

# Integração sistêmica das cooperativas independentes: expectativas e desafios

Estudo & Pesquisa

---

Felipe Camelo

José Afonso Queiroz

Lúcio César de Faria

Marcelo Cárfora

---

## SUMÁRIO EXECUTIVO

223 cooperativas independentes, um sistema financeiro competitivo e complexo, uma legislação moderna, órgão regulador indutor do crescimento e da evolução tecnológica. Como crescer e conquistar fatia relevante no mercado brasileiro?

Quatro especialistas em cooperativismo de crédito desenvolveram estudo sobre o tema, com foco na integração sistêmica e filiação a cooperativa central.

O trabalho versa sobre o universo das cooperativas de crédito independentes. O termo não é o mais adequado para qualificá-las, visto que fazem parte do SNCC – Sistema Nacional de Crédito Cooperativo, mas aqui será utilizado para efeito de simplificação, por já estar consagrado pelo uso. Além disso, o grupo dessas cooperativas é caracterizado pela diversidade de perfis e portes.

Foram utilizados como *benchmarks* internacionais os sistemas canadense e alemão. Para coletar informações, foi realizada pesquisa de opinião com as cooperativas independentes, cujos resultados subsidiaram o estudo e poderão indicar direcionamentos estratégicos para cooperativas, centrais e confederações.

Na pesquisa, foram identificados os principais motivos relacionados às desfiliações de cooperativas, óbices e atrativos à filiação. O resultado foi apresentado no painel “Cooperativas Singulares Independentes e a Questão Sistêmica: Desafios e Perspectivas”, no 13º Congresso Brasileiro do Cooperativismo de Crédito – Concred Digital, no dia 19 de agosto de 2021, acompanhado por cerca de 850 participantes. Na ocasião, os especialistas fizeram o compromisso da publicação integral do estudo e pesquisa.

21 de outubro de 2021.

Autores:

Felipe Camelo, José Afonso Queiroz, Lúcio César de Faria e Marcelo Cárfora.

## ÍNDICE

1	Cenário internacional ( <i>benchmarkings</i> )	3
1.1	Sistema <i>Desjardins</i>	3
1.2	DGRV	6
1.3	Pontos em comum	9
2	Cenário nacional	10
3	Cooperativas não filiadas a centrais (independentes)	14
4	Importância das centrais	17
4.1	Papéis das estruturas de segundo nível	17
4.2	Representatividade	19
4.3	Governança	19
4.4	Supervisão e controles	20
4.5	Centralização de serviços	23
5	Pesquisa com cooperativas independentes	23
6	Conclusões	34

# 1. CENÁRIO INTERNACIONAL

Foram adotadas como *benchmarking* duas entidades de segundo nível internacionais, com o objetivo de subsidiar o estudo sobre o cooperativismo de crédito brasileiro e as características da integração sistêmica por meio de participação em cooperativa central.

Consultou-se dois sistemas de renome internacional para obtenção de informações relevantes e modelos comparativos: o *Desjardins* (canadense) e a DGRV (alemão).

## 1.1 SISTEMA *DESJARDINS*


O sistema *Desjardins*, que atua em Quebec, no Canadá, foi fundado em 1920, num movimento que deu origem às caixas populares, e que acabou se espalhando pela província rapidamente. Quebec é uma província com população de 8,5 milhões de habitantes.

## REENGENHARIA

Em 1990, o Sistema apresentava uma estrutura de três níveis, composta pela confederação, 11 centrais e 1.329 cooperativas, quando houve o processo de reengenharia, com redução da estrutura, transformando a confederação em uma única Central, responsável pelas 219 cooperativas integrantes do sistema.

No quadro a seguir, constata-se que o movimento ocorrido durante esse processo, vai ao encontro do que acontece geralmente nos cenários mundial e nacional, ou seja, a diminuição da quantidade de cooperativas e aumento significativo no número de cooperados.

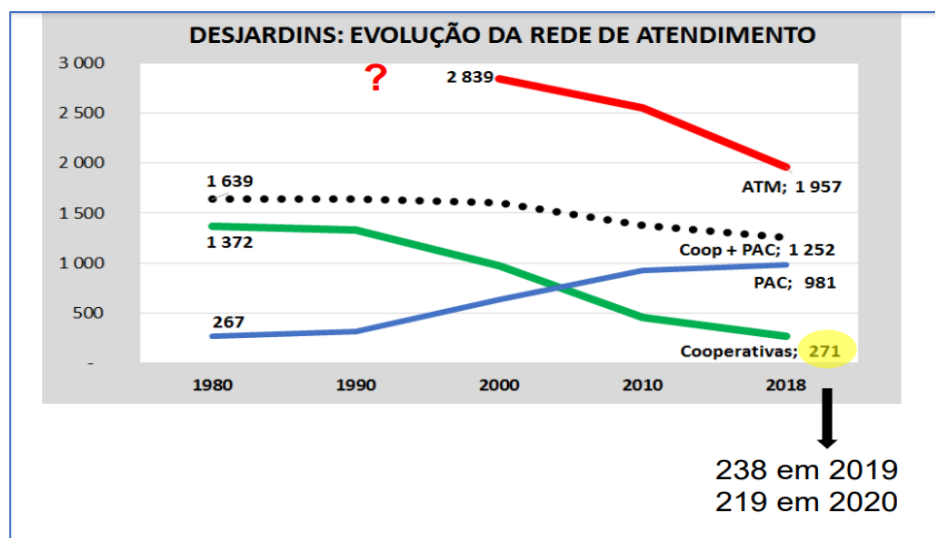
Tabela 1 – Evolução com a Reengenharia

Evolução com a Reengenharia		
 Desjardins	Antes da reengenharia (1990)	31/12/2020
Singulares	1.329	219
Cooperados/Singular	3.390	26.484
Centrais	11	1
Confederação	1	-
Administração e serviços especializados	Nas singulares, Centrais, Confederação e empresas subsidiárias	Centros especializados, Central e empresas subsidiárias
Ativo do Sistema	\$ CAD 45,2 bilhões	\$ CAD 362 bilhões
Ativo/cooperado	\$CAD 10.031	\$ CAD 62.413
Transações nos PA	A maioria (% ?)	De 2 % a 3 %

Fonte: *Desjardins*

Com a racionalização do sistema, e conseqüentemente a extinção do terceiro nível, houve redução de centrais e migração de atividades e serviços para os centros especializados. Desta maneira, as funções até então exercidas pela Confederação passaram para a Central.

Gráfico 1 – Evolução da rede de atendimento



Fonte: Desjardins

Outro fator interessante, que também encontra reflexo em muitos sistemas internacionais, é a diminuição do número de cooperativas acompanhado do aumento de postos de atendimentos, situação evidenciada no quadro acima.

O sistema passou de 1.372 para 271 cooperativas, contudo, o número de postos de atendimento chegou a 981, totalizando uma rede com 1.252 pontos.

Outro destaque no quadro acima é a redução de ATMs, justificada pelos investimentos em tecnologia voltados para o atendimento virtual e aplicativos digitais.

## PRINCIPAIS TÓPICOS ABORDADOS

- **Estrutura:** O sistema é verticalizado em dois níveis: uma central e cooperativas.
- **Quadro:** 219 filiadas, 851 PACs, com 5,8 milhões de cooperados e 1,2 milhão de clientes.
- **Dirigentes:** 2.546.
- **Funcionários:** 48.930.
- **Ativos em 2020:** R\$ 1,516 trilhão.

- **Resultado em 2020:** R\$ 10 bilhões.

**Governança:** O Conselho da Central é formado por 18 membros: 1 presidente do Conselho, 15 membros de cooperativas e 2 diretores de cooperativas. Os 18 membros do Conselho elegem os 2 diretores administrativos, oriundos de mercado. O presidente do Conselho de Administração acumula o cargo de presidente da Diretoria Executiva, situação não permitida nas cooperativas.

**Supervisão:** A Central tem autonomia para intervir nas cooperativas. Quando uma cooperativa apresenta dificuldades em cumprir seu plano de ação, ou este se mostra ineficaz, cabe à Central entrar com regime de intervenção, podendo, inclusive, afastar seus dirigentes.

O sistema *Desjardins* tem um grande zelo pela sua imagem, portanto, não existem casos de cooperativas que quebraram. Isto se deve à prerrogativa concedida a Central de até mesmo determinar que uma cooperativa seja incorporada por outra, evitando prejuízos para determinado grupo de associados.

**Controles:** Todos os controles são centralizados, pois a ideia principal é permitir que as cooperativas tenham foco no plano de negócios. Um dado relevante foi a informação de que, em média, uma cooperativa destina menos do que 5% do seu tempo com atividades administrativas ou de *back office*.

**Tecnologia:** O sistema *Desjardins* utiliza as mesmas ferramentas tecnológicas para todas as cooperativas, de forma padronizada. Quanto ao *mobile banking*, a plataforma é única e as singulares customizam o *app* para uso dos cooperados.

**Normas e Políticas:** Todas as Normas, Regimentos, Manuais e Políticas são padronizados e implementados pelas cooperativas.

**Serviços centralizados:** Responsabilidade da Central, e são realizados por meio de centros especializados e empresas subsidiárias. O objetivo é realizar o *back office* das cooperativas para que essas possam se dedicar inteiramente à oferta dos negócios. Têm em seu portfólio todos os produtos e serviços financeiros, desde depósitos à vista e a prazo, cartões de crédito (líder de emissão Mastercard e Visa) e débito, seguros, ofertas de soluções completas para empresários, seguros, poupança e investimento, gestão de patrimônio etc.

O único serviço que não é centralizado é o atendimento telefônico.

**Produto “carro-chefe”:** A carteira imobiliária é responsável por 60% das operações. O grupo ainda detém 40% da carteira de financiamentos rurais da região. Por apresentar uma solução completa para os negócios, possui 360.000 empresas como clientes/membros.

**Rateio:** Em geral, as despesas administrativas são rateadas considerando o porte das cooperativas e as despesas com tecnologia, a utilização dos sistemas.

