



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO

FRANCISCO DE ASSIS PEREIRA

**COOPERATIVISMO DE CRÉDITO ONTEM, HOJE E AMANHÃ: ESTUDO DE
CASO BASEADO EM MEINEN E PORT**

CAMPINA GRANDE

2014

FRANCISCO DE ASSIS PEREIRA

**COOPERATIVISMO DE CRÉDITO ONTEM, HOJE E AMANHÃ:
ESTUDO DE CASO BASEADO EM MEINEN E PORT**

Monografia apresentada ao curso de
Gestão em Cooperativas de Crédito da
Universidade Estadual da Paraíba –
UEPB, em cumprimento às exigências
para obtenção do Título de Especialista
em Gestão de Cooperativas de Crédito.

Orientador: Dr. Rômulo Marinho do Rêgo

CAMPINA GRANDE

2014

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

P436c Pereira, Francisco de Assis.
Cooperativismo de crédito ontem, hoje e amanhã [manuscrito]
: Estudo de caso baseado em Meinen e Port / Francisco de Assis
Pereira. - 2014.
23 p.

Digitado.
Monografia (Gestão em Cooperativas de Crédito) -
Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Pós-Graduação
e Pesquisa, 2014.
"Orientação: Prof. Dr. Rômulo Marinho do Rêgo,
Matemática".

1. Cooperativismo de crédito no Brasil. 2. Desafios. 3.
Sustentabilidade. 4. Meinen. 5. Port. I. Título.

21. ed. CDD 334.2

FLAVIO HENRIQUE DE LIMA

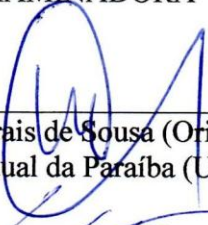
**COOPERATIVA DE LIVRE ADMISSÃO: ANÁLISE CRÍTICA
A RESOLUÇÃO 3.106/2003 DO CONSELHO MONETARIO
NACIONAL**

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

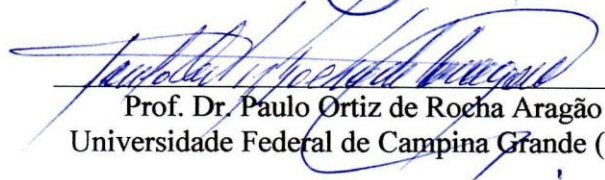
Orientador: Dr. Cidoval Morais de Sousa

Aprovada em: 23/04/2014.


BANCA EXAMINADORA



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



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



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

RESUMO

Este trabalho apresenta um estudo do cooperativismo de crédito com base nas ideias desenvolvidas por MEINEN E PORT, no que se refere ao desenvolvimento no setor no Brasil, as demandas atuais, os impactos colocados pelos avanços da tecnologia, a globalização do setor financeiros e o avanço das cooperativas no Brasil. Apresenta um levantamento histórico, o estado da arte do setor financeiro quanto ao uso da tecnologia, o marco legal vivenciado pelas cooperativas de crédito e sua relação com o setor bancário, a situação atual quanto a sua participação no mercado financeiro, derivando daí uma série de recomendações direcionada a sustentabilidade do sistema cooperativo. Conclui que as cooperativas de crédito necessitam de mudanças conceituais e procedimentais para disputar com seus concorrentes em igualdade de condições, ofertando crédito mais barato. Recomenda a intensificação da oferta aos associados e também a terceiros, dos produtos e serviços já disponíveis. Aponta caminhos para incrementar e aperfeiçoar as soluções de modo a manter a equivalência do portfólio com os bancos de varejo, e assim, dar um atendimento integral ao associado.

Palavras chaves: Cooperativismo de crédito no Brasil, desafios, sustentabilidade.

ABSTRACT

This work presents a study of the credit unions based on ideas developed by MEINEN and PORT, with regard to the development in the sector in Brazil, the current demands, the impacts posed by advances in technology, the globalization of the financial sector and the advancement of cooperatives in Brazil. Features a historical survey, the State of the art of the financial sector on the use of technology, the legal framework through the credit unions and their relationship with the banking industry, the current situation with regard to their participation in the financial market, deriving from there a series of recommendations directed to sustainability of the cooperative system. Concludes that credit unions need conceptual and procedural changes to compete with its competitors on equal terms, offering cheap credit. Recommends the intensification of the offer to members and also to third parties, products and services available. Points to increase and improve the ways solutions in order to maintain the equivalence of the portfolio with the retail banks, and thus give full attention to the associated.

