks*. Trata-se de modelo em que a supervisão de conduta e a supervisão prudencial são executadas separadamente, seja no âmbito da mesma entidade, como foi a opção adotada no Brasil, ou em entidades distintas. Na Holanda, que adota a segunda opção, a supervisão de conduta é realizada pela AFM (Netherlands Authority for the Financial Markets) ao passo que a supervisão prudencial fica a cargo do DNB (Netherland National Bank).

A supervisão do segmento de cooperativas de crédito, integradas por um sistema único encabeçado pelo Rabobank, é realizada com base no conceito de supervisão delegada. Nessa concepção, a supervisão dos órgãos estatais alcança somente o Rabobank, como órgão de cúpula, que por sua vez possui delegação legal para exercer a supervisão e a fiscalização dos bancos cooperativos subordinados integrados à sua rede de atuação.

Este modelo é viável e seguro, na visão dos representantes do Banco Central Holandês, em razão da forte integração entre os bancos locais e o Rabobank e, especialmente, devido ao mecanismo de garantias recíprocas ou cruzadas entre todas as instituições do sistema. Por meio deste mecanismo, problemas de liquidez ou solvência em qualquer uma das unidades do sistema são assumidos por todas as demais. A aceitação e confiabilidade desse modelo de proteção pelo mercado financeiro local e internacional permite que o sistema cooperativista holandês não utilize fundos garantidores, algo pouco comum no cooperativismo de crédito em nível mundial.

Esse sólido sistema de garantias cruzadas acarreta dois efeitos importantes. De um lado, permite aos órgãos oficiais de supervisão tratar o conjunto das instituições de crédito cooperativo como uma única entidade para fins de

supervisão prudencial. Por outro, estimula cada entidade do sistema, na medida em que assuma o risco das demais, a colaborar com um sistema de supervisão auxiliar e de controles centralizados mais rigorosos e independentes.

A forte integração entre as instituições cooperativas, envolvendo não apenas garantias cruzadas e a supervisão auxiliar como também o compartilhamento de marca e estruturas operacionais, permitiu ao sistema cooperativista de crédito holandês um passo mais ousado na questão da organização sistêmica. Em janeiro de 2016, o Rabobank e os então 106 bancos cooperativos em sua órbita fundiram-se em uma única sociedade, denominada Cooperatieve Rabobank U.A. Para preservação dos ideais cooperativistas, neste modelo a representação e os princípios de governança mutualistas serão mantidos em cada Rabobank local, mas haverá fortalecimento do grupo como um todo, que passará a atuar perante o mercado e os reguladores integralmente como um banco, com única autorização e demonstrativos contábeis consolidados.

5.3 FRANÇA: SUPERVISÃO EM TRÊS PODERES

Na França a supervisão do financeiro está concentrada na ACPR – *Autorité de Contrôle Prudential et de Résolution*. A ACPR é uma entidade administrativa independente ligada ao Banco Central da França, com atribuições de preservar a estabilidade do sistema financeiro e de seguros e garantir a proteção de todos os clientes e beneficiários.

Supervisionar o sistema financeiro na França significa, em sua maior parte, supervisionar o sistema cooperativo de crédito, já que este segmento representa em torno de 70% do mercado. Ainda assim, a supervisão das cooperativas de crédito francesas está estruturada em um forte modelo de supervisão auxiliar. Neste modelo, a supervisão da ACPR alcança somente os órgãos centrais dos três sistemas de crédito cooperativo do país: *Credit Agricole*, *Credit Mutuel Group* e o *BCPE Group – Banques Populaires et Caisses d'Epargne*.

Esses grupos apresentam organização sistêmica semelhante, estruturando-se em três níveis: as cooperativas singulares locais, que pertencem aos cooperados; as federações regionais, as quais as instituições locais são obrigadas a se filiar; e as estruturas centrais, representadas por bancos, com exceção do *Credit Mutuel Group*.

De acordo com a lei bancária francesa, os órgãos centrais dos sistemas cooperativos são responsáveis por garantir a coesão e o correto funcionamento das instituições integrantes dos seus grupos, cabendo-lhes, no âmbito de cada uma delas, supervisionar a aplicação das leis e regulamentos, exercer o controle administrativo, técnico e financeiro, realizar inspeções in loco, bem como adotar as medidas necessárias para assegurar-lhes a solvência e a liquidez, podendo ainda aplicar as penalidades cabíveis em caso de irregularidades. Em situações de insolvência irremediável, a lei bancária ainda delega aos órgãos centrais poderes para adotar medidas resolutivas, que envolvem a fusão, incorporação ou até a dissolução de entidades problemáticas, bem como a venda total ou parcial de ativos que estas medidas extremas requeiram.³

Nesse arranjo, o ACPR monitora a solvência e a liquidez de cada grupo como um todo, estabelecendo limites de capital em bases consolidadas no terceiro piso e, eventualmente, de cada banco regional, conforme se detecte a necessidade de capital adicional. A exigência de capital adicional em nível regional depende também do grau de garantias cruzadas ou solidárias intragrupos, as quais, quando bem constituídas e confiáveis, praticamente eliminam o risco de insolvências localizadas.

Quanto ao sistema de garantias, embora pratique a garantia cruzada, o cooperativismo de crédito francês conta também com o mecanismo de fundo

3 Essas disposições estão contidas no Código Monetário e Financeiro francês, que contém um artigo (L. 511.30) dedicado aos três grupos cooperativos, nominalmente citados. Este dispositivo confere aos órgãos centrais de cada grupo prerrogativas de poder público na supervisão das instituições integrantes. É tanto é assim que os casos de contestação deste poder pelas instituições supervisionadas são tratados no âmbito da Justiça Federal, que envolve ações de interesse do Estado francês, e não da justiça privada.

garantidor, mas que não é único, como na Alemanha. Na data da visita, o fundo garantidor do *Credit Mutuel* chegava a 2,6 bilhões, ao passo que o fundo do *Credit Agricole* e o BCPE, compartilhado por ambos, chegava ao valor de 1 bilhão de euros.

Além dos fundos mantidos pelos grupos, há um fundo de âmbito nacional, para ser usado em casos extremos. Em casos ainda mais extremos, o regulador pode acionar a garantia solidária entre grupos. Essas linhas de defesa garantem ao sistema uma imagem de solidez e confiabilidade, e viabilizam um sistema de supervisão delegada que racionaliza o uso de recursos públicos e induz a autodisciplina e vigilância recíproca, e que até o momento, a julgar pela pujança do segmento no mercado local, tem apresentado excelentes resultados.

5.4 BRASIL: AMBIENTE FAVORÁVEL AO COOPERATIVISMO

O Banco Central do Brasil (BCB) tem como missão institucional “assegurar a estabilidade do poder de compra da moeda e a solidez do sistema financeiro”. Nesse sentido, qualquer infraestrutura de mercado financeiro nacional está sujeita à autorização e à vigilância do BCB,⁴ inclusive as cooperativas de crédito.

O BCB conta em todos os seus departamentos dedicados à regulação e à supervisão com equipes e áreas especializadas no segmento de cooperativas de crédito. Essas equipes, que congregam servidores das áreas de normas, organização, supervisão, conduta e monitoramento do sistema financeiro, relacionam-se com os sistemas cooperativos e com a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB). O objetivo é manter um ambiente favorável à solidez e à eficiência do cooperativismo financeiro, considerado pelo próprio

⁴ Informação disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/htms/novaPaginaSPB/PapelDoBancoCentral.asp>>. Acesso em 25/07/2016.

BCB um importante instrumento de inclusão financeira e de acesso da população a produtos e serviços em quantidade, qualidade e menores custos.

Entre as recentes medidas adotadas no Brasil por iniciativa do órgão regulador visando fortalecer a eficiência e a solidez das cooperativas de crédito destacam-se a criação do Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito (FGCoop) e a publicação das Resoluções nº 4.434/2015 – que dispõe sobre a constituição e o funcionamento das cooperativas de crédito – e nº 4.454/2015, dispondo especificamente sobre o processo de auditoria cooperativa.