**Gestão de crédito das filiadas:** A gestão do crédito é padronizada (taxas e políticas). Destaca-se que as cooperativas não podem emprestar acima dos limites estabelecidos pela Central.

**Gestão de riscos:** Centralizada, com informações seguras e confiáveis, de fontes padronizadas.

**Sobreposição de área de atuação:** As cooperativas já têm suas áreas de atuação definidas, portanto, não existe a possibilidade de uma cooperativa atuar na área de outra.

**Marca:** A marca é padronizada, sendo permitido o endosso.

**Legislação quanto à filiação:** Como a lei é provincial, em Quebec toda cooperativa é obrigada a estar filiada a uma central. Neste caso, por haver apenas o sistema *Desjardins* em Quebec, todas as cooperativas de crédito fazem parte deste grupo. Da mesma maneira que a lei não permite a atuação de cooperativa de forma independente, não é possível a desfiliação de uma singular.

**Fundo para solidez ou expansão:** Existe um Fundo de Segurança, que recebe contribuições anuais das cooperativas. Os recursos são utilizados somente para a proteção do sistema. Não possuem fundos para desenvolvimento.

**Tributação:** Não há vantagens tributárias para o segmento cooperativista em Quebec.

## **1.2 DGRV – DEUTSCHER GENOSSENSCHAFTS-UND RAIFFEISENVERBAND**

A Cooperativa Alemã e Confederação *Raiffeisen* (DGRV) é uma organização nacional de ponta e confederação de auditoria de alto nível do setor cooperativo na Alemanha.

Tem como premissas atuar com o enfoque na autoajuda, autoadministração e autorresponsabilidade.

Importante ressaltar que conforme a legislação alemã, a filiação de cooperativa à uma Federação é obrigatória. Contudo, pelo fato de não existirem federações regionais para cooperativas de ramos diferentes, todas as cooperativas são filiadas à mesma Federação, independentemente do ramo de atuação (financeiras, agropecuárias, de energias renováveis, entre outras). Por este motivo, a DGRV apresenta em seu quadro geral 5.500 cooperativas.

## PRINCIPAIS TÓPICOS ABORDADOS

- **Estrutura:** O sistema é verticalizado em três níveis: uma Confederação Nacional, 4 Federações Regionais que agregam os bancos cooperativos, equivalentes às cooperativas de crédito no Brasil.
- **Quadro geral de cooperativas de crédito:** 800 filiadas.
- **Funcionários:** 500 na Federação de Stuttgart.

**Governança:** Cada Federação Regional tem entre 5 e 8 conselheiros, oriundos das cooperativas filiadas, sendo que um deles deve ser auditor nacional. Recebem em média 200,00 Euros por reunião. Quanto à Diretoria, dependendo do porte da Federação, é composta de 2 a 4 diretores contratados de mercado.

**Depósitos:** As cooperativas cobram 0,5% para recebimento dos depósitos.

**Clientes:** As cooperativas podem atender não sócios.

**Supervisão:** Realizada pelas Federações Regionais e acompanhada pela Confederação Nacional. Tem autonomia para atuar em cogestão e até mesmo afastar ou trocar a direção da cooperativa, pois zela pela imagem e segurança do sistema, não permitindo que qualquer filiada coloque em risco as operações ou até mesmo venha a quebrar.

Adotam a auditoria cruzada e o resultado de uma cooperativa é examinado pela auditoria de outra. Nenhuma cooperativa pode ser auditada pela Federação na qual tenha representante no Conselho de Administração.

Os relatórios de auditoria são encaminhados para a Federação e para o administrador do Fundo Garantidor Alemão, BVR (*Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken* – Associação Federal de Bancos Populares e Bancos *Raiffeisen*).



**Controles:** Os controles das cooperativas são acompanhados pelas Federações Regionais.

**Tecnologia:** Todos os sistemas são padronizados, por meio de contratação de empresa especializada que desenvolve o *core banking*. Interessante que essa empresa também desenvolve os mesmos sistemas para outros bancos alemães.

Seguindo a tendência atual, o sistema DGRV tem planos para atuar cada vez mais de forma digital e com plataformas robustas e seguras. Prova disso é que os sistemas cooperativos têm a previsão de investimentos na ordem de 500 bilhões de euros, para os próximos 5 anos.

**Serviços centralizados:** A DGRV atua em quatro pilares: representação (defesa), assessoria técnica, capacitação e auditoria, sendo as atividades que fazem parte do escopo de prestação de serviços das Federações Regionais.

**Serviços de apoio/não compulsórios:** Demais serviços são contratados de empresas especializadas. Existem 15 empresas à disposição das filiadas, constituídas como sociedades anônimas, cujas sócias são as cooperativas.

**Back office:** As cooperativas têm estrutura mínima suficiente para realizar suas atividades de *back office* e autonomia para escolha de implantação de produtos, serviços e parcerias, contudo, a contabilidade é realizada pelo sistema único de *core banking*.

**Rateio:** As cooperativas realizam aporte anual para financiamento dos serviços que compõem os 4 pilares de atuação da Federação.

O rateio de uma cooperativa é distribuído da seguinte forma:

- entre 45 e 50% do rateio é destinado para os custos com estrutura de auditoria;
- entre 30 e 35% é destinado para os serviços de capacitação;
- 15% do aporte anual para os serviços de assessoria e representação.

Quanto aos demais serviços, a exemplo do planejamento estratégico e assessorias especiais, são pagos à parte.

**Gestão de crédito:** Realizada pelas cooperativas, sem intervenção das Federações.

**Gestão de riscos:** Acompanhada pela Federação Regional.

**Sobreposição de área de atuação:** Não há cooperativas que atuam em áreas já ocupadas por outras.

**Planejamento, metas e orçamento:** Cada cooperativa tem autonomia para definir seu planejamento e metas. A Federação realiza pesquisa de mercado, presta assessoria técnica e disponibiliza dados para que as filiadas possam avaliar e tomar decisões mais assertivas.

Embora as cooperativas tenham essa autonomia de gestão, são realizadas conferências regionais para avaliar o crescimento, as metas, a evolução e os cenários políticos e econômicos. Da mesma maneira que as metas, as cooperativas têm autonomia para a elaboração dos seus orçamentos.

**Compras e rotinas administrativas:** As compras e rotinas administrativas são realizadas pelas cooperativas.

**Marca:** As cooperativas utilizam a mesma logomarca, que demonstra ao público a afiliação ao grupo cooperativo. As Federações Regionais apresentam logomarcas diferentes, contudo, com as mesmas cores, para evidenciar que são membros do Sistema Bancário Cooperativo.

**Fundo para solidez ou expansão:** As cooperativas contam com um Fundo Potencial Institucional, que recebe contribuições compulsórias das filiadas, as quais são estabelecidas considerando o potencial de risco de cada uma (quanto maior o risco, maior a contribuição).

**Tributação:** As cooperativas recebem o mesmo tratamento tributário dos bancos.

### 1.3 PONTOS EM COMUM

Comparando as principais informações apresentadas pelos representantes dos sistemas *Desjardins* e DGRV, apontamos os destaques em comum:

- **Consolidação:** redução do número de singulares e centrais.
- **Governança:** os diretores executivos são contratados de mercado.

- **Supervisão:** autonomia para atuar junto às cooperativas por meio de cogestões, intervenções, afastamento de dirigentes e até mesmo a determinação de incorporações.
- **Tecnologia:** o sistema *core banking* é padronizado e único, não havendo a possibilidade de utilização de serviços próprios ou terceiros. Esta exigência é fundamental para a segurança das informações auditadas e monitoradas.
- **Sobreposição de área de atuação:** não há.
- **Legislação:** a filiação das cooperativas de crédito é obrigatória.
- **Tributação:** têm o mesmo tratamento dos bancos.
- **Não sócios:** as cooperativas podem ter clientes não cooperados.

## 2. CENÁRIO NACIONAL

Assim como aconteceu em outros países onde o cooperativismo de crédito tem acentuada participação no sistema financeiro, a exemplo da Alemanha e Canadá, o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo – SNCC passa por forte processo de consolidação, com diminuição do número de sedes, principalmente por incorporações, com ampliação da quantidade de cooperados, de pontos de atendimento e aumento da participação nos agregados do sistema financeiro nacional.

Tabela 2 – Quantidade de cooperativas por categoria

<b>Singular - Categoria</b>	<b>jun/16</b>	<b>mar/21</b>
Capital e Empréstimo	193	172
Clássica	824	604
Plena	38	70
<b>Total</b>	<b>1.055</b>	<b>846</b>

Fonte: BCB/Unicad

O cooperativismo de crédito brasileiro está organizado com uma quantidade relativamente grande de entidades do segundo e terceiro nível, quando consideradas a participação no mercado financeiro e a realidade de países, nos quais o sistema é mais antigo, consolidado e tem uma fatia relevante naqueles mercados. A prevalência nestes países é de sistemas com dois níveis e em quantidade menor do que no Brasil.

Tabela 3 – Cooperativas por nível organizacional

Sistema	Singulares		Centrais	
	Dez/19	Dez/20	Dez/19	Dez/20
<b>Total</b>	<b>872</b>	<b>847</b>	<b>34</b>	<b>34</b>
<b>3 níveis = 4</b>	<b>620</b>	<b>588</b>	<b>29</b>	<b>29</b>
Cresol	79	74	4	4
Sicoob	396	371	16	16
Sicredi	110	108	5	5
Unicredi	35	35	4	4
<b>2 níveis = 5</b>	<b>41</b>	<b>37</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
Ailos	13	13		
Cecrers	6	6		
Credisis	10	8		
Uniprime	8	7		
Cecoop	4	3		
<b>Não filiadas a Central</b>	<b>211</b>	<b>222</b>		

Fonte: BCB/Unicad

Além disso, no Brasil temos duas especificidades: as cooperativas de capital e empréstimo e as não filiadas. Também fazem parte do SNCC os bancos cooperativos, que têm forte impacto na operação.

O cooperativismo financeiro no Brasil expandiu-se nos últimos anos. Hoje temos sistemas cooperativos de dois e três níveis bem organizados, com tecnologia desenvolvida, portfólio completo de produtos e serviços e caminhando para realizar a sua transformação digital, mas ainda não é a realidade de todo o universo de cooperativas singulares.