Key words: Brazil`credit unions in Brazil, challenges, sustainability.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	06
2. ALICERCES CONCEITUAIS DO COOPERATIVISMO	07
3. COOPERATIVISMO DE CRÉDITO NO BRASIL	09
3.1 Avanços e Regulamentações do Cooperativismo de Crédito no Brasil....	10
3.2 O Cooperativismo de crédito no Brasil e os desafios do crescimento.....	11
3.3 Análise qualitativa: evolução das operações de crédito e dos depósitos ..	12
3.4 Práticas de Gestão para Crescimento das Cooperativas	13
3.5 Conselho Fiscal	15
3.6 Governança cooperativa	16
3.7 Gestão de Pessoas	17
3.8 Situações Reais no Cooperativismo de Crédito.....	18
3.9 Marco Regulatório do Cooperativismo de Crédito	19
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	21
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	22
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	23

1. INTRODUÇÃO

A concentração exacerbada de riqueza para uma minoria e a exclusão de multidões ocasionadas pela Revolução Industrial na Europa, no século XIX, ameaçam a paz em todo o mundo até nos dias atuais. Mecanismos que modifiquem esse contexto de desigualdade devem ser estimulados. O cooperativismo está diretamente envolvido com a inclusão social, mesmo que este tema não esteja sequer nos princípios cooperativistas, pois oferece crédito, principal fator de progresso, para pessoas às quais os bancos comerciais não se interessam em emprestar dinheiro.

Diante disto, a ONU, uma instituição multilateral responsável pela preservação da paz em nível mundial, denominou o ano de 2012 como sendo o Ano Internacional do Cooperativismo, aprovado pela Resolução 136/64 de 16/12/2009, buscando aumentar o interesse público sobre as cooperativas, mostrando sua contribuição para o desenvolvimento socioeconômico e o alcance das metas do milênio; promovendo o crescimento das cooperativas; e encorajando governos a estabelecerem políticas, leis e regulamentações condizentes e propícias para a formação, o desenvolvimento e a estabilidade das cooperativas.

2. ALICERCES CONCEITUAIS DO COOPERATIVISMO

A Lei No. 5.764. de 16 de dezembro de 1971, define *cooperativas de crédito* como “sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades por diversas características”.

Segundo a Aliança Cooperativa Internacional, entidade máxima do movimento cooperativo global, cooperativa é uma associação autônoma de pessoas, unidas voluntariamente, para atender às suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns, através de uma empresa coletiva e democraticamente controlada. Ou seja, quando se reúnem um grupo de no mínimo vinte pessoas, elas constituem uma cooperativa de crédito, com o objetivo de propiciar crédito e prestar bons serviços financeiros a comunidade, visando diminuir as desigualdades sociais.

O cooperativismo surgiu na primeira metade do século XIX, em Rochdale, na Inglaterra e, atualmente, segundo Meinen e Port (2012), possui os seguintes valores e princípios:

- **Valores**

- a) Solidariedade: praticar a ajuda mútua, o compromisso com todos, cooperar;
- b) Liberdade: direito de escolha pela entidade cooperativa, podendo o cooperado mover-se e manifestar-se, sempre respeitando os limites;
- c) Democracia: pleno direito ao cooperado de participar da vida cooperativa especialmente pela palavra e pelo voto. Pela democracia se exerce a cidadania cooperativa;
- d) Equidade: igualdade de direitos, julgamento justo e imparcialidade;
- e) Igualdade: sem qualquer preferência, a todos devem ser assegurados os mesmos direitos e obrigações;
- f) Responsabilidade: cumprimento de deveres. Cada cooperado responde pelos seus atos;
- g) Honestidade: verdade por excelência, dignidade;
- h) Transparência: clareza, todos os cooperados têm que ter conhecimento preciso sobre a vida da entidade;
- i) Responsabilidade socioambiental: de caráter comunitário, com o bem-estar das pessoas e com a proteção do meio ambiente, preocupando-se com o equilíbrio e as limitações dos recursos naturais.