CURIOSIDADE

Apesar de as cooperativas de crédito existirem no Brasil desde 1902, foi somente em 2003 – com a publicação da Resolução nº 3.106 do Conselho Monetário Nacional – que essas instituições foram definitivamente autorizadas a praticar o regime de livre admissão, ou seja, deixou-se de exigir que os sócios de uma cooperativa pertencessem a uma mesma categoria profissional ou a um mesmo ramo da atividade econômica. Com isso, facilitou-se o ingresso de novos associados ao Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC).

5.3.1 BOA PRÁTICA 1 – A Criação de um Fundo Garantidor

No âmbito da teoria econômica, os fundos garantidores fazem parte de uma ampla rede de proteção aos sistemas financeiros. “Rede que envolve, também, regulação prudencial, supervisão eficiente, legislação, práticas adequadas de gestão e metodologias adequadas de contabilidade e de transparência na divulgação de informações à população” (FGCoop, 2015, p. 19).

A importância desse instrumento fica clara na introdução dos “Princípios Essenciais para Sistemas de Depósitos”, formulados, em junho de 2009, pela Comissão da Basileia sobre Supervisão Bancária e a Associação Internacional dos Seguradores de Depósitos.

Para ser digno de credibilidade, e para evitar distorções que possam resultar em riscos morais, um sistema de seguro de depósito deve fazer parte de um sistema de rede de segurança financeira bem construído, bem elaborado e bem implementado. Uma rede de segurança financeira normalmente inclui uma regulamentação e uma supervisão eficientes, um prestador de última instância e um seguro de depósito [Fundo Garantidor]. (Basel Committee on Banking Supervision, 2009, apud, FARIA, 2014, p. 01)

Nesse sentido, a criação do Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito (FGCoop), em 10 de abril de 2014, estabeleceu um marco na história do cooperativismo de crédito brasileiro. Desde essa data, todos os depositantes das 885 cooperativas autorizadas a captar depósitos contam com as mesmas garantias do correntista de banco comercial. Com isso, no caso de uma liquidação, o associado de uma cooperativa tem assegurados pelo FGCoop até R\$ 250 mil em depósitos e investimentos.

O FGCoop foi idealizado não somente para atuar como um “seguro” em meio a uma crise, mas para agir preventivamente, monitorando o desempenho das cooperativas associadas, viabilizando soluções sistêmicas e disponibilizando

– em caso de necessidade – assistência financeira às cooperativas solventes mas com problemas temporários de liquidez.

E o fundo garantidor do cooperativismo foi ainda além. Hoje o FGCoop funciona também como um importante fórum de discussões e debates em prol do fortalecimento do cooperativismo de crédito. Para tanto, além de sua importância sistêmica para todas as cooperativas, vale-se de seu amplo quadro de associadas, que inclui os sistemas organizados em três níveis, dois níveis, as cooperativas singulares não filiadas a centrais e os dois bancos cooperativos: Bancoob e Banco Sicredi (FGCoop, 2015, p. 17)

CURIOSIDADE

Criado em 1995, integrando o conjunto de medidas para garantir a estabilidade do sistema financeiro após o Plano Real, nos seus primeiros anos o FGC limitou-se à função de garantir depósitos, na eventualidade da liquidação de bancos. Portanto, na prática, atuava apenas quando a crise já estava instalada no Sistema Financeiro.

Com o passar dos anos, no entanto, o FGC agregou ao seu escopo de atuação outras funções, como prover assistência financeira às entidades associadas e o suporte nas chamadas “soluções de mercado”. Passou, assim, a atuar também na prevenção de liquidações e crises de confiança, ampliando a solidez do mercado financeiro. O FGCoop busca repetir trajetória semelhante.

O que o FGCoop quer fazer pelo cooperativismo de crédito



Fonte: Esse texto foi extraído do Relatório Anual 2014 do FGCoop (FGCOOP, 2015, p. 19)

O FGCoop surgiu após uma longa negociação do setor com o Banco Central, que teve início logo após a criação do FGC. Desde aquela época, por indução do Banco Central, os sistemas cooperativos de três níveis (Sicoob, Sicredi e Unicred) já vinham constituindo fundos garantidores próprios para zelar pelos depósitos de suas respectivas singulares. Mas isso não garantia a segurança do sistema cooperativo como um todo.

(...) sob a ótica do regulador, essa estrutura de proteção possuía fragilidades relevantes que prejudicavam a construção de uma efetiva rede de proteção ao sistema cooperativo como um todo, tais como: I – falta de padronização dos objetivos, dos procedimentos e dos limites e das condições de garantia entre tais fundos; II – ausência de segregação adequada entre os recursos dos fundos e os de suas entidades mantenedoras (cooperativas singulares, centrais e confederações); e III – inexistência de fundo garantidor abrangendo as cooperativas não filiadas (FARIA, 2014, p. 6)

O BCB iniciou, então, estudos para a criação de um fundo garantidor único para o SNCC, junto aos principais *stakeholders* do setor.

O tema foi objeto de ampla discussão entre grupos técnicos do BCB e do Conselho Consultivo de Crédito (Ceco) da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), com participação de representantes do sistema de agricultura familiar solidária e de cooperativas não filiadas (singulares e centrais). Dessas discussões resultou proposta de resolução, submetida ao CMN, que, por meio da Resolução nº 4.150, de 30.10.2012, estabeleceu os requisitos e as características mínimas do fundo garantidor de créditos das instituições financeiras cooperativas singulares e dos bancos cooperativos integrantes do SNCC. (FARIA, 2014, p. 7).

Em 27 de setembro do ano seguinte, foi realizada a assembleia geral de constituição do Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito, na sede da OCB. A instituição, privada e sem fins lucrativos, começou a funcionar efetivamente em abril do ano seguinte, pautado por três diretrizes, explicitadas na Resolução nº 4.284/2013, do CMN:

- I proteger depositantes e investidores das instituições associadas, respeitados os limites e condições estabelecidos no seu Regulamento

- II. contribuir para a manutenção da estabilidade do SNCC;
- III. contribuir para a prevenção de crise sistêmica no segmento cooperativista.

5.3.2 Auditoria Cooperativa⁵

Com a publicação da Resolução nº 4.454, em 17 de dezembro de 2015, as cooperativas singulares de crédito, as cooperativas centrais de crédito e as confederações de centrais estão obrigadas a se submeter à auditoria cooperativa. Esta auditoria, de natureza gerencial e operacional, com escopo especializado no segmento, apresenta claras similaridades com o modelo alemão, mas possui elementos próprios decorrentes da adaptação à realidade brasileira.

A auditoria cooperativa será obrigatória para todas as cooperativas de crédito, em periodicidade anual, e não substituirá a auditoria de demonstrações financeiras, que poderá ser realizada pela mesma entidade, mas passa a ser dispensada para as cooperativas da modalidade capital e empréstimo.

Poderão realizar o trabalho as entidades de auditoria cooperativa, constituídas como entidade cooperativa de terceiro nível destinada exclusivamente à prestação do serviço de auditoria, ou por empresa de auditoria independente. Em ambos os casos, as entidades auditoras deverão estar previamente credenciadas a prestar o serviço pelo Banco Central, que também estabelecerá o escopo dos trabalhos e supervisionará a qualidade dos resultados.

Nas funções de credenciamento da entidade prestadora do serviço e no acompanhamento dos seus trabalhos, o Banco Central exigirá estrutura operacional, conhecimento técnico, independência de atuação e qualidade de relatórios compatíveis com a relevância desta ferramenta de supervisão,

⁵ Fonte: Informação extraída do Relatório Anual 2015 do FGCoop

que deverá constituir, como na Alemanha, instrumento de alcance universal e critérios padronizados para avaliação e aprimoramento da qualidade da gestão, dos controles e da solidez das cooperativas de crédito.

5.3.3 BOAS PRÁTICAS 2 – Outros avanços recentes na regulamentação

Publicada em 5 de agosto de 2015, a Resolução nº 4.434 do CMN definiu as novas regras para a constituição e autorização para funcionamento das cooperativas de crédito. Além disso, estabeleceu uma nova classificação para as cooperativas que fortalece o olhar prudencial do órgão regulador sobre o SNCC.