Pelo tamanho de sua população e PIB, o Brasil ainda tem muito a crescer no cooperativismo financeiro para ficar no mesmo patamar dos países onde ele já está consolidado e seus cidadãos são beneficiados pela forte atuação das cooperativas como agentes de desenvolvimento local, competidoras com porte e tecnologia suficientes para serem moderadoras das taxas de juros e custos bancários.

Tabela 4 – Ativos, crédito e depósitos do SNCC

	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Ativos totais</b>	2,50%	2,90%	3,10%	3,40%	3,80%
<b>Carteira de crédito</b>	2,70%	3,20%	3,70%	4,40%	5,10%
<b>Depósitos</b>	5,10%	5,40%	5,60%	6,00%	6,30%

Fonte: BCB/Relatório de Economia Bancária - Boxe 6 - Dez/20

Dada a presença do cooperativismo de crédito em todo o território nacional, o segmento optou, por razões de ganho de escala, pela ampliação da área de ação, de quadro social e instalação de pontos de atendimento, em vez de constituição de singulares. Nos últimos cinco anos, apenas 5 cooperativas foram autorizadas a funcionar.

Em sentido contrário ao dos bancos, que têm fechado agências, o número de unidades de atendimento das cooperativas de crédito cresceu de 5.641, em junho de 2016, para 7.487, em março de 2021.

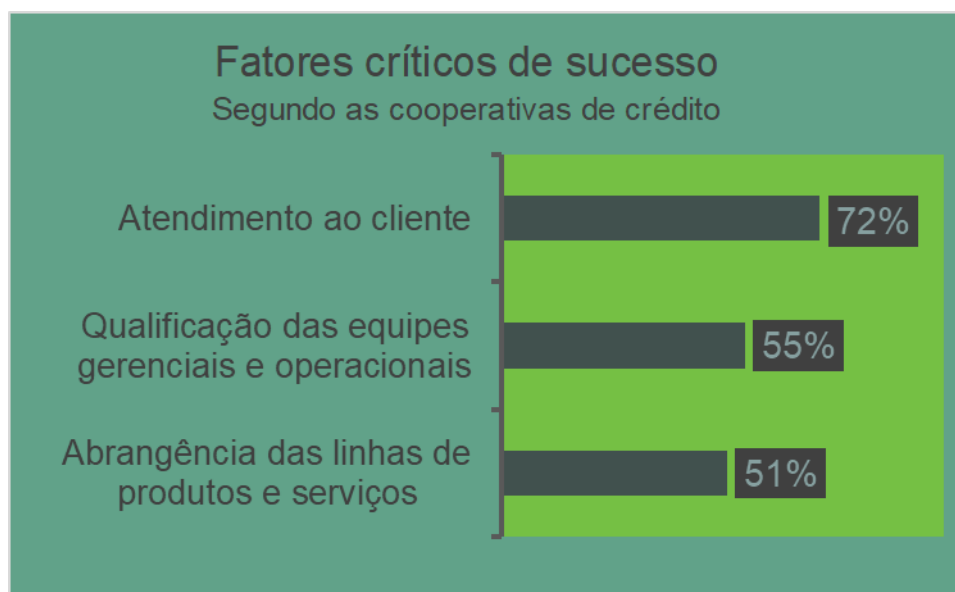
A partir de 2003, quando foram permitidas as cooperativas de livre admissão, as singulares, principalmente as de produtores rurais, se transformaram nessa modalidade e hoje somam 443 representando 52% do total. Já a quantidade de cooperados, que era de 7,6 milhões em junho de 2016, chegou a 12,7 milhões em dezembro de 2020. Destaca-se o crescimento dos associados pessoa jurídica, que aumentaram proporcionalmente mais que os de pessoa física (107% e 42%, respectivamente).

O cooperativismo financeiro no Brasil tem mais de cem anos, mas ainda está em processo de consolidação, buscando ganhos de escala e desenvolvimento tecnológico que coloque as cooperativas em posição de competitividade, neste aspecto, com o sistema bancário. O desafio aumentou com o crescimento vertiginoso dos bancos digitais e *fintechs*, impulsionado pela nova realidade advinda da pandemia.

Hoje, as cooperativas de crédito brasileiras compensam a sua defasagem tecnológica e carências no portfólio de produtos e serviços, com o bom relacionamento com seus cooperados e preços menores do que os concorrentes. Estas duas formas de competição não são sustentáveis no longo prazo. O relacionamento depende cada vez mais da tecnologia, as pessoas querem alta resolutividade para as suas demandas bancárias e rapidez na entrega.

O atendimento presencial, ainda muito valorizado, poderá ficar comprometido quando atingida maior participação de mercado. Se atualmente, ele é viável para um percentual da população associada às cooperativas de 4,9%, pode-se concluir que para um percentual de 20% ele comprometeria os custos de um sistema com despesas de pessoal em patamares muito superiores do que os dos concorrentes.

Gráfico 2 – Fatores críticos de sucesso



Fonte: BCB - Relatório de Economia Bancária 2020 – Box 6 - Crescimento das Cooperativas de Crédito – pag. 4

O relacionamento de clientes e cooperados no sistema financeiro caminha para acontecer, na maioria absoluta das interações, de forma remota. Por este motivo, tanto os bancos quanto os sistemas cooperativos vêm se aprimorando tecnologicamente.

Esta é uma realidade que se impõe para o cooperativismo financeiro do país. Se o desafio é grande para as cooperativas que se beneficiam dos ganhos de escala e desenvolvimentos tecnológicos dos sistemas de dois e três níveis, ele é muito maior para as cooperativas independentes.

Se no passado o cooperativismo europeu e canadense foram inspiração para os nossos sistemas, podemos acreditar que o estágio atual e as tendências observadas naqueles países sinalizam o futuro para as nossas cooperativas. Em geral, onde o cooperativismo tem mais tradição, prevalecem sistemas de dois níveis bem estabelecidos, com as singulares compondo a rede de distribuição e responsáveis pelo relacionamento com os cooperados e as centrais, prestando os serviços de suporte operacional, administrativo (*back office*), além da supervisão.

Verifica-se duas formas de atuação com maior recorrência nas cooperativas centrais brasileiras. A primeira, que atualmente prevalece na maioria das cooperativas do segundo nível, em diferentes estágios de evolução, diz respeito a uma atuação que busca padronizar e centralizar a prestação de serviços, com maiores exigências relativas às atividades de supervisão e controles, como acontece no Sistema *Desjardins* do Canadá.

A outra forma de atuação – utilizada por muitas singulares – tem padronização e centralização mínima de atividades, com a prestação de poucos serviços, os quais são de livre adesão. Embora este segundo modelo possa parecer mais aderente ao 4º

princípio cooperativista (Autonomia e Independência), ele reduz os ganhos de escala que uma associação de cooperativas pode proporcionar, além de fragilizar as atividades de supervisão, aumentando os riscos da singular.

### **3. COOPERATIVAS NÃO FILIADAS A CENTRAIS (INDEPENDENTES)**

Segundo dados do Banco Central do Brasil, em março de 2021 existiam no País 223 cooperativas não filiadas a centrais (independentes).

Elas têm portes diversos e realidades bem distintas. Existem muitas cooperativas pequenas, segmentadas e de capital empréstimo, com pouca tecnologia e condições que permitam o seu crescimento. As condições macroeconômicas (acirramento da competição e queda dos *spreads*) e microeconômicas (segmentação e vinculação à empresa mantenedora) podem comprometer a sua continuidade, por razões como:

- dificuldade em manter a competitividade em mercado cada vez mais dinâmico, com o Banco Central incentivando a inovação de acesso aos clientes, para diminuir os custos de transações, como *Pix*, *open banking*, bancos digitais e *fintechs*;
- exigências do órgão regulador e incentivo regulamentar à verticalização;
- dependência e limitação das cooperativas de capital e empréstimo às empresas em que atuam.

Tabela 5 – Cooperativas não filiadas a central por categoria e critério de associação – março/2021

Estado	CATEGORIA			TOTAL	Produtor rural	Empregados ou servidores	CRITÉRIO DE ASSOCIAÇÃO				Total
	Plena	Clássica	Capital e empréstimo				Atividade profissional	Critérios de Associação Mistos – Outros	Natureza Associativa ou Cadeia de Negócios	Livre admissão	
AL		3		3	3						3
AM			2	2		2					2
BA			2	2		1	1				2
DF		2		2		2					2
ES		7	6	13	1	11	1				13
GO		1	1	2		1		1			2
MG		3	26	29		25	4				29
MT		1		1	1						1
PA			1	1		1					1
PB		2	2	4		4					4
PE			2	2		2					2
PR	1	9	3	13	2	7		1	1	2	13
RJ		3	27	30		29	1				30
RS		8	8	16		12	4				16
SC		7		7	5	1	1				7
SP		21	75	96	6	83	5	1		1	96
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>67</b>	<b>155</b>	<b>223</b>	<b>18</b>	<b>181</b>	<b>17</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>223</b>

Fonte: BCB/Unicad

Em relação à classificação estabelecida pela Resolução nº 4.434, art. 15, 155 (70%) são “capital e empréstimo” e 66 são captadoras de depósitos, sendo 67 clássicas e apenas 1 plena.

Considerando o critério de associação, 181 (81%) são de empregados e servidores e 18 são de produtores rurais, sendo apenas 3 de livre admissão.

Quanto ao Estado em que sediadas, 96 (43%) estão no Estado de São Paulo, vindo a seguir RJ, com 30 e MG, com 29.

Se considerarmos simultaneamente os três critérios de segregação, no Estado de SP estão localizadas 70 (31%) cooperativas de “capital e empréstimo” da modalidade de “empregados e servidores”.