- **Princípios**

a) Adesão Livre e Voluntária: o acesso à cooperativa é livre a quem queira cooperar e a manifestação de adesão compete ao próprio interessado, não podendo ser compelido a ingressar ou permanecer;

b) Gestão Democrática: os membros devem controlar a cooperativa participando ativamente na formulação de suas políticas e na tomada de decisões. Os representantes eleitos pelos membros respondem por eles. Na assembleia geral, as decisões são tomadas por meio de voto. Na cooperativa singular, cada associado tem direito a apenas um voto. Nas cooperativas de segundo e terceiros graus, é permitido voto múltiplo baseado no número de associados da cooperativa de primeiro grau;

c) Participação Econômica: os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente;

d) Autonomia e Independência: as cooperativas são organizações autônomas em que qualquer tratativa comercial ou iniciativa que envolva a participação de pessoas, entidades ou órgãos externos não pode afetar o controle democrático dos próprios associados, causar-lhes prejuízo, privilégio ou tratamento injusto;

e) Educação, Formação e Informação: buscando o desenvolvimento da cooperativa, os membros recebem educação e formação, e informam o público geral sobre a natureza e as vantagens da cooperação. Se o associado não tiver uma noção clara a respeito de sua entidade e for pouco ativo na vida da cooperativa, quando houver uma adversidade, ele a abandonará;

f) Intercooperação: as cooperativas devem trabalhar em conjunto nos diferentes ramos.

3. COOPERATIVISMO DE CRÉDITO NO BRASIL

A primeira sociedade brasileira a ter em sua denominação a expressão cooperativa foi a Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto/MG, fundada em 27 de outubro de 1889, na então capital da província de Minas, Ouro Preto. Embora criada como cooperativa de consumo, os artigos 41 a 44 de seu estatuto social previam a existência de um “caixa de auxílios e socorros”, com o objetivo de prestar auxílios e socorros às viúvas pobres de associados e sócios que caíssem na “indigência por falta absoluta de meio de trabalho”. Muito embora o estatuto dessa sociedade não previsse a captação de depósitos junto aos associados, essa caixa de auxílios e socorros guarda alguma semelhança com as seções de crédito das cooperativas mistas constituídas no século seguinte, com finalidade primordialmente assistencial.

Em obra publicada pela OCEMG (1997), entretanto, há referência a uma Sociedade Beneficente de Juiz de Fora, fundada em 15 de março de 1885, antes da citada cooperativa de Ouro Preto. Essa obra cita que tal sociedade possuía, em 1894, 1.003 sócios, que se denominavam “consórcios”. Esta sociedade cuidava da educação, saúde e seguridade de seus consórcios, regendo-se pelos princípios cooperativistas. Não encontramos na literatura nenhuma referência a sociedade cooperativa no Brasil anterior a essa sociedade de Juiz de Fora/MG.

Apenas dois anos após a fundação da primeira cooperativa de crédito das Américas, em Quebec, no Canadá, foi constituída, em 28 de dezembro de 1902, a primeira cooperativa de crédito brasileira, na localidade de Linha Imperial, município de Nova Petrópolis/RS, a Caixa de Economia e Empréstimos Amstad, posteriormente batizada de Caixa Rural de Nova Petrópolis. Essa cooperativa, do tipo Raiffeisen, continua em atividade até hoje, sob a denominação de Cooperativa de Crédito de Livre e Admissão de Associados Pioneira da Serra Gaúcha – **Sicred Pioneira/RS**, criada pelo padre jesuíta **Theodor Amstad**, suíço, ordenado padre na Inglaterra.

Sociedades cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, instituídas pela Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. As sociedades cooperativas são classificadas como: cooperativas singulares, ou de 1º grau, quando destinadas a prestar serviços diretamente aos associados; cooperativas centrais, ou de 2º grau, aquelas constituídas por cooperativas singulares e que objetivam organizar os serviços econômicos e assistenciais de interesse das filiadas; e, federações de cooperativas, ou de 3º

grau, que são constituídas por centrais de cooperativas e têm por objetivo orientar e coordenar as atividades das filiadas.

As cooperativas de crédito são instituições financeiras, constituídas sob a forma de sociedade cooperativa, tendo por objetivo a prestação de serviços financeiros aos associados, como concessão de crédito, captação de depósitos à vista e a prazo, cheques, cobrança, custódia de cheques, recebimentos e pagamentos, além de outras operações e atribuições estabelecidas na legislação em vigor.

3.1 Avanços e Regulamentações do Cooperativismo de Crédito no Brasil

Na época em que o movimento cooperativista teve forte apoio governamental, foi criado o Banco Nacional de Crédito Cooperativo (BNCC) através da Lei nº 1.412, de 13 de agosto de 1951, instituição que, por muitos anos, foi uma importante fomentadora e apoiadora do cooperativismo de crédito no Brasil, porém liquidado pelo Bacen em 1990.