- ✓ **Nova Classificação** – antes da publicação da Resolução nº 4.434, “qualquer cooperativa estava autorizada a realizar todas as operações permitidas ao setor, principalmente as mais tradicionais: operação de crédito e captação de depósitos, à vista ou a prazo, entre outros produtos e serviços” (FGCOOP, 2016, p. 33). Por outro lado, eram segmentadas conforme a natureza do seu quadro social. Com a mudança regulamentar, a classificação. Com a alteração regulamentar, a classificação passou a ser feita com base nas operações autorizadas, considerando a relação entre essas operações, o risco potencial e a estrutura de controles internos e de supervisão exigidas. São elas:
 - I. **Cooperativa de crédito plena:** autorizada a realizar todas as operações previstas para o setor, incluindo a captação de depósitos de pessoas físicas e jurídicas, conceder créditos e prestar garantias, aplicar recursos no mercado financeiro etc.
 - II. **Cooperativa de crédito clássica:** apta a realizar as operações e serviços financeiros autorizados para o setor, à exceção de determinadas operações de maior complexidade, tais como operações de empréstimo de ativos e operações sujeitas à variação cambial, à variação no preço de mercadorias (commodities),

à variação no preço de ações, ou em instrumentos financeiros derivativos, ressalvado o investimento em ações registrado no ativo permanente;

III. Capital e empréstimo – além de não realizar as operações vedadas à cooperativa clássica, não pode captar depósitos à vista ou a prazo

- ✓ **Desfiliação de cooperativa** – outro ponto importante da nova resolução diz respeito às regras necessárias para uma cooperativa singular de captação de depósitos se desfiliar de um sistema. Desde a publicação da Resolução nº 4.434, os pedidos de desfiliação dessas entidades precisarão ser definidos em assembleia, evitando-se, assim, eventuais personalismos ou prejuízos para os associados.

O dispositivo também “mitiga o risco de saída dos sistemas, de forma não planejada, daquelas cooperativas que se recusam a corrigir irregularidades ou deficiências exigidas por sua central ou confederação” (FGCOOP, 2016. P.34)..



➤ Confederação Alemã das Cooperativas (DGRV) em Bonn



➤ Banco Central da Alemanha (Bundesbank), em Frankfurt

➤ Banco para a legenda

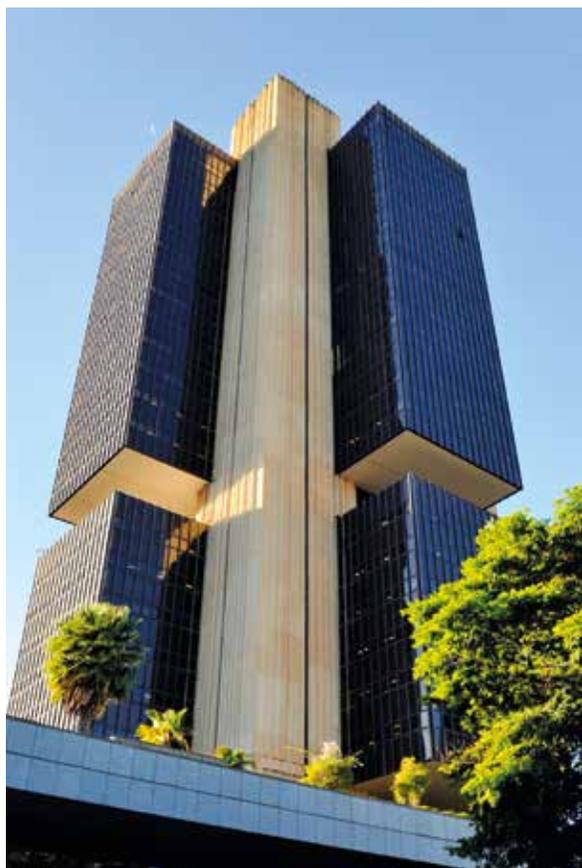
COOPERATIVISMO DE CRÉDITO: BOAS PRÁTICAS NO BRASIL E NO MUNDO



➤ Instituição Federal de Supervisão e Auditoria Financeira (Bafin)



➤ Banco Central Holandês: uma das instituições visitadas pelo grupo de prospecção de boas práticas



➤ Sede do Banco Central do Brasil, em Brasília/DF

GRUPO DE PROSPECÇÃO DE BOAS PRÁTICAS

TODAS AS FAMÍLIAS FELIZES SÃO PARECIDAS;
AS INFELIZES SÃO INFELIZES CADA UMA À SUA MANEIRA

(Leon Tólstoi)

O Grupo de Prospecção de Boas Práticas e Aprendizado Experiencial em Cooperativas de Crédito percorreu o Brasil e o mundo visitando cooperativas bem sucedidas, com um objetivo: descobrir, a exemplo das famílias do célebre escritor russo, se todas são parecidas em sua “felicidade”. E sendo, quais seriam as formas, ou boas práticas, que explicariam este sucesso.

Para tanto, foi selecionado um grupo de cooperativas e sistemas considerados bem-sucedidos no segmento em que se propuseram atuar. Felizmente, uma difícil tarefa, a ser executada antes mesmo de se iniciarem os trabalhos, tantas são hoje no Brasil e no mundo as entidades que se enquadram nesta categoria, resultado do sucesso que vem sendo alcançado pelo cooperativismo de crédito em sua proposta de ser uma via alternativa, mas sólida e eficiente,

para as próprias pessoas obterem, de forma cooperativa, o provimento de serviços e produtos financeiros.

No final, o Grupo chegou a duas grandes conclusões:

- i) de fato, há um conjunto de características em comum nas cooperativas ou sistemas cooperativos bem-sucedidos, que servem como regras e parâmetros gerais de bom cooperativismo de crédito, mas;
- ii) como todas as regras gerais, as características em comum não são guias absolutas nem se repetem de forma idêntica, podendo e devendo ser adaptadas conforme a natureza própria de cada cooperativa, seu modelo de negócio, tipo de associados, ambiente econômico e cultura local.

Dessa perspectiva, são apresentadas a seguir as características em comum das cooperativas bem-sucedidas, que justificam a primeira conclusão. A segunda conclusão será demonstrada pelos casos particulares que mereçam ser destacados em cada regra geral. Dessa forma, pretende-se oferecer um retrato realista das boas práticas do cooperativismo de crédito, sem incorrer, contudo, no risco da generalização ou da imposição de regras absolutas e definitivas, que ao final do trabalho foi possível concluir – como já temiam alguns, ou outros tinham esperança... – que não existem.

1. SÃO BEM CONCEBIDAS

Talvez a mais disseminada das práticas observadas, todas as cooperativas visitadas foram bem fundadas e inseridas desde sua origem de forma orgânica na localidade. Significa dizer que foram concebidas por um grupo representativo de pessoas da sociedade visando atender às necessidades reais do grupo e da coletividade ou segmento em que se propuseram atuar. O que vem a ser algo bastante diverso da constituição por um grupo de pessoas restrito, visando apenas um negócio próprio, para seu uso e benefício.

Analisando a constituição das cooperativas visitadas, por meio de depoimentos em entrevistas, em todos os casos constatou-se a existência de um grupo de pessoas com propósitos e intenções bem delineados, sem prevalência dos interesses pessoais nos resultados da cooperativa em si, mas sim no que ela poderia representar para solução das dificuldades e carências de todos os associados.

Nessa concepção, a cooperativa bem concebida pode até superar dificuldades em princípio intransponíveis no sistema financeiro, como baixo capital inicial, escala reduzida ou limitações tecnológicas, desde que consiga agregar valores diferenciados e manter a confiança e o envolvimento dos primeiros associados. E foram diversos os exemplos dessas situações verificadas pelo Grupo.

Na Alemanha, as cooperativas surgiram no campo, para atender às necessidades de crédito dos pequenos produtores rurais, uma classe de pessoas em precárias condições econômicas e até então absolutamente alijadas do mercado bancário. Na França ocorreu fenômeno semelhante, sob a iniciativa de pessoas idealistas que optaram por trocar o assistencialismo pelo cooperativismo. Em todos os casos, surgiram com poucos recursos, e se fortaleceram pelo acúmulo de reservas e pelo forte adesão dos novos sócios, atraídos pelas vantagens evidentes deste modo diferenciado de empreender e se prover de produtos e serviços.