Tabela 6 – Quantidade de cooperados por nível organizacional – dezembro/2020

Nível organizacional	PF	PJ	Total	%
Sistemas de 3 níveis	9.055.573	1.702.901	10.758.474	84,7
Sistemas de 2 níveis	973.106	141.968	1.115.074	8,8
Não filiadas a central	816.300	9.880	826.180	6,5
<b>Total</b>	<b>10.844.979</b>	<b>1.854.749</b>	<b>12.699.728</b>	<b>100,0</b>

Fonte: FGCoop – Relatório do censo de associados

A quantidade de associados a cooperativas independentes representa 6,5% do total de cooperados, com pequena participação de pessoas jurídicas.



Tabela 7 – Participação das cooperativas singulares no SFN – março/2021 – R\$ Mil

	Ativo total		Carteira de crédito classificada		Captações	
Filiadas	341.229.643	96,6%	208.880.979	97,0%	229.539.753	97,2%
Não filiadas	11.937.288	3,4%	6.541.195	3,0%	6.715.411	2,8%
Total singulares	353.166.931	100,0%	215.422.174	100,0%	236.255.164	100,0%
Total SFN	11.481.321.705		4.508.474.159		7.769.044.051	
Participação cooperativas no SFN		3,08%		4,78%		3,04%
Participação das não filiadas no SFN		0,10%		0,15%		0,09%

Fonte: BCB/IFdata

As cooperativas independentes representam, em relação ao total das cooperativas singulares de crédito, 3,4% dos ativos, 3,0% da carteira de crédito e 2,8% dos depósitos.

Quanto à participação nos agregados do SFN, as independentes respondem por 0,10% dos ativos, 0,15% da carteira de crédito e 0,09% dos depósitos.

Tabela 8 – Participação das cooperativas, por categoria, no total das cooperativas independentes – março/2021 R\$ Mil

	Ativo total		Carteira de crédito classificada		Captações	
		%		%		%
Plena	3.528.519	29,6	1.615.032	24,7	2.562.232	38,2
Clássica	6.119.958	51,3	3.501.452	53,5	4.153.173	61,8
Capital e empréstimo	2.288.811	19,2	1.424.711	21,8	6	0,0
<b>Total</b>	<b>11.937.288</b>	<b>100,0</b>	<b>6.541.195</b>	<b>100,0</b>	<b>6.715.411</b>	<b>100,0</b>

Fonte: BCB/IF.data

Em relação ao total das independentes:

- as cooperativas captadoras de depósitos representam 77,9% dos ativos e 78,2% da carteira de crédito;
- a única cooperativa plena tem participação relevante em ativos, carteira de crédito e captações;
- as duas maiores cooperativas representam 51,1% dos ativos, 53,3% da carteira de crédito e 65,5% dos depósitos.

Tabela 9 – Distribuição das independentes, conforme classificação, por faixas de Ativo Total – março/2021

Classificação	Ativo Total							Total	
	Até 50 M	De 50 a 100 M	De 100 a 250 M	De 250 a 500 M	De 500 M a 1 B	De 1 a 2 B	De 2 a 3 B		Acima de 3 B
Plena								1	1
Clássica	47	4	9	1			1		62
Capital e empréstimo	142	8	4						154
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>1</b>			<b>1</b>	<b>1</b>	<b>217</b>

Fonte: BCB/IF.data

189 cooperativas independentes concentram-se na faixa de Ativo Total de até R\$ 50 milhões; acima dessa faixa, há 28 cooperativas. \*

Se por um lado a filiação uma cooperativa central poderá contribuir para redução de custos, via ganhos de escala e suporte ao crescimento das independentes, a diversidade de porte e perfil operacional é um grande desafio para conciliar interesses diversos em um sistema organizado.

\* das 223 cooperativas independentes (base março/2021), 6 não haviam informado seus dados.

## 4. IMPORTÂNCIA DAS CENTRAIS

### 4.1 PAPÉIS DAS ESTRUTURAS DE SEGUNDO NÍVEL

O BCB, na publicação “Microfinanças - O Papel do Banco Central do Brasil e a Importância do Cooperativismo Financeiro”, de 2007, ressalta:

“Sob a ótica da autoridade reguladora, o papel desempenhado pelas **Cooperativas Centrais** na organização do setor cooperativo de crédito é primordial, cabendo-lhes não só tarefas de cunho diretamente financeiro, mas também aquelas relacionadas com a assunção plena de suas funções de apoiadoras e controladoras dos sistemas associados. Estas tão relevantes quanto aquelas, na medida em que contribuem, diretamente, para o desenvolvimento em bases sólidas, com elevação dos padrões de qualidade do sistema.

...

Em resumo, todo o marco legal e regulatório do cooperativismo foi desenhado tendo como um dos principais pilares a atuação eficiente das cooperativas centrais de crédito. Dessa forma, a evolução regulamentar responde, proporcionalmente, à eficiência, ao sucesso, à atuação equilibrada e profissional das entidades cooperativas, principalmente aquelas de segundo e terceiro níveis, que devem zelar pela qualificação

de diretores, gerentes e colaboradores, pelos métodos administrativos e, especialmente, pelos sistemas de controle e supervisão.”

A Lei 5.764/1971, art. 8º, traz como objetivos das cooperativas centrais e federações de cooperativas “organizar, em comum e em maior escala, os serviços econômicos e assistenciais de interesse das filiadas, integrando e orientando suas atividades, bem como facilitando a utilização recíproca dos serviços.”

Respeitada a liberdade de associação, prevista na Constituição Federal, art. 5º, XX, aplicada às cooperativas em atividade, o órgão regulador ancorou-se no papel da central para possibilitar avanços normativos na constituição e funcionamento de cooperativas.

A partir da publicação da Resolução nº 3.106/2003, que permitiu a constituição de cooperativas de livre admissão, o Banco Central, em contrapartida, exigiu estruturas de controle e supervisão das centrais proporcionais ao porte e complexidade das operações realizadas.

Deste então, a regulamentação emanada do CMN e Bacen, vem demandando estrutura de supervisão rigorosa e boas práticas de governança visando a segurança de todo o sistema cooperativo.

Portanto, para cumprir as responsabilidades atribuídas pelo Bacen, as centrais devem cumprir os normativos vigentes, em especial a Resolução 4.434/2015, que além das atribuições especiais das centrais, classificou as cooperativas pelas operações, distribuídas em três categorias: capital e empréstimo, clássica e plena, cabendo a definição do público-alvo pelas singulares. Também foi introduzido o conceito de atuação sistêmica, com objetivo de fortalecer as dimensões de controle e supervisão auxiliar.

Ressalta-se que em 2009 foi promulgada a Lei Complementar 130, que ordenou o segmento por meio de lei específica, citando pela primeira vez o termo “sistema nacional de crédito cooperativo”.

Atualmente está em discussão o Projeto de Lei 27, no qual consta a possibilidade de exigência de implementação de estrutura de governança dual nas centrais e confederações.

Por sua vez, os cinco sistemas de dois níveis têm evoluído para desempenhar o papel das confederações presentes nos sistemas cooperativos de três níveis, tendência observada no Canadá, por exemplo. Nessa configuração o papel das cooperativas singulares é notadamente atender a demanda por produtos e serviços dos associados, e o das cooperativas centrais, de fornecer estrutura administrativa, tecnológica, supervisionar e monitorar tendências e riscos, controlar, estabelecer políticas sistêmicas e fazer a representação política. A segregação nítida dos papéis desempenhados em cada nível, bem como a especialização nas tarefas têm gerado economia de escala e bons resultados.

## **4.2 REPRESENTATIVIDADE**

As cooperativas conhecidas como independentes, sem vínculo a um sistema cooperativo, em muitos casos, já foram associadas a algum deles.

O grupo das cooperativas singulares independentes, formado em sua grande maioria pelas cooperativas de capital e empréstimo, que em março de 2021 totalizavam 154, destas, 142 com ativos menores do que R\$ 50 milhões, as quais demandam menor representatividade sistêmica, geralmente devido às restrições pela forma de organização.

Em geral, as cooperativas de funcionários cumprem com um papel complementar da política de recursos humanos das empresas, atuando muitas vezes na política social. Podem fornecer um plano de previdência complementar aos seus associados pelo resgate da conta capital, estabelecido em regras próprias e primordialmente, linha de crédito consignado em folha.

Por outro lado, algumas federações são organismos que oferecem estruturas de compartilhamento de produtos e serviços às cooperativas independentes suprindo, em parte, a ausência das cooperativas centrais, ou encaminhamento de pretensões operacionais e políticas no caso da OCB/CECO e Confebras.

Assim, compete ao presidente do Conselho de Administração ou a Diretoria Executiva, de maneira geral cumprir com esse papel junto aos organismos do segmento e órgão regulador, face a responsabilidade na condução dos assuntos estratégicos da cooperativa e para onde convergem os temas tratados nos canais de comunicação entre os órgãos estatutários e ouvidoria com os associados.

## **4.3 GOVERNANÇA**

Além de preencher os cargos estatutários com representantes dos setores mais representativos das cooperativas filiadas com conselheiros experientes e capacitados, dirigentes atualizados com as melhores práticas do mercado, recomenda-se que o presidente do Conselho de Administração receba honorários equivalentes ao principal diretor executivo, em razão da manutenção de um equilíbrio das responsabilidades, e que sejam avaliados a cada exercício e façam prestação de contas periódica para conferir transparência e credibilidade aos atos praticados.

Recomenda-se que a eleição dos conselheiros fiscais seja feita a partir de candidaturas individuais, não vinculadas a nenhuma chapa.

Considera-se que um dos fatores principais da supervisão auxiliar é manter a independência em relação ao resultado do trabalho das auditorias e dos monitoramentos. Trata-se de aspecto crucial de governança em face da necessidade de cumprir com a função regulamentar da supervisão auxiliar. Este é um exercício difícil, no qual a central deve separar seus departamentos de consultoria e de monitoramento.

Como as cooperativas centrais são, por natureza, próximas às cooperativas singulares, é necessário criar mecanismos específicos para prevenir a interferência das cooperativas no processo de supervisão.

A supervisão auxiliar requer experiência e disciplina para criar um histórico continuado e adequado. É esperado das cooperativas centrais o compartilhamento dos trabalhos realizados pelas empresas de auditoria com o órgão regulador, momento que comprova sua capacidade de trabalho e o êxito no cumprimento de sua função. Na prática a confiança do regulador virá na medida dos resultados demonstrados nestes trabalhos.