A trajetória promissora do cooperativismo de crédito brasileiro começou a sofrer forte revés em 1964, por ocasião da Ditadura Militar e de uma legislação mais restrita. As cooperativas no Brasil enfrentaram duas restrições e o crescimento foi retomado apenas após importantes conquistas por ocasião da Constituição Federal de 1988, que reconheceu a importância das cooperativas de crédito, uma vez que os militares prestigiaram os bancos oficiais como instrumentos canalizadores de recursos para o governo central (Na verdade, o atraso histórico de lamentáveis proporções).

Com o advento da Constituição de 1988, em 10 de agosto de 1989 foi criada a primeira cooperativa de médicos e demais profissionais da saúde no município de Casca/RS, denominada de Uniced Vale das Antas, cujo exemplo serviu para o acelerado surgimento de entidades coirmãs por todo o país, inclusive com a formação de centrais próprias do segmento da saúde. Com isto, e aproveitando os efeitos benéficos do novo padrão, foi criada, em 1995, a cooperativa de crédito dos comerciantes de confecções de Pará de Minas (Aprovada pelo Bacen).

Com o fechamento do BNCC, o movimento cooperativo de crédito permitiu que surgissem os bancos cooperativos **Sicred** e o Banco Cooperativo do Brasil (**Bancoob**), em Brasília/DF. A criação dos bancos Cooperativos foi um grande avanço, e junto com eles em 1994, foi criada a Uniced do Brasil, em 2000, o sistema Sicred e em 2001 a Sicoob.

A partir da Constituição de 1988, o Banco Central do Brasil se viu obrigado a regulamentar as cooperativas e suas centrais/confederações, devido ao grande crescimento, criando várias leis e resoluções, a exemplo da Resolução 2099/94, que autorizou a instalação

de pontos de atendimentos (PA's), permitindo com isso a expansão da rede de atendimento e adequando a área de atuação das cooperativas.

Outro grande avanço do cooperativismo de crédito foram as Resoluções 3058/03 e 3106/03, em que o Bacen autoriza a criação das cooperativas de micro e pequenas empresários e as cooperativas de livre admissão e, ainda, a Resolução 3140/03, que autorizou no mesmo ano a criação das cooperativas de crédito de empresários, dentre outras resoluções e leis que estabeleceram normativos para o bom funcionamento das cooperativas de crédito no Brasil.

Dando continuidade aos avanços e conquistas, em 2009, o Bacen instituiu a lei complementar nº 130/09, que passou a regular o funcionamento das cooperativas de crédito, conferindo-lhes condições de operacionalidade idênticas às dos bancos, além do status de sistema cooperativo de crédito.

Em 1994, as cooperativas de crédito juntas ocupavam o 45º lugar no ranking do sistema financeiro nacional, e com a criação dos bancos cooperativos Sicred e Bancoob, deram um grande passo, iniciando o processo de crescimento. E, após 16 anos, notadamente em 2011, passou a ocupar o 7º lugar entre os maiores conglomerados financeiros do país em ativos, representando 2,25% do total de ativos do Brasil.

Considerando as maiores redes de atendimento do país, as cooperativas de crédito juntas ocupam o 2º lugar, perdendo apenas para o Banco do Brasil em número de agências, com grande chance de chegar ao 1º lugar em pouco tempo, já que as cooperativas de crédito estão presentes em 45% dos municípios brasileiros, com 4.825 pontos de atendimentos, e ainda em 2011 as cooperativas de crédito inauguraram 354 novos pontos de atendimento.

3.2 O Cooperativismo de crédito no Brasil e os desafios do crescimento

A performance das cooperativas de crédito em relação aos estados brasileiros, concentra um grande volume de negócios nos estados do sul do país, principalmente no Rio Grande do Sul e Mato Grosso, que já superaram os dois dígitos nos empréstimos e depósitos na participação no sistema financeiro local.

Se nos estados do sul e no Mato Grosso é possível fazer a diferença, nas demais regiões do país, como por exemplo São Paulo, onde concentra 57,2% dos depósitos totais do sistema financeiro, as cooperativas de crédito detém apenas 0,6% desse total. Nota-se que há muito o que fazer para conquistar novos negócios.