Da mesma forma, embora mais de um século depois, verificou-se no Brasil o surgimento de cooperativas em condições econômico-financeiras adversas mas com a proposta, justamente, de melhorar essas condições para seus associados. Assim foi com as cooperativas dos pequenos produtores rurais hoje integradas pelo sistema Confesol, ou com as cooperativas de crédito do sertão da Bahia. Já em Rondônia, o cooperativismo foi uma solução empreendida por toda a comunidade para ocupar o lugar do único banco local que atendia às necessidades financeiras da população e que, uma vez fechado, não foi substituído por outros que enxergassem atratividade na região.

Como fatores comuns nesses casos estavam o capital inicial extremamente reduzido (em alguns casos abaixo de R\$ 10 mil), a pouca experiência dos dirigentes e as dificuldades logísticas, elementos que, numa visão puramente empresarial, poderiam condenar as propostas ao fracasso. Mas que, sob a ótica cooperativa, conseguiram se justificar acima de tudo como vetores de agregação de valor para a comunidade e, portanto, merecedoras do crédito e dos recursos, mesmo que inicialmente reduzidos, dos associados.

Portanto, os casos de cooperativas bem-sucedidas, mas concebidas em condições adversas, que poderiam à primeira vista contestar a regra de que o sucesso das cooperativas começa em sua constituição, vem justamente a confirmar, desde que o significado de uma cooperativa bem constituída seja adequadamente compreendido.

2. PRIORIZAM A EDUCAÇÃO COOPERATIVISTA

As cooperativas bem-sucedidas se preocupam com a educação cooperativista e, assim, contam com cooperados igualmente bem-sucedidos nas tarefas de compreender e vivenciar o cooperativismo, envolvendo-se, de várias formas, com a instituição.

Como são movidas pelo objetivo precípua de prestar serviços em melhores condições de qualidade e custos, as cooperativas de sucesso não têm receio de promover o envolvimento do associado, explicar-lhes a natureza própria do negócio e buscar entender e preencher suas necessidades.

Essa conduta resulta em um ciclo virtuoso: quanto mais os cooperados se envolvem com a cooperativa, mais entendem o negócio, seus propósitos e limitações, e mais participam da sua gestão e decisões, ampliando o atendimento às suas necessidades e, conseqüentemente, propiciando um maior grau de satisfação.

Mas, justamente nos países de cooperativismo mais avançado, o Grupo constatou um fato que seria uma aparente exceção a esta regra, já que nestes locais as ações das cooperativas voltadas para a educação cooperativista do associado são menos aparentes. Uma possível explicação, que não enfraquece a regra, é que nestes países a cultura cooperativa no sentido mais amplo chegou a um estágio tal em que os esforços para sua divulgação já não são tão necessários. Porém, ressalte-se que, em sistemas cooperativos muito próximos dos padrões bancários – inclusive quanto à abertura para não associados, como na Alemanha –, verificaram-se tendências no sentido de buscar um retorno à essência do cooperativismo, vindo daí ações específicas e mais contundente de divulgação e esclarecimento visando incentivar a associação e o relacionamento diferenciado com as cooperativas singulares.

3. ATRAEM E ENVOLVEM O ASSOCIADO

De nada adiantaria a prioridade na educação do cooperado se não lhes forem abertas oportunidades e meios de participação na cooperativa. E todos os sistemas visitados demonstraram incentivar e recepcionar, por meio de mecanismos institucionais, esta participação. Nos depoimentos colhidos, o envolvimento do associado ficou evidente pela forma com que os depoentes demonstram conhecer a cooperativa e se relacionar continuamente com seus dirigentes e colaboradores.

O que seria um detalhe arquitetônico, para o Grupo ficou como elemento simbólico dessa prioridade: o fato de todas as cooperativas visitadas contarem com um auditório ou espaço específico para reuniões e eventos com os associados, ocupando metros quadrados preciosos de imóveis onde é visível a luta por espaço.

Mesmo nas cooperativas maiores, em que a representação por delegados acaba se impondo, a delegação é estruturada de forma que todos os associados se sintam representados. Para tanto, são usados instrumentos

como a distribuição de delegados por área geográfica, as pré-assembleias locais e a exigência de que o delegado esteja constantemente à disposição dos associados para esclarecimentos e recepção de demandas.

Um aspecto observado em todas as visitas, e que poderia enfraquecer a boa prática relativa ao envolvimento do associado, é a baixa frequência nas assembleias. Na maioria das vezes, não importa se no Brasil ou no exterior, esta participação nas cooperativas que praticam a representação direta não chega a 10% do total de cooperados. Embora todas tenham demonstrado empenho em elevar este índice (valendo-se inclusive de recursos como coquetéis, jantares e até, como se constatou em um caso, a presença de palestrantes de apelo popular nas assembleias), o esforço usualmente não é bem retribuído. Não obstante, a participação é incentivada também por outras vias, como eventos de capacitação e ambientação, reuniões sociais e, de forma geral, pela política de portas abertas e facilidade de acesso. Em todas as cooperativas visitadas, especialmente nas menores, percebeu-se que tudo é feito para que o associado se sinta “em casa”, como de fato, a julgar pelos depoimentos colhidos, parecem estar.

4. AGREGAM E DEMONSTRAM VALORES PRÓPRIOS

Seja como corolário da educação e da participação mais intensas, seja porque já faz parte da cultura nacional, nas cooperativas visitadas ficou evidente que os associados *percebem* e *recebem* os valores agregados pelas cooperativas. Esse sentimento de agregação de valor e sua efetiva fruição podem ocorrer por meio de distintas vias, como, a prática de preços mais reduzidos, o atendimento diferenciado, a restituição periódica de sobras, o envolvimento em projetos socioambientais, ou até mesmo a simples percepção de fazer parte de um empreendimento de reconhecida importância e visibilidade.

Embora a oferta de serviços financeiros a preços mais reduzidos seja a forma mais evidente de agregar valor para o associado, ficou claro para o Grupo que há outras opções, que variam conforme sejam, por um lado, a capacidade da cooperativa de explorar seus diferenciais e, por outro lado, a educação cooperativa do associado para entendê-los e valorizá-los. Se o associado é tratado e se comporta como um mero cliente numa relação estritamente comercial, o preço dos produtos e serviços oferecidos acaba sendo a única via de diferenciação, o que pode reduzir a agregação de valor para a cooperativa. Do contrário, há outras vias para fidelizá-lo e, ao mesmo tempo, ampliar as alternativas por onde a cooperativa pode se justificar e agregar valor.

Nos sistemas europeus, o Grupo observou que o cooperativismo se aproximou bastante do modelo de negócio bancário. Essa circunstância foi facilitada, e até incentivada, pela regulamentação pouco distinta entre os segmentos. Como regra geral, as cooperativas podem operar livremente com não associados e estão sujeitas ao mesmo tratamento e carga tributária das demais instituições financeiras. Mas mesmo assim as cooperativas buscaram preservar mecanismos de criação e divulgação de valores diferenciados, especialmente na forma de ações socioambientais e um atendimento mais personalizado. No caso específico da Alemanha, a busca por revalorizar os ideais cooperativistas passa, dentre outras ações, por reforçar estas políticas, que implicam um tratamento diferenciado entre o associado e não associado.

Um exemplo de como a agregação de valor pode ocorrer de distintas formas, desde que adequadamente compreendidas, está na política de distribuição de sobras. O Grupo observou que alguns sistemas, especialmente no exterior, mantem-se fieis à política de reter todas as sobras integralmente como reservas, deixando de distribuí-las aos associados. Este procedimento, juntamente com a diretriz de redução e racionalização do número de instituições, ao contrário de desestimular a adesão do associado, ajuda a explicar o forte crescimento do cooperativismo ao longo da história. Em outras palavras, o que a princípio poderia desestimular o associado é entendido como boa prática e agregação

de valor cooperativo pelos próprios associados, que percebem nesta política de ampliação das reservas patrimoniais da cooperativa um instrumento de fortalecimento do setor e de compensação de uma característica própria do segmento, e em princípio desvantajosa, que é o capital variável.

Por outro lado, e para mostrar mais uma vez que não há fórmulas únicas e passíveis de generalização para todos os sistemas e países, em situações nas quais o pagamento de sobras já está incorporado à cultura do quadro social, como em muitas cooperativas no Brasil, uma eventual mudança na política de distribuição de sobras, privilegiando a retenção patrimonial, pode desestimular a permanência no quadro social ou desincentivar novas adesões, com efeitos contrários ao que inicialmente se almejou.