#### **4.4 SUPERVISÃO E CONTROLES**

Para realizar as tarefas e alcançar os objetivos estabelecidos, as cooperativas centrais dispõem de meios formais e ferramentas de trabalho. Em sua aplicação utilizam recursos especializados, humanos e técnicos.

A ferramenta básica é o marco legal. Seja por meio de legislação do Sistema Financeiro, regulamentos do Banco Central, ou regras específicas para o setor, a existência de um marco legal abrangente e moderno é essencial para uma ação efetiva do regulador, porque é o que lhe confere legitimidade e poderes para atuar e influenciar as atitudes das instituições financeiras.

A padronização e confiabilidade das informações contábeis e financeiras é uma condição indispensável para uma supervisão auxiliar eficaz.

A existência de uma base comum para as práticas operacionais e de gestão das cooperativas também aumenta a eficácia da supervisão.

A tecnologia tem papel importante, de fornecer com comprovada segurança, acesso à informação, automatizando as atividades de menor valor agregado, e assim permitindo uma supervisão remota permanente ou contínua.

A supervisão auxiliar deve encontrar ponto de equilíbrio entre a autonomia das cooperativas e a realização de um monitoramento estreito, acompanhando de perto as atividades realizadas: uma supervisão excessiva pode estimular a rigidez e o conservadorismo nas cooperativas singulares e, dessa forma, aumentar o custo e reduzir a eficácia do ramo. Uma supervisão branda, por outro lado, pode estimular os administradores a assumir riscos excessivos, voluntária ou involuntariamente, e levar a uma crise sistêmica. Outro desafio, além de se determinar até que ponto a supervisão deve ser aplicada: como aplicá-la. Para simplificar, podemos dizer que no momento da organização do trabalho de supervisão, é desejável recorrer a três meios suplementares e obrigatórios: auditoria externa, supervisão direta e supervisão remota.

A integração das cooperativas em sistemas facilita a economia de escala e permite a supervisão auxiliar e indireta, além de permitir o cumprimento dos regimentos internos. Essa solução é valorosa porque torna possível alcançar simultaneamente todos os objetivos desejados: perenidade dos serviços, respeito pela singularidade, cumprimento

das normas e regimentos e a criação de um sistema eficaz, inclusive demonstrando custos e resultados.

É mais fácil partir de uma estrutura existente, ou desenvolver e introduzir as atividades de supervisão neste sistema, do que criar um.

Para uma supervisão eficaz é desejável:

- arcabouço legal adequado e regulamentos apropriados;
- cooperativas agrupadas em um sistema organizado;
- ser livre de interferências;
- regras prudenciais que devam ser cumpridas;
- medidas aplicáveis que possam exercer pressão sobre os que não as cumprem;
- apoio técnico para auxílio na correção de falhas e um sistema de acompanhamento indireto efetivo;
- quadro de colaboradores profissionalizado que se estabelece com legitimidade operacional.

É importante conhecer o relacionamento entre as singulares, entender o que as une, os pontos de convergência e divergência. Deve-se ainda viabilizar as relações jurídicas, regulamentares e contratuais entre as cooperativas e a central, para se ter as condições necessárias a uma supervisão eficaz.

No conceito acima descrito, foi considerado um sistema de dois níveis no qual a central tem duas funções distintas: a primeira se refere ao sistema de supervisão auxiliar; a segunda, aos serviços de apoio técnico e consultoria, que tornariam possíveis a prevenção e correção dos eventuais problemas detectados pelo sistema de supervisão e monitoramento. A regulamentação, que deve funcionar como uma âncora, submete as partes a respeitar as diretrizes e corrigir os problemas que surgirem.

São sugeridas as seguintes condições para o sucesso da supervisão auxiliar na organização da central:

- Nenhuma cooperativa deve ter influência suficiente para alterar o processo de supervisão, o conteúdo do relatório ou o acompanhamento posterior ao relatório de inspeção.
- A central deve ter departamentos técnicos para prestar apoio às áreas de deficiência identificadas durante as inspeções. O pessoal técnico não deve realizar inspeções.
- O controle interno e o respeito pelos procedimentos já devem estar incorporados à cultura.

- Auditor da central responsável pela supervisão somente é demitido com aprovação do Conselho de Administração e da Diretoria.
- Recursos adequados para custear as auditorias externas, internas e auditorias cooperativas, que são realizadas por empresas homologadas, as quais reportam os relatórios a central.
- A Diretoria deve realizar um controle rigoroso e metódico da qualidade das inspeções e do acompanhamento posterior.
- O Conselho de Administração deve definir e fazer cumprir as normas e processos de inspeção.
- Previsão de sanções para o descumprimento regulamentar.
- É recomendável a criação de um comitê de auditoria.

Além das funções tradicionais de representação política, comercial, técnica entre outras, a central fica responsável por garantir que as cooperativas singulares realizem ações adequadas de acompanhamento das deficiências e irregularidades. Por isso, a central deve poder apoiar as singulares na implantação de medidas corretivas apropriadas, plano de negócios, se estas não dispuserem das capacidades necessárias. A disponibilidade de manuais operacionais com regras técnicas, por exemplo, pode ser útil.

O valor anual necessário para custear a supervisão deve ser rateado entre as cooperativas filiadas, preferencialmente de acordo com o volume de ativos e a parcela de risco que cada uma representa para o grupo.

Além da autoridade de supervisão auxiliar, a central deve também ser capaz de apresentar medidas corretivas e garantir sua implantação, com previsão de atuar pela cogestão ou gestão compartilhada, quando a situação assim o exigir.

É recomendável que a central tenha certa influência, mas não determinante, sobre as normas operacionais específicas, que nunca devem ser menos rigorosas do que a regulamentação aplicável ao segmento como um todo.

Da filiação da cooperativa decorre, por força de estatuto social e regimento interno, a utilização padronizada de sistemas tecnológicos, os quais são fornecidos pela central, para segurança operacional e supervisão auxiliar.

A supervisão auxiliar não exime a responsabilidade do órgão regulador, ao contrário, há um fortalecimento, devido à intervenção mais oportuna e efetiva da central, com menores custos de observância.

## 4.5 CENTRALIZAÇÃO DE SERVIÇOS

Operacionalmente a cooperativa central deve possuir plataforma para oferecer produtos e serviços que atenda a demanda dos associados das cooperativas filiadas, em condições vantajosas em relação a alternativa de permanecer independente.

O diferencial do *core* bancário da central deve levar em consideração, além da economia de escala para redução dos custos dos serviços prestados, alternativas para aumentar a gama de ofertas às filiadas visando a perenidade, acompanhar as inovações e aumentar a participação no mercado.

O investimento em um *core* bancário seguro e adequado ao quadro de filiadas, viabilizará a prestação de serviços semelhantes aos oferecidos atualmente pelo segmento cooperativo.

É recomendável o critério de cobrança proporcional aos serviços utilizados.

## 5. PESQUISA COM COOPERATIVAS INDEPENDENTES

Entre o período de 21 de junho e 2 de julho de 2021, foi realizada pesquisa com as cooperativas independentes. Para tanto, foi utilizada a ferramenta mercadológica de pesquisas desenvolvida pela *SurveyMonkey*.

O questionário enviado para todas as cooperativas independentes obteve um percentual de 26% de respostas (58 em 223), acima da média para a modalidade de pesquisa remota pela internet.

Das cooperativas que responderam, 32 são de capital e empréstimo, 25 são clássicas e uma delas é plena. Ainda sobre o total, 55 delas são segmentadas, e 3 de livre admissão.

Em muitos aspectos o resultado tende a confirmar a percepção daqueles que atuam diretamente com este público, entretanto, tem o mérito de representar o pensamento dos dirigentes de uma parcela significativa das cooperativas independentes.

O conteúdo proposto para o estudo encontrou ressonância entre os respondentes, evidenciada pelo elevado percentual de identificação de 52% dos respondentes (30 em 58), pelo qual se conclui que houve comprometimento com as respostas, o que aumenta a credibilidade do resultado.

A seguir, as 12 perguntas com respectivos gráficos e comentários, ordenadas pela qualificação das respondentes (3 a 5), relacionamento com centrais (6 a 9), adesão ao processo digital (1 e 2) e modelo de assembleias (10 a 12):



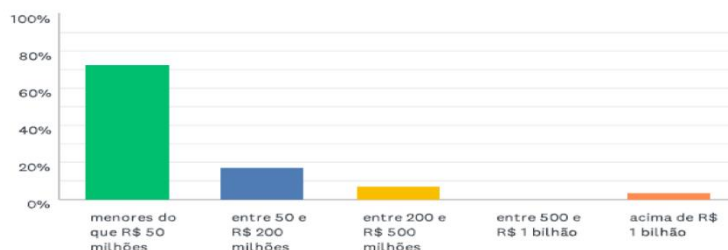
## PERGUNTAS 3, 4 E 5

Cooperativismo de Crédito brasileiro

SurveyMonkey

### P3 Em 31.12.2020, sua cooperativa tinha ativos totais:

Responderam: 58 Ignoraram: 0



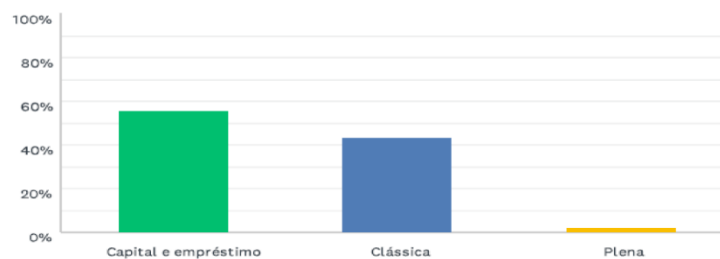
OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS
menores do que R\$ 50 milhões	72.41% 42
entre 50 e R\$ 200 milhões	17.24% 10
entre 200 e R\$ 500 milhões	6.90% 4
entre 500 e R\$ 1 bilhão	0.00% 0
acima de R\$ 1 bilhão	3.45% 2
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>