5. EMPENHAM-SE NA QUALIFICAÇÃO DO QUADRO DE PESSOAL

Uma característica onipresente nas cooperativas visitadas é a preocupação com o treinamento e qualificação de empregados e gestores, bem como a manutenção de um ambiente de trabalho que os mantém motivados e identificados com as metas da instituição. Evidências disso, no Brasil, são os destaques usualmente obtidos por cooperativas de crédito em listas de instituições consideradas melhores lugares para trabalhar¹.

Além do foco na qualificação dos empregados, as cooperativas priorizam também a preparação de seus gestores, investindo constantemente em treinamentos específicos para estes profissionais. O destaque neste aspecto fica com o sistema cooperativo alemão, cujos dirigentes de cooperativas de cooperativa de crédito são obrigados, por norma do órgão regulador, a cumprir

¹ Na pesquisa da revista *Você S/A* em 2015, diversas cooperativas se destacaram, mesmo comparadas com outras empresas dos 25 ramos pesquisados. As cooperativas do Sicredi, por exemplo, obtiveram o primeiro lugar no ranking geral de instituições financeiras, que inclui também os bancos.

a mesma carga de capacitação que os demais dirigentes de instituições financeiras do país. Sediado no célebre Castelo de Montabaur, o sistema cooperativo do país mantém um centro de treinamento único para todas as cooperativas, o que garante maior padronização e menores custos, além da interação e troca de experiência entre os participantes dos programas, com efeito sobre a disseminação das boas práticas, empregabilidade dos profissionais e *benchmarking*.

No tocante ainda à formação de dirigentes, observou-se como uma prática recorrente, especialmente nos sistemas cooperativos do outros países, a exigência do cumprimento de um plano pré-definido de ascensão profissional para os candidatos aos cargos, de forma a garantir que os cargos de direção sejam ocupados por pessoas de comprovado conhecimento e experiência nas áreas que vierem a atuar.

Voltando ao cenário brasileiro, mesmo em cooperativas com predominância de sócios com menor carga de educação formal, como as cooperativas de pequenos agricultores, o Grupo observou que a menor qualificação técnica dos dirigentes, pelo menos nos primeiros anos, não foram obstáculos ao sucesso do empreendimento, uma vez que esta potencial deficiência foi compensada pela menor complexidade operacional das instituições nessa fase, bem como pela vivência dos dirigentes com as práticas cooperativistas e pelo envolvimento íntimo com a cooperativa. Conforme ganhavam porte e complexidade, consequência do crescimento do volume e diversidade de operações, essas cooperativas, além de intensificar os treinamentos dos dirigentes iniciais, ampliaram a participação de gestores profissionais.

Para garantir maior qualificação dos dirigentes, uma alternativa seria estabelecer critérios mínimos de capacitação técnica compatíveis com as atribuições do cargo para o qual foram eleitos ou nomeados, a exemplo do que ocorre de forma bastante exitosa na Alemanha. Contudo, para ser exitosa também aqui em terras brasileiras, é recomendável que as mudanças contem

com o apoio dos sistemas cooperativos e do órgão regulador, promovendo eventos de capacitação e buscando a certificação técnica dos diretores e dirigentes de suas cooperativas.

6. IMPÕEM REGRAS RÍGIDAS DE GOVERNANÇA E CONTROLES

Uma característica que se repete nas cooperativas e sistemas visitados, no Brasil e no exterior, é o rigor no estabelecimento de regras de governança, controle de risco e auditorias, por meio de mecanismos internos e externos devidamente institucionalizados e formalizados.

Além de uma estrutura de controles formalizada, as cooperativas bem sucedidas são regularmente submetidas à fiscalização interna (auditoria interna e conselho fiscal) e externa (independente e especializada). Esse padrão se repete independentemente do histórico reputacional dos dirigentes e dos padrões culturais ou éticos do país ou segmento.

Um exemplo disso é o sistema cooperativista alemão, considerado berço da auditoria cooperativa. Questionados pelo Grupo de Prospecção sobre a necessidade de se manter um sistema tão rigoroso de auditoria em um país onde há mais de 80 anos não se registra uma quebra de cooperativa de crédito, os dirigentes responderam que a razão para a estabilidade do sistema está justamente no rigor da fiscalização. Na visão dos alemães, se as cooperativas dependessem apenas da disposição de cada dirigente em cumprir com as regras e os padrões éticos, e deixassem de lado os controles externos independentes, inevitavelmente haveria problemas de conduta, como em qualquer outro país mais exposto à cultura de baixos controles ou à má gestão de dirigentes. E foi a ocorrência desses problemas no passado que inspirou a criação do modelo de auditoria cooperativa, que hoje é referência para o restante do mundo.

A prioridade que o sistema cooperativista alemão demonstra com os controles fica evidente ainda na prática disseminada do “princípio dos quatro olhos” (que significa, como indica o próprio nome, que um procedimento executado por uma pessoa sempre estará sendo fiscalizado por outra), bem como no posicionamento do conselho de vigilância, que incorpora as funções equivalentes às do conselho fiscal e do conselho de administração do sistema brasileiro, como órgão máximo da cooperativa.

Em outro país também frequente nas listas de nações menos corruptas do mundo, o Sistema Desjardim canadense também dedica ênfase especial na fiscalização. No topo do sistema, com ação sobre todas as cooperativas singulares, há uma diretoria de vigilância, uma diretoria de investigações e gestão de fraudes e ainda três vice-presidências, nas áreas de auditoria externa, interna e apoio, consultoria e vigilância. Além disso, o sistema conta com o chamado Conselho de Deontologia.

Nas cooperativas brasileiras visitadas, embora se tenha observado evolução nas estruturas de governança, o Grupo pode perceber que há ainda um peso relevante do empenho pessoal de dirigentes na manutenção das boas práticas e na trajetória de sucesso da cooperativa. Embora esta característica seja uma tendência em empreendimentos e segmentos em fase de consolidação, como é o cooperativismo no Brasil, a evolução da governança deve se dar pelo fortalecimento das estruturas institucionais e impessoais de controle, em substituição à ação individual e personalista dos gestores.

Esse esforço, contudo, não significa relegar as pessoas ao segundo plano, sob a crença de que as estruturas formais e institucionais garantirão a estabilidade da instituição. Ao contrário, pressupõe constante ênfase na qualificação prévia e na capacitação constante das pessoas, das quais as estruturas dependem não apenas para funcionarem como também para se estruturarem. E isso é ainda mais verdadeiro quando se considera um dos mais relevantes diferenciais do cooperativismo, que é o atendimento especializado e mais

próximo do associado, para o qual ainda não se descobriu outro elemento condutor que não pessoas qualificadas e motivadas.

7. INTEGRAM A FILOSOFIA COOPERATIVA COM OS PRINCÍPIOS DA EFICIÊNCIA EMPRESARIAL

Na dúvida entre priorizar os princípios cooperativistas ou empresariais, as cooperativas visitadas parecem optar pelo virtuoso caminho do meio. Embora o DNA das sociedades de pessoas nunca deixe de estar presente, especialmente no que se refere à participação dos associados, ao atendimento diferenciado, à ênfase na qualidade da prestação dos serviços em lugar do lucro, ao envolvimento com a comunidade e à responsabilidade socioambiental, os princípios da boa administração predominantes nas sociedades de capital também são considerados. O que significa dizer que os dirigentes também prezam pela busca do resultado financeiro, pela impessoalidade nos controles, pela ênfase na transparência e pela postura de saudável e aberta competição com as instituições financeiras privadas.

Nos países desenvolvidos, essa modulação dos princípios cooperativista com as práticas empresariais é mais acentuada, não só pela postura dos dirigentes como também pela diretriz da regulação, já que a tendência predominante é de igualar as cooperativas às demais instituições financeiras no que tange às regras tributárias, tratamento regulatório, público-alvo e serviços autorizados. Na Alemanha, não é por força de expressão que as cooperativas singulares são denominadas de “bancos cooperativos”, já que, como já foi dito, além de estarem autorizadas a oferecer todos os produtos e serviços bancários, podem operar de forma aberta com não associados, são submetidas à mesma tributação e não encontram restrições para remunerar o capital. Essa equiparação, que ocorre em proporções semelhantes nos demais países visitados, não impede, contudo, que as cooperativas pratiquem e usem como diferencial os princípios cooperativistas.

CONCLUSÃO

Um aspecto, na visão do Grupo, particularmente interessante nos países avançados refere-se à forma híbrida da estrutura societária dos sistemas cooperativistas, que integram em uma mesma estrutura piramidal elementos mutualistas e capitalistas, maximizando as vantagens de cada um. Na Holanda e na França, por exemplo, fica patente que a lógica mutualista se concentra no primeiro piso, onde predomina a filosofia da sociedade de pessoas, na qual o associado participa diretamente por meio da integralização da cota de capital e o voto unitário, e elege os representantes para os níveis superiores. Nestes, por sua vez, como a predominância é dos bancos, a lógica das sociedades de capital é determinante, com ganhos em agilidade de decisão e relacionamento com o mercado. Isso, evidentemente, exige um maior rigor na estrutura de governança e controles, especialmente no tocante à contratação de executivos, prestação de contas e interação com a base mutualista.

Já no Brasil, embora as diferenças entre as cooperativas e as demais instituições financeiras sejam mais acentuadas por força da normatização, os dirigentes das cooperativas bem-sucedidas se pautam por não se acomodarem nestas diferenças, que lhes proporcionaria um mercado cativo ou segregado. Ao contrário, com base em uma visão empresarial, colocam-se abertos à concorrência, visando permanentemente a equiparação do portfólio de produtos e serviços aos padrões de ponta do mercado e, uma vez garantido esse nivelamento, buscam a diferenciação, por meio da valorização dos diferenciais cooperativistas, que não se evidenciam apenas nos preços mais reduzidos, mas em outros valores agregados que os associados percebiam e usufruíam.

8. VALORIZAM A SUPERVISÃO PELO PRÓPRIO SEGMENTO

Em todos os sistemas visitados, no Brasil e no exterior, a supervisão do segmento de cooperativas de crédito se fundamenta em uma estrutura dual integrada pela supervisão auxiliar, conduzida internamente pelo próprio segmento, e pela supervisão estatal.

No Brasil, a função de supervisão auxiliar, desempenhada pelas cooperativas centrais e exigida dos sistemas cooperativos pela regulamentação, é um elemento essencial para lidar com as características próprias do segmento, especialmente no que concerne ao elevado grau de pulverização. As cooperativas de crédito, embora concentrem entre 2% a 4% dos recursos do sistema financeiro, representam mais da metade do seu total de instituições. Embora todos os sistemas se submetam a este regime, que impõe atribuições especiais não só às cooperativas centrais e confederações como também às próprias singulares, nas cooperativas visitadas foi presenciada uma postura de prioridade a esta diretriz, tanto nos pisos superiores, para onde os comandos regulamentares se dirigem diretamente, com também no primeiro piso. Esta postura decorre do entendimento dos dirigentes de que a supervisão auxiliar é necessária e que é possível exercê-la com eficiência e independência.

Entretanto, mesmo nos países em que o cooperativismo de crédito já passou pela fase de racionalização da quantidade de instituições e as cooperativas pouco se diferenciam dos bancos, a supervisão auxiliar também é praticada e, na visão do Grupo, seria um fator importante de solidez do segmento. Em todos os países ficou evidente como os sistemas estabelecem mecanismo internos e independentes que garantem não apenas o acompanhamento constante das cooperativas singulares como também a adoção tempestiva de procedimentos que permitem, por meio de intervenções diretas, a solução de problemas no âmbito do próprio segmento, de forma a reservar somente para os casos extremos a atuação direta do supervisor estatal.

9. ATUAM DE FORMA SISTÊMICA

Não seria necessário viajar pelo Brasil e o mundo para descobrir que a estruturação das cooperativas em sistemas é um padrão comum de organização no segmento. Todas as cooperativas visitadas se estruturam dessa forma, com exceção de uma – exceção deliberada, visando proporcionar ao Grupo a oportunidade de verificar a viabilidade de uma cooperativa que opta por atuar de forma independente. E foi uma escolha restrita praticamente ao cenário nacional, já que nos países visitados as cooperativas independentes são raras.

A realização das visitas referendou as virtudes da centralização, mostrando o quanto as cooperativas podem ser beneficiadas quando se propõem a compartilhar estruturas tecnológicas, produtos e serviços, padrões de gerenciamento de riscos e controles internos, auditorias, e até mesmo a marca e a solidariedade financeira. Mas foi possível constatar também o quanto os sistemas podem se distinguir na extensão com que esse o compartilhamento ocorre. Em alguns deles, as cooperativas singulares atuam, na prática, como agências de uma grande rede cooperativista. A responsabilidade pela concepção e manutenção de praticamente todos os produtos e procedimentos é remetida para níveis superiores. Em outros, embora haja compartilhamento em maior escala, as cooperativas mantêm certa autonomia para tomar decisões e definir padrões e produtos próprios, buscando melhor adaptação à realidade e às escolhas de seus cooperados.

A visita ao Canadá proporcionou bom exemplo dessa flexibilidade. O sistema Desjardins, na província do Quebec, notabiliza-se pela máxima centralização, deixando às singulares, na prática, o trabalho de atendimento do associado, que é, antes de tudo, associado do sistema. Já as *credit unions* do restante do país, embora se estabeleçam em sistemas, são bastante independentes com relação a padrões de produtos, serviços, procedimentos e até de marca, já que cada uma tem a sua, e

a característica sistêmica se revela apenas internamente, na forma de compartilhamento de serviços de retaguarda.

Em menor grau, os sistemas brasileiros também ilustram essa diversidade. Enquanto o sistema Sicredi tem por estratégia maximizar a centralização e padronização, que inclui a manutenção de um grande centro de serviços atuando como retaguarda das cooperativas centrais e singulares, no sistema Sicoob as singulares contam com maior liberdade de atuação, não obstante busquem maximizar o uso de serviços em comum e o ganho de escala por meio das estruturas centralizadas (centrais, confederação e banco cooperativo), incluindo os procedimentos de supervisão auxiliar, gestão integrada de riscos e auditorias. Nos outros dois sistemas de terceiro nível existentes no Brasil – a Unicred e a Confesol – percebe-se uma tendência de ampliação do grau de centralização e padronização de políticas, estruturas e rotinas. O fato de todos os sistemas, independentemente do grau, apresentarem bom desempenho em termos de crescimento e satisfação do associado, demonstra que não há regra fixa neste caso, desde que sejam seguidos critérios mínimos de governança e controle que garantam o cumprimento dos critérios mínimos de eficiência e segurança operacional.

De qualquer forma, o Grupo não pode deixar de registrar a tendência observada, em todos os sistemas visitados, no sentido a uma maior padronização. A crise de 2008, que reforçou a importância não só da solidez real, mas também da *imagem de solidez*, e os custos e escalas mínimas gradativamente maiores, decorrente das soluções tecnológicas cada vez mais avançadas, podem explicar parte dessa tendência.

Esta tendência à padronização e centralização verifica-se especialmente nos serviços intensivos em tecnologia. Um bom exemplo foi observado no cooperativismo de crédito canadense, que utiliza uma única rede de ATM para todas as cooperativas. Trata-se de um modelo refinado de intercooperação

CONCLUSÃO

que fortalece o cooperativismo como um todo. Por meio desse arranjo, os clientes de qualquer cooperativa de crédito do Canadá – independentemente do sistema a qual pertençam – podem fazer saques, depósitos e outras transações nos ATM cooperativos. Com isso, as cooperativas financeiras passaram a contar com uma rede de atendimento altamente capilarizada, presente em todo o território canadense. Um exemplo que, na visão do Grupo, deveria ser considerado no Brasil, onde as cooperativas perseguem a redução de custos e buscam formas de ampliar o alcance territorial da sua cobertura e atendimento.