Cooperativismo de Crédito brasileiro

SurveyMonkey

### P4 Qual é a classificação de sua cooperativa?

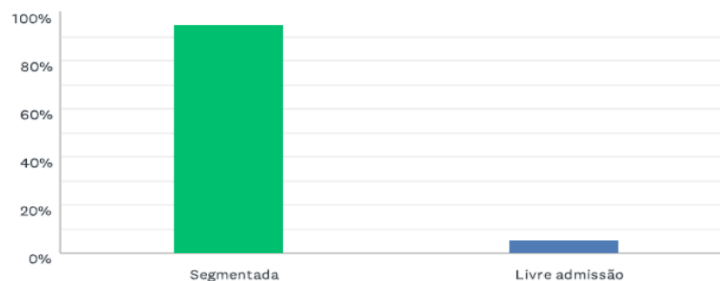
Responderam: 58 Ignoraram: 0



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS
Capital e empréstimo	55.17% 32
Clássica	43.10% 25
Plena	1.72% 1
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>

### P5 A sua cooperativa atua na forma de:

Responderam: 58 Ignoraram: 0



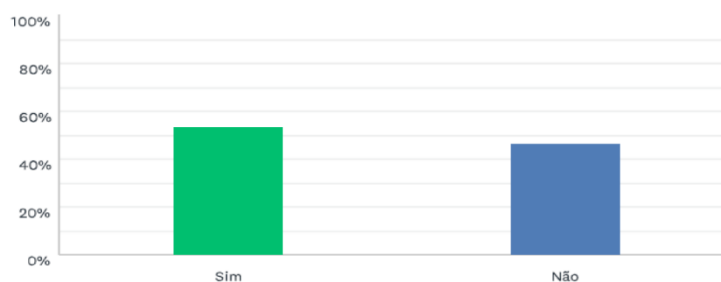
OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Segmentada	94,83%	55
Livre admissão	5,17%	3
TOTAL		58

Dentre o universo de respondentes predominam as cooperativas segmentadas com 210 singulares, representando 95% do total, das quais 122 (58%) são de capital e empréstimo e 88 (42%) são do tipo clássicas e plena, dentre estas, apenas três são de livre admissão. Verifica-se uma predominância no universo de respondentes das cooperativas de pequeno porte (159 cooperativas, 72%, com ativos menores do que R\$50 milhões), das quais a maioria (99, 62%) são de capital e empréstimo.

## PERGUNTA 6

### P6 A sua cooperativa já foi filiada a algum sistema?

Responderam: 58 Ignoraram: 0



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Sim	53,45%	31
Não	46,55%	27
TOTAL		58

Das 31 cooperativas que já foram filiadas a algum sistema, 16 são do tipo capital e empréstimo.

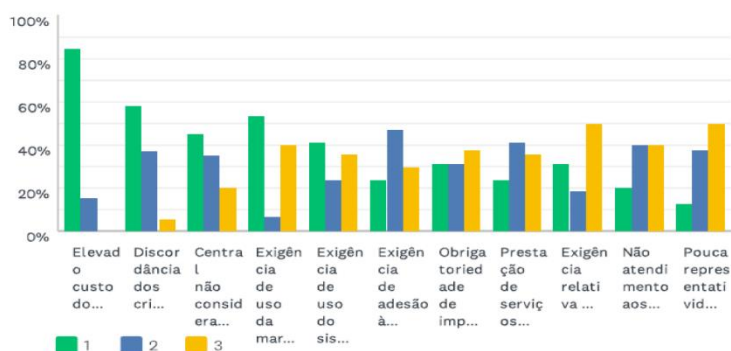
## PERGUNTA 7

Cooperativismo de Crédito brasileiro

SurveyMonkey

P7 Quais dos motivos abaixo motivaram a desfiliação? Marque apenas três motivos, em ordem de relevância, sendo o número 1 para o mais relevante e o 3 para o menos relevante.

Responderam: 30 Ignoraram: 28



	1	2	3	TOTAL	MÉDIA PONDERADA
Elevado custo do rateio da Central	84,62% 22	15,38% 4	0,00% 0	26	2,85
Discordância dos critérios de rateio das despesas da Central	57,89% 11	36,84% 7	5,26% 1	19	2,53
Central não considerava as peculiaridades das Singulares	45,00% 9	35,00% 7	20,00% 4	20	2,25
Exigência de uso da marca do Sistema Cooperativo	53,33% 8	6,67% 1	40,00% 6	15	2,13
Exigência de uso do sistema (core banking system)	41,18% 7	23,53% 4	35,29% 6	17	2,06
Exigência de adesão à prestação de serviços da Central	23,53% 4	47,06% 8	29,41% 5	17	1,94
Obrigatoriedade de implementação de produtos e serviços e atingimento de metas não elaboradas pela cooperativa	31,25% 5	31,25% 5	37,50% 6	16	1,94
Prestação de serviços oferecida pela Central foi considerada insuficiente	23,53% 4	41,18% 7	35,29% 6	17	1,88
Exigência relativa às garantias recíprocas e solidariedade entre as filiadas que responderiam com seus patrimônios as obrigações descumpridas.	31,25% 5	18,75% 3	50,00% 8	16	1,81
Não atendimento aos princípios democráticos na gestão da Central, especialmente, em relação à rotatividade dos dirigentes.	20,00% 3	40,00% 6	40,00% 6	15	1,80
Pouca representatividade junto às entidades sistêmicas ou governamentais	12,50% 2	37,50% 6	50,00% 8	16	1,63

Quanto aos motivos de desfiliação das centrais, verifica-se maior relevância:

1. rateio (custos e critérios);
2. não atendimento às singularidades;
3. exigência de uso da marca e do sistema.

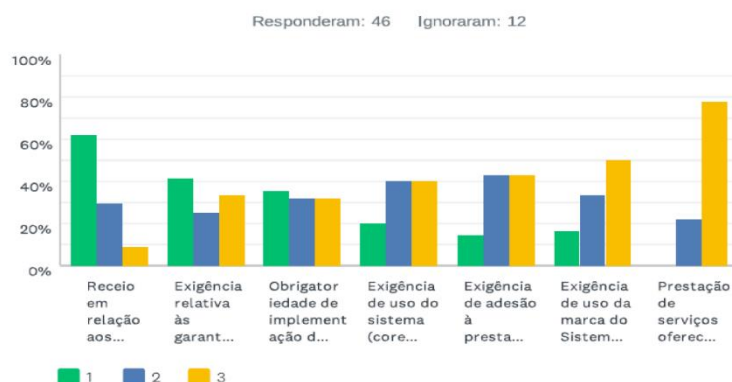
Claramente, se vê que a questão dos custos de uma central é a mais relevante, especialmente para as cooperativas de capital e empréstimo (44% contra 32% das clássicas).

## PERGUNTA 8

Cooperativismo de Crédito brasileiro

SurveyMonkey

**P8 Quais os motivos que impedem sua cooperativa, atualmente, a não se filiar a algum dos sistemas de 2 ou 3 níveis existentes no âmbito do SNCC? Marque abaixo os três principais motivos, indicando em cada opção escolhida a ordem de relevância 1, 2 ou 3 sendo o número 1 aquele mais relevante:**



	1	2	3	TOTAL	MÉDIA PONDERADA
Receio em relação aos custos rateados pela Central.	61.76% 21	29.41% 10	8.82% 3	34	2,53
Exigência relativa às garantias recíprocas e solidariedade entre as filiadas que responderiam com seus patrimônios as obrigações descumpridas.	41,67% 5	25,00% 3	33,33% 4	12	2,08
Obrigatoriedade de implementação de produtos e serviços e atingimento de metas não elaboradas pela cooperativa	35,71% 10	32,14% 9	32,14% 9	28	2,04
Exigência de uso do sistema (core banking system)	20,00% 2	40,00% 4	40,00% 4	10	1,80
Exigência de adesão à prestação de serviços da Central	14,29% 2	42,86% 6	42,86% 6	14	1,71
Exigência de uso da marca do Sistema Cooperativo	16,67% 2	33,33% 4	50,00% 6	12	1,67
Prestação de serviços oferecida pela Central foi considerada insuficiente	0,00% 0	22,22% 2	77,78% 7	9	1,22

Os principais motivos apontados pelos respondentes como óbices à filiação, em ordem de relevância, são:

1. receio em relação ao rateio das despesas;
2. solidariedade obrigacional entre as filiadas;
3. exigência de implementação de produtos, serviços e adoção de metas pela central;
4. uso de sistema (*core banking*) único;
5. adesão à prestação de serviços.

Quando segregamos as respostas das cooperativas que nunca foram filiadas, verifica-se que a exigência de uso da marca do sistema tem maior relevância, na comparação com aquelas que se desfiliam, por outro lado, a questão do uso comum do sistema (*core*) não tem a mesma importância para este grupamento.