Um elemento que pareceu mais consensual ao Grupo, especialmente no plano internacional, é o entendimento de que, independentemente do grau de centralização, há uma tendência à racionalização da quantidade de cooperativas em todos os níveis. No primeiro nível observou-se, em todos os países visitados, um processo histórico de fusões e incorporações. O sistema alemão, por exemplo, que chegou a ter mais de 8.000 cooperativas, hoje se basta em cerca de 1.100, e isso sem prejuízo do atendimento aos associados, já que a rede de postos cresceu no sentido inverso, além de ter se intensificado a tecnologia de atendimento à distância (ATM e *internet banking*).

O que ficou também perceptível na comparação entre os sistemas locais e internacionais é a estrutura mais enxuta dos pisos superiores nos países mais desenvolvidos. Na maioria, predomina no nível operacional a sistematização em dois níveis, com terceiro nível sendo reservado, quando existente, às atividades de representação institucional. Na Alemanha, por exemplo, são apenas dois bancos cooperativos de segundo nível, e cinco federações de auditoria, para atender a pouco mais de 1.100 cooperativas singulares, ou bancos cooperativos de primeiro nível.

Na Holanda, onde a participação no sistema financeiro coloca o cooperativismo de crédito local entre os mais representativos do mundo, na data da visita eram 123 bancos cooperativos atuando em apenas dois

níveis, com o nível superior representado pelo Rabobank, maior instituição bancária do país.²

O sistema Desjardins é exemplo de como essa racionalização pode ocorrer abruptamente. Até 2001, o sistema era organizado em três níveis. Nesse ano houve a fusão das 11 federações e da confederação até então existente, de forma que desde então o sistema vem funcionando em dois níveis, com ganhos significativos em termos de custos e agilidade de gestão, segundo informaram os próprios gestores ao Grupo. O sistema francês *Credit Mutuel*, por ocasião da visita, caminhava na mesma direção: contando com 18 centrais, planejava reduzir este número para seis.

Diante desses padrões internacionais, e em especial quando se considera o volume bem mais reduzido de recursos movimentados, fica patente a estrutura sistêmica do cooperativismo brasileiro – com 35 centrais, quatro confederações e dois bancos cooperativos – apresentando espaço para racionalização, mesmo sem afrontar as premissas da regionalização diante da extensão geográfica do território brasileiro, da inserção orgânica e da máxima proximidade com o associado que devem reger a atuação do segmento.

10. ESTABELECEM LIMITES DE ESCALA INDIVIDUAL

Quanto se trata de escala de funcionamento, o Grupo pôde concluir, após suas visitas a diversos países e sistemas pelo Brasil e o mundo, que as cooperativas de crédito bem-sucedidas buscam limites ideais de porte e escala. E esses limites se estabelecem nos dois extremos, tanto no piso como no teto.

² Em janeiro de 2016, o cooperativismo holandês, então com 106 bancos cooperativos, deu um passo extremo na direção da centralização, com a fusão de todas as instituições do segmento em uma única sociedade, denominada Cooperatieve Rabobank U.A. Nesse modelo, a representação cooperativista será mantida em cada Rabobank local, mas haverá fortalecimento do grupo como um todo, que passará a atuar com única autorização e demonstrativos contábeis consolidados.

Como piso, o movimento é conhecido e bem compreendido. Trata-se da busca por escala e racionalização que caracterizou a evolução do cooperativismo de crédito na maioria dos países onde este movimento hoje se destaca. Na Alemanha, por exemplo, o segmento chegou à expressiva quantidade de oito mil cooperativas, ou bancos cooperativos, para daí iniciar o movimento de consolidação que o levou à quantidade atual de pouco mais de mil instituições. Na França, no Canadá e na Holanda houve movimentos semelhantes. No testemunho de um dirigente, o sistema das *credit unions*, por exemplo, estaria se encolhendo na velocidade de 20 singulares por ano (algo bem representativo quando se considera uma base de pouco mais de 300 instituições).

No Brasil, esta tendência também se encontra em curso, já tendo o segmento se contraído do pico de quase 1.500 cooperativas para menos de 1.100 atualmente em funcionamento. Com este movimento, de efeitos conhecidos, o cooperativismo ganha em escala e eficiência, sem que haja, necessariamente, prejuízo com relação à capacidade de ocupação territorial, já que a redução de instituições pode ocorrer, como normalmente ocorre, com o aumento da quantidade de postos de atendimento, além dos avanços tecnológicos capazes de substituir parcialmente atendimento físico pelo eletrônico.

O lado oposto deste movimento, menos intuitivo e mais controverso, refere-se à existência de um aparente limite de enxugamento e concentração, que os sistemas cooperativos, por intuição ou de forma deliberada, parecem respeitar. Este teto, sem o qual cooperativismo de crédito prosseguiria em processo de fusão e consolidação até a formação de grandes instituições cooperativas equiparáveis aos grandes bancos, as cooperativas perderiam sua capacidade de identificação regional, estratificação de produtos e serviços e o atendimento personalizado que as identifica e diferencia como instituições de identidade própria e próximas dos associados.

Nos países visitados, esse limite teria relação com o espaço geográfico. Na Alemanha, por exemplo, os bancos cooperativos atuam com limites territoriais bem definidos, mas com pouca redundância, predominando instituições proporcionalmente de grande porte, especialmente se comparadas aos padrões do cooperativismo brasileiro. Na França e no Canadá, por sua vez, embora o elemento territorial seja um critério, há segmentação também por setores econômicos, para atender a demandas específicas, o que é viável em face do elevado grau de centralização de serviços nos pisos superiores.

No Brasil, o Grupo visitou cooperativas relativamente pequenas, assim limitadas não necessariamente por opção, mas pelo porte econômico e demográfico da região, mas que parecem ter encontrado uma escala adequada para manter a proximidade com o associado e ocupar espaço relevante nas transações financeiras locais. Porém, isso não significa concluir que o sistema cooperativista de crédito brasileiro já não tenha espaço e razões para prosseguir na sua trajetória de fortalecimento por meio da racionalização da quantidade de instituições. A comparação com os sistemas cooperativistas mais avançados deixa evidente essa conclusão, assim como o alerta de que a fusões e incorporações não podem ser feitas sem limites, sob o risco de se perder um dos importantes elementos da identidade cooperativista.

Estabelecer esses limites é um desafio para os sistemas, que por sua vez dependem de outros, como o desenvolvimento da governança cooperativa (que possibilita a existência de cooperativas de grande porte ainda fieis aos princípios e valores cooperativistas), da centralização de atividades operacionais (que viabiliza as cooperativas de menor porte, em fase de consolidação ou que já chegaram aos seus limites geográficos ou demográficos) e, em última instância, da ação integrada dos diferentes sistemas, que viabilizará o necessário entendimento de que o cooperativismo de crédito brasileiro é único, e dessa forma necessita ser conduzido e projetado para o futuro.

CONCLUSÃO

ANEXOS

AGRADECIMENTOS

O Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop), a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) e o Banco Central do Brasil (BCB) agradecem a todos os participantes, aos colaboradores e às entidades que cooperaram – direta e indiretamente – para o sucesso deste nosso primeiro projeto de prospecção de boas práticas do cooperativismo de crédito. Ao longo dos três anos de execução deste projeto (2012-2015), identificamos e conhecemos a fundo as melhores práticas das cooperativas de crédito nas áreas de educação, estrutura sistêmica, governança cooperativa, sustentabilidade e eficiência, além do relacionamento com os órgãos reguladores. A prospecção foi realizada em quatro países, além do Brasil. Ao apresentá-las em um livro, estamos ajudando a fortalecer nosso modelo de negócios e também cumprimos um dos objetivos finalísticos centrais do Sistema OCB: fomentar, produzir e disseminar conhecimentos para o cooperativismo brasileiro.

A todos os envolvidos, nosso muito obrigado!