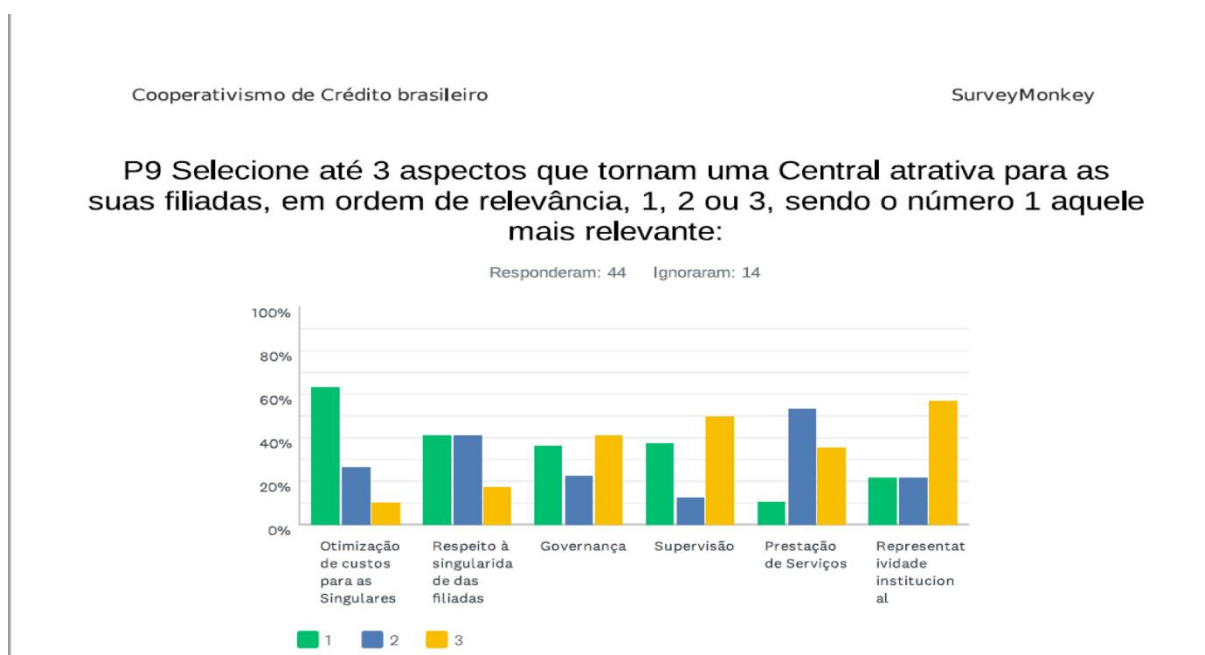
Comentários na alternativa OUTROS:

Uma cooperativa ressaltou a necessidade de conhecer as políticas da central e de ter a possibilidade de participação ativa para se filiar.

Uma cooperativa afirmou não precisar de uma central.

Outra, que foi filiada a um sistema, informou estar com um estudo para aderir a um sistema de dois níveis.

## PERGUNTA Nº 9



	1	2	3	TOTAL	MÉDIA PONDERADA
Otimização de custos para as Singulares	63.33% 19	26.67% 8	10.00% 3	30	2.53
Respeito à singularidade das filiadas	41.18% 7	41.18% 7	17.65% 3	17	2.24
Governança	36.36% 8	22.73% 5	40.91% 9	22	1.95
Supervisão	37.50% 3	12.50% 1	50.00% 4	8	1.88
Prestação de Serviços	10.71% 3	53.57% 15	35.71% 10	28	1.75
Representatividade institucional	21.43% 3	21.43% 3	57.14% 8	14	1.64

As respostas para esta questão corroboram aquelas obtidas nas perguntas 7 e 8, mostrando as soluções para aquilo que foi considerado deficiências ou óbices à filiação. Um rateio de custos adequado é o grande atrativo para a filiação, seguido pelo respeito à singularidade.

Neste aspecto, estão contempladas as questões relativas às exigências de uso da marca, do sistema tecnológico, da prestação de serviços e da adesão aos produtos e metas da central. O destaque fica por conta da governança, aspecto não contemplado nas perguntas anteriores, mas que é importante na percepção dos respondentes, evidenciado em um comentário a respeito da necessidade de uma gestão que não seja guiada por interesses políticos e pessoais.

Interessante notar que no grupo de respondentes que ainda não foram filiadas a uma central, a supervisão é considerada mais atrativa do que a governança, entretanto, elegeram os mesmos principais motivadores para a adesão: custos adequados e respeito a singularidade.

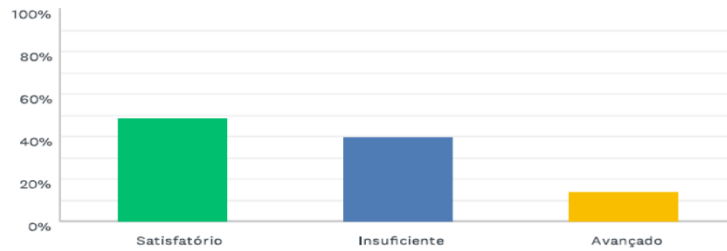
## PERGUNTA 1

Cooperativismo de Crédito brasileiro

SurveyMonkey

**P1 Como você avalia o estágio da transformação digital de sua cooperativa em relação ao atendimento aos cooperados e disponibilização de canais digitais para realização de suas transações?**

Responderam: 58 Ignoraram: 0



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS
Satisfatório	48,28% 28
Insuficiente	39,66% 23
Avançado	13,79% 8
Total de respondentes: 58	

O atendimento digital dos cooperados foi considerado insuficiente por 38% dos respondentes, mas esta percepção é maior no grupo das cooperativas clássicas, das quais 56% avaliam desta forma, enquanto nas de capital e empréstimo, apenas 28%.

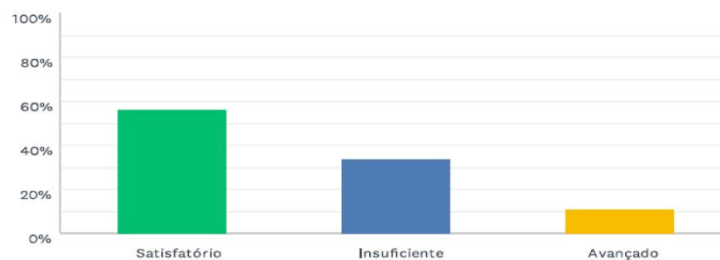
## PERGUNTA 2

Cooperativismo de Crédito brasileiro

SurveyMonkey

**P2 Qual é o estágio atual de sua cooperativa em relação à digitalização/automação dos processos administrativos e operacionais?**

Responderam: 57 Ignoraram: 1

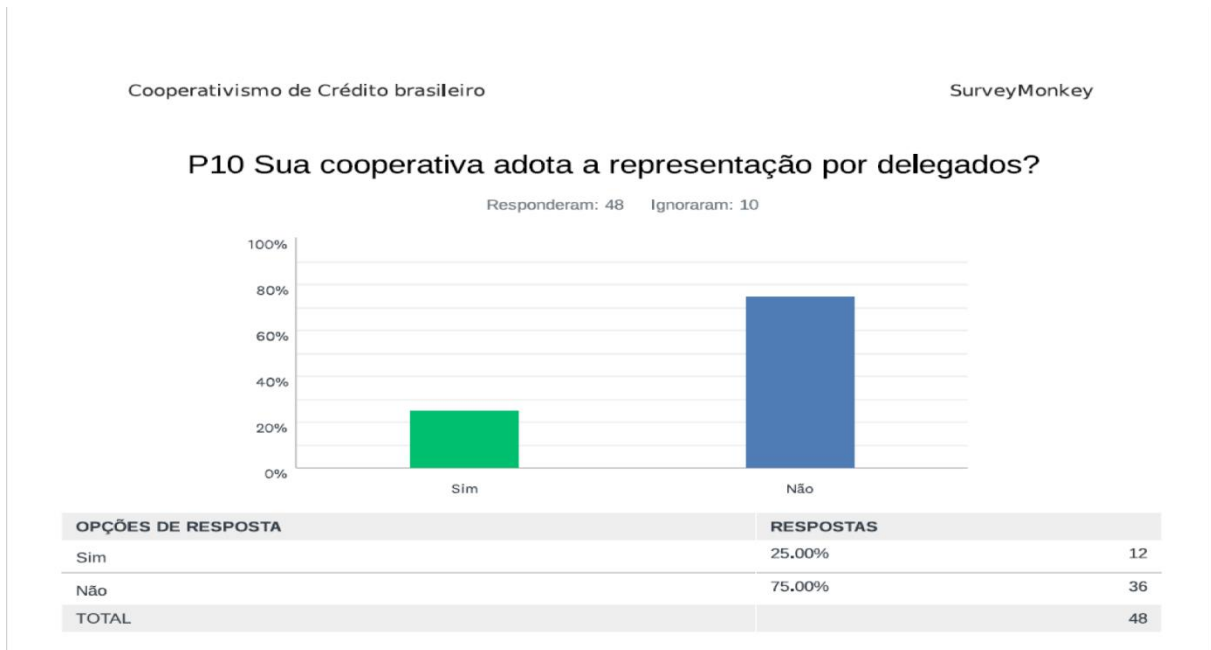


OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS
Satisfatório	56,14% 32
Insuficiente	33,33% 19
Avançado	10,53% 6
Total de respondentes: 57	

A avaliação sobre a digitalização e automação dos processos administrativos e operacionais teve 33% das respostas indicando insuficiência. Este resultado coincide com a percepção sobre o atendimento digital aos cooperados, havendo uma

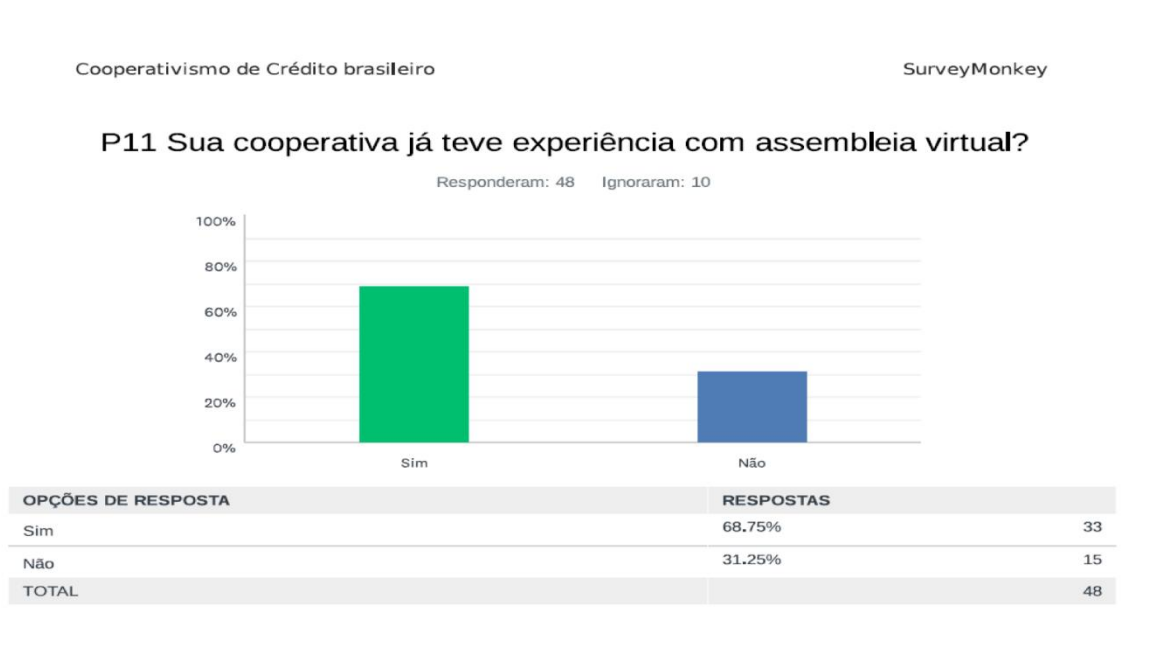
predominância das cooperativas clássicas na avaliação de insuficiência (48% contra 22%). Verifica-se que há uma propensão maior à transformação digital nas cooperativas clássicas do que nas de capital e empréstimo.

## PERGUNTA 10



Embora o universo de cooperativas de livre admissão que responderam à pesquisa seja pequeno, observa-se que nenhuma adota a representação por delegados.

## PERGUNTA 11





Identificada uma propensão maior das cooperativas clássicas na adoção de assembleia virtual do que nas de capital e empréstimo.

## PERGUNTA 12



Do universo de cooperativas que adotaram assembleia virtual, a maioria (79%) pretende manter de alguma forma (parcial ou totalmente virtual). As tendências em relação à modalidade de assembleia virtual estão distribuídas, uniformemente nas categorias de capital e empréstimo e clássicas.

## ANÁLISE DO RESULTADO DA PESQUISA

Foram identificados os principais motivos relacionados a:

- desfiliação a central: o rateio (custos e critérios); o não atendimento às singularidades e a exigência de uso da marca e do sistema;
- desincentivo à filiação: receio em relação ao rateio das despesas; solidariedade obrigacional entre as filiadas; exigência de implementação de produtos, serviços e adoção de metas pela central; uso de sistema (*core banking*) único e adesão à prestação de serviços;
- atrativos a filiação: otimização de custos para as singulares; respeito à singularidade das filiadas; governança; supervisão; prestação de serviços e representatividade institucional.

A análise do resultado da pesquisa revelou um paradoxo que constitui um grande desafio para as centrais ou até mesmo para a constituição de uma: enquanto as singulares querem custos menores, ao não priorizarem a centralização de serviços, o uso da marca e do sistema, nem de produtos comuns, dificultam os ganhos de escala e de escopo que são objetivo de uma entidade do 2º nível.

## 6. CONCLUSÕES

Existem oportunidades de possíveis filiações a uma cooperativa central de crédito existente ou a ser constituída, atendidas as expectativas em relação ao custo, respeito à singularidade, estrutura de governança e supervisão adequadas.

Os desafios estão relacionados a:

- convencimento das filiadas quanto a padronização de produtos e serviços;
- utilização de *core banking* único;
- atendimento aos diversos portes e perfis de cooperativas.

A superação destes desafios será fundamental para a obtenção de ganhos de escala e garantir a excelência da supervisão auxiliar.

Para ser uma opção atrativa à filiação de cooperativas independentes, é recomendável que a central tenha uma proposta de modelo de negócios que contemple:

- gestão moderna aberta a inovações e respeitadora das singularidades das filiadas;
- modelo de governança que favoreça a participação das filiadas independentemente do seu porte, considerando as peculiaridades de cada singular nas decisões da central;
- modelo digital que dê respostas rápidas e tenha custo reduzido para as filiadas;
- poder de negociação das parcerias com fornecedores de produtos e serviços para o sistema cooperativista;
- custos de observância adequados;
- ganhos de escala na prestação de serviços compartilhada;
- supervisão auxiliar, monitoramento, controle de riscos e auditorias, com autonomia, independência e capacidade técnica que assegurem solidez e desenvolvimento das filiadas.

Além disso, é imprescindível evidenciar os ganhos sistêmicos, não somente os econômico-financeiros, em contrapartida aos custos.

## **AGRADECIMENTOS**

Jean Bergevin, Conselheiro Principal da *Caisse D'Economie Solidaire* de Quebec, pela apresentação do Sistema *Desjardins*.

Steffen Muller, Diretor do Polo Mexicano, Andreas Omasmeier, Gerente de Projetos do Polo Mexicano, e Camila Japp, Gerente de Projeto Brasil, pela apresentação do Sistema DGRV.

Ivo José Bracht, Diretor Executivo da Cooperativa Central Ailos, pelas informações gerais de funcionamento de uma central.

Emerson Luis Iten, Sócio fundador da Governar TI, pelas valorosas contribuições sobre sistemas tecnológicos.

Moacir Krambeck, Presidente e Telma Galletti, Superintendente da Confebras – Confederação Brasileira das Cooperativas de Crédito, pelo incentivo às respostas da pesquisa e pela oportunidade de sua divulgação no 13º Concred Digital.

## **AUTORES**

### **Felipe da Costa Camelo**

Bacharel em Ciências Contábeis, pós-graduado em Administração Financeira pela Fundação João Pinheiro, pós-graduado em Auditoria de Instituições Financeiras pelo IPEAD, UFMG.

Aperfeiçoamento em Capacitação e Potencialização Gerencial, Faculdade de Ciências Econômicas/Instituto de Pesquisas Econômicas, Administrativas e Contábeis (FACE/IPEAD), Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

Citibank, de 1974 a 1977, na carteira de câmbio e análise de crédito.

Banco Central do Brasil, de 1977 a 2018, na fiscalização, e no Desuc - Departamento de Fiscalização de Cooperativas e Instituições Financeiras Não Bancárias desde 1995, na função de supervisor e gerente de fiscalização.

Cooperativa Credicitrus, de 2018 a 2020, na Gerência de Riscos, Inteligência de Mercado e Relacionamento Institucional.

Proficiência na língua inglesa pela Universidade de Illinois – EUA.

Contato: felipe.camelo@gmail.com

### **José Afonso Queiroz**

Graduado em Direito, MBAs em gestão e finanças: UFMG, PUC-RJ, FDC, USP/ESALQ e FGV/INEPAD/UFMT.

Profissional com longa atuação no mercado financeiro, foi Superintendente Regional do Banco do Brasil nos estados do Rio de Janeiro, Minas e São Paulo. Atuou como Diretor de Mercado da Central das Cooperativas de Crédito Sicoob Unicoob, no Paraná.

Consultor em gestão de negócios, finanças e cooperativismo de crédito.

Contato: joseafonsoqueiroz@uol.com.br

### **Lúcio César de Faria**

Bacharel em Ciências Econômicas, Administração de Empresas e Ciências Contábeis, na Faculdade de Ciências Econômicas (FACE) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), pós-graduado em Especialização em Organização, Sistemas e Métodos, na União de Negócios e Administração (UNA/CEPEDERH).

Aperfeiçoamento em Capacitação e Potencialização Gerencial, Faculdade de Ciências Econômicas/Instituto de Pesquisas Econômicas, Administrativas e Contábeis (FACE/IPEAD), Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

Analista do Banco Central do Brasil, de junho/1977 a dezembro/2013, atuando nos últimos três anos como Assessor Sênior, dedicado exclusivamente a assuntos do cooperativismo de crédito.

Diretor Executivo do Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito – FGCoop desde o início de atividades, em abril de 2014, até junho de 2020, final do segundo mandato.

Especialista em cooperativismo de crédito; consultor, palestrante e articulista.

Contato: [luciocfaria@gmail.com](mailto:luciocfaria@gmail.com)

## **Marcelo Cárfora**

Bacharel em Administração de Empresas, pós-graduado em *MBA Banking* para Cooperativas de Crédito, Centro Universitário Estácio, pós-graduado em Gestão Estratégica para Cooperativas, Fundação Dom Cabral (FDC).

Sócio-diretor da empresa Filoscooperativa Consultoria em Cooperativismo.

Diretor Administrativo e Diretor de Controles e Riscos do Sicoob Rio, de 2019 à 2021.

Diretor Administrativo e Diretor Presidente do Sicoob Central Cecresp, de 2012 à 2018.

Cooperativista atuante desde 1997 e autor do livro “Filoscooperativa – filosofando o cooperativismo de crédito.”

Contato: [filoscooperativa@gmail.com](mailto:filoscooperativa@gmail.com)

## **EMBASAMENTO LEGAL E REGULAMENTAR**

Lei nº 5.764 de 16/12/1971

Lei Complementar nº130/2009 de 17/04/2009

PLP nº 27/2020 de 10/03/2020

Resolução CMN nº 4.434 de 05/08/2015

Resolução CMN nº 4.454 de 17/12/2015

Resolução CMN nº 4.887, de 28/01/2021

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Governança Cooperativa - Diretrizes para boas práticas de Governança em Cooperativas de Crédito, Banco Central do Brasil, edição 2008 – vários autores.

Cooperativas de Crédito – História da evolução normativa no Brasil, Banco Central do Brasil, 3ª edição, 2005, Marcos Antonio Henriques Pinheiro.

História do Cooperativismo de Crédito no Brasil, Banco Central do Brasil, edição 2004, compêndio.

Microfinanças - O Papel do Banco Central do Brasil e a Importância do Cooperativismo Financeiro, Banco Central do Brasil, edição 2007.

Panorama SNCC – Sistema Nacional de Cooperativismo de Crédito 2020, Banco Central do Brasil.

Conexão Real edição 605, artigo “Apesar da pandemia, cooperativismo de crédito cresce no país”, Intranet do Banco Central do Brasil, maio 2021.

2020 / Relatório Economia Bancária - Crescimento das Cooperativas de Crédito 2020, Banco Central do Brasil, 2021.

O Setor Financeiro Cooperativo na Alemanha, DGRV, edição 2004, Paul Ambruster e Mathias Arzbach.

Auto-regulamentação e o Papel de Supervisão das Cooperativas Centrais, *Desjardins*, edição 2004, Louis Paré.