COOPERATIVAS E ENTIDADES VISITADAS

- ✓ Centro Administrativo Sicredi (CAS)
- ✓ Fundação Sicredi
- ✓ Unicred Central Rio Grande do Sul
- ✓ Sicredi Pioneira
- ✓ Credicoamo
- ✓ Cresol Grandes Rios
- ✓ Sicoob Metropolitano
- ✓ Sicredi União
- ✓ Sicoob Credip
- ✓ Sicoob Sertão
- ✓ Sicoob Coopere
- ✓ Sicoob Central Bahia

- ✓ Confederação Alemã das Cooperativas (DGRV) – Deutscher Genossenschafts – und Raiffeisenverband e.V.
- ✓ Associação Europeia de Bancos Cooperativos (EACB) – European Association of Co-operative Banks
- ✓ Empresa de Auditoria Cooperativa (DGR) – Deutsche Genossenschafts-Revision Wirtschaftsprüfungsgesellschaft GmbH
- ✓ Instituição Federal de Supervisão e Auditoria Financeira (Bafin) – Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
- ✓ Federação Nacional dos Bancos Cooperativos (BVR) – Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V.
- ✓ Banco Cooperativo Krefeld – Volksbank Krefeld eG
- ✓ Banco Cooperativo Nordeifel – VR-Bank Nordeifel eG – Kompetenzzentrum
- ✓ Academia Nacional das Cooperativas (ADG) – Akademie Deutscher Genossenschaften
- ✓ Banco Central da Alemanha – Deutsche Bundesbank
- ✓ Credit Union Central of Canada
- ✓ Desjardins Group
- ✓ Fédération Des Caisses Desjardins
- ✓ Caisse Desjardins Portuguesa
- ✓ Caisse Centrale Desjardins
- ✓ Crédit Mutuel Confédération Nationale
- ✓ Autoridade de Controle Prudencial e de Resolução (ACPR) – Autorité de contrôle prudentiel et de résolution
- ✓ Fédération Nationale du Credit Agricole
- ✓ Rabobank
- ✓ Banco Central Holandês – De Nederlandsche Bank
- ✓ Rabobank Rijn en Veenstroom

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL (ACI). “*A empresa cooperativa mantém-se forte em tempos de crise*”. Disponível em: <http://ica.coop/sites/default/files/media_items/91%C2%BA%20Dia%20Internacional%20da%20Coopera%C3%A7%C3%A3o%20da%20ACI%202013%20-%20PORT.pdf>. Acesso em 27/07/2016.

AMARAL, Ísis de Castro; BRAGA, Marcelo José. *O Impacto das Fusões e Incorporações sobre a eficiência Técnica e de Escala das Cooperativas de Crédito Brasil*. 2012. Disponível em: <http://www.brasilcooperativo.coop.br/downloads/Gecom/ebpc/II_EBPC_Amaral.pdf>. Acesso em 27/06/2016.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BCB). Papel do Banco Central. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/htms/novaPaginaSPB/PapelDoBancoCentral.asp>. Acesso em: 25/07/2016.

_____. **Relatório de inclusão financeira n. 3. 2015.** Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?INCFINANC>> . Acesso em: 20/07/2016

_____. **Governança Cooperativa – Diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito.** 2009. Vários autores. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/Pre/microFinancas/coopcar/pdf/livro_governanca_cooperativa_internet.pdf>. Acesso em: 28/06/2016.

- COSTA, Ilza de Souza.** Análise do Cooperativismo de Crédito: um comparativo entre Brasil e Alemanha. 2014. Disponível em: http://w2.files.scire.net.br/atRIO/unigranrio-ppga_upl/THESIS/34/ilza_dissertacao.pdf Acesso em 30/06/2016
- DE FREITAS, Maria Cristina Penido.** A Evolução dos Bancos Centrais e Seus Desafios no Contexto da Globalização Financeira. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/ee/article/view/117651/115330>. Acesso em: 26/07/2016
- EUROPEAN ASSOCIATION OF CO-OPERATIVE BANKS (EACB).** Leveraging the Co-operative Bank's. 2015. Disponível em: <http://www.globalcube.net/clients/eacb/content/medias/publications/annual_reports/Rapport_EACB_2015_Final_version.pdf>. Acesso em: 25/07/2016
- FARIA, L. C.** O Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito (FGCoop). In: MEINEN, E.; PORT, M. *Cooperativismo Financeiro: percurso histórico, perspectivas e desafios*. São Paulo: Editora Confedbras, 2014. Disponível em: <http://www.fgcoop.coop.br/documents/19/11018/capitulo_fundo_garantidor_versao_externa.pdf/7872eb2b-e2c2-477e-8d7d-3a4e0c9eb5da>. Acesso em: 27/07/2016.
- FUNDO GARANTIDOR DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO (FGCOOP).** Relatório Anual 2014. Brasília: 2015. Disponível em: < http://www.fgcoop.coop.br/documents/19/16035/relatorio_FGCoop_2014+revisado+final.pdf/7658811d-2047-4389-ba7a-108f5695c3a3>. Acesso em: 28/07/2016.
- MAGELA, Inocêncio Geraldo.** Formacred, uma ferramenta para potencializar conselhos. Revista Saber Cooperar, Ano IV, número 11, jul./Ago. 2013, pp. 52-55. Disponível em: <http://www.brasilcooperativo.coop.br/gerenciador/ba/arquivos/revista_saber_cooperar_baixa.pdf/>. Acesso em: 25/07/2016

MARQUÊS, Elbia Barreto; SCHMIDT, Carmen Elizabeth Finkler. A Educação Cooperativista e sua Influência na Gestão da Cooperativa Bageense de Artesanato: possibilidades e limitações. 2013. Disponível em: <http://www.emater.tche.br/site/arquivos_pdf/teses/Elbia%20Marques.pdf>. Acesso em 30/05/2016.

PINHEIRO, Marcos Antonio Henriques. Cooperativas de crédito : história da evolução normativa no Brasil. 6 ed. – Brasília :BCB, 2008.

PROGRAMA A UNIÃO FAZ A VIDA. Abrangência. 2014. Disponível em: http://www.auniaofazavida.com.br/ondeatuamos_abrangencia. Acesso em 19/07/2016.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). Manual de Boas Práticas de Governança para Cooperativas. 2015. Disponível em: <<http://governancacoop.brasilcooperativo.coop.br/baixar/manual>>. Acesso em: 20/06/2016.

PORT, Márcio. A expressão do cooperativismo mundial e seus modelos. 2008. Disponível em: <<http://www.fearp.usp.br/cooperativismo/3.pdf>>. Acesso em 25/07/2016.

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. Cooperativismo de Crédito no Canadá. 2016a. Disponível em: <<http://cooperativismodecredito.coop.br/cenario-mundial/expressao-mundial/cooperativas-de-credito-no-canada/>> . Acesso em: 25/07/2016.

_____. **Cooperativismo de Crédito na França.** 2016b. Disponível em: < <http://cooperativismodecredito.coop.br/cenario-mundial/expressao-mundial/cooperativas-de-credito-na-franca/>>. Acesso em: 25/07/2016.

_____, **DGRV Alemanha**. 2016c. Disponível em: <<http://cooperativismodecredito.coop.br/cenario-mundial/expressao-mundial/cooperativismo-de-credito-na-alemanha/dgrv-alemanha/>>. Acesso em 19/07/2016.

RABOBANK. Rabobank at a glance. 2015a. Disponível em: <https://www.rabobank.com/en/images/rabobank-at-a-glance-en-2016.pdf>. Acesso em: 25/07/2016.

_____. **Rabobank General Assembly approves new cooperative structure**. 2015b. Disponível em: <https://www.rabobank.com/en/press/search/2015/20151209_governance.html>. Acesso em: 25/07/2016.

SESSIM E SILVA, Felipe. Sicredi apresenta case do compartilhamento de serviços durante Conferência Mundial do Woccu. Portal do Cooperativismo Financeiro, 8 de setembro de 2014. Reportagem disponível no site: <http://cooperativismodecredito.coop.br/2014/09/sicredi-apresenta-case-do-compartilhamento-de-servicos-durante-conferencia-mundial-do-woccu/compartilhamento-de-servicos-durante-conferencia-mundial-do-woccu/>> Acesso em 27/07/2016

WORLD COUNCIL OF CREDIT UNIONS (WOCU). Improving Lives through Credit Unions. 2014. Disponível em: <<http://www.woccu.org/publications>>. Acesso em: 25/07/2016.

XCELLENCE MAGAZINE. Case Sicredi. 2015. pp. 6-11. Disponível em: <http://excellencemagazine.com.br/wp-content/uploads/2016/03/XMAGAZINE_11_DEZ_2015.pdf> Acesso em 01/07/2016.

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-93113-00-0



9 788593 113000