São Paulo, por sua vez, possui algumas das maiores cooperativas do país, inclusive, uma delas, está entre as maiores da América Latina. Os grandes bancos concentram seus negócios nas regiões metropolitanas de todo o país, enquanto que as cooperativas estão mais presentes nas pequenas e médias comunidades, apresentando irrelevante participação nos grandes centros. Uma das razões desse fraco desempenho das cooperativas nos grandes centros está o pouco conhecimento da cooperação e os benefícios do cooperativismo. As cooperativas começam a desenvolver-se lentamente a partir dos anos 90, com a criação dos bancos cooperativos Sicred e Bancoob.

A partir de 2003 e início de 2004, começam a surgir idéias novas para expandir os negócios com a aprovação pelo Banco Central das cooperativas de livre admissão, que até hoje não cobrem grande parte das regiões metropolitanas.

Para que as cooperativas de crédito consigam desenvolver seu crescimento com sustentabilidade e concorrer com os bancos, seria necessário aumentar o seu portfólio de produtos, uma vez que são restritos aos bancos alguns produtos como sendo, o financiamento imobiliário, a poupança convencional, as operações de leasing, de câmbio, do mercado de capitais, de seguros, hoje meras intermediárias entre as seguradoras e os segurados. Também assegurada por lei a reserva de mercado dos bancos oficiais, as cooperativas de crédito não têm o direito de gerir recursos públicos e nem de atuar na concessão de crédito a esse setor. Por exemplo, as cooperativas do seguro de saúde não podem administrar os recursos oriundos dos depósitos do fundo de reserva das cooperativas de saúde, obrigatórios pela Agência Nacional de Saúde (ANS) que, por força de lei, são depositados na Caixa Econômica Federal. As cooperativas de crédito de livre admissão também não podem atuar com órgãos públicos e nem com suas autarquias.

3.3 Análise qualitativa: evolução das operações de crédito e dos depósitos

O cooperativismo de crédito nacional fechou o ano de 2011 com empréstimos da ordem de R\$36,2 bilhões e depósitos de R\$38,1 bilhões, com um crescimento de 27% em relação a 2010 em ambas as operações. Em 2012, as cooperativas fecharam o ano com R\$47,3 bilhões em empréstimos e R\$49,2 bilhões em depósitos, com um crescimento de 25,4% em relação a 2011, acima da média do sistema financeiro nacional, que ficou em torno de 18,6%.

O sul e o sudeste continuam no comando do cooperativismo no Brasil, absorvendo 78% das operações de crédito e 84% dos depósitos, e o sistema Sicredi em segundo lugar com participação no mercado juntamente com o sistema Unicred, e com a desfiliação da central do

Paraná, que levou para o bloco das independentes não só as cooperativas do Paraná, também as do Mato Grosso do Sul, que são filiadas à central dissidente. No conjunto, as perdas do sistema Unicred só não foram maiores devido ao bom desempenho na região Nordeste, onde lidera com o principal sistema cooperativista regional.

A região norte figura com o menor número de cooperativas singulares, com 72 cooperativas (em dezembro de 2011), correspondendo a 5,7% do total das cooperativas brasileiras. A demanda do crédito é maior que os depósitos, típico de cooperativas com baixa oferta de serviços e produtos financeiros. O principal movimento cooperativista da região norte está concentrado em Rondônia, com cerca de 60% do total movimentado pelo segmento, com foco no cooperativismo rural e tem o Sicoob seu principal articulador com cerca de 60% do total, seguido dos 30% registrados pelo sistema independente Centralcred, com sede em JI-Paraná/RO. Em seguida vem o estado do Pará, com 24% dos empréstimos e 14% dos depósitos.

A região Nordeste, possuía 128 cooperativas singulares em 2011, com 10% do total das cooperativas brasileiras, sendo 13 de livre admissão, Trata-se da região com maior crescimento, a exemplo da região Norte, também apresenta uma demanda por crédito cooperativo, sendo maior do que a geração de recursos via depósitos (em dezembro de 2011 os depósitos eram de R\$1.353 milhões, contra créditos de R\$1.646 milhões). Essa demanda por crédito é suprida por meio de repasses e, principalmente, por capital, sendo a Unicred o principal movimento cooperativista da região, que detém em torno de 75% do total dos empréstimos e depósitos. Em primeiro lugar está a Bahia, onde a liderança pertence ao Sicoob e na dianteira está a Paraíba com 32% na concessão de empréstimos e 21,3% dos depósitos. A Paraíba, por sinal, é destaque absoluto na região, com boa participação nos depósitos do sistema financeiro local, e também com 6,6% dos empréstimos, índice superior ao da maioria dos estados brasileiros, com influência preponderante ao sistema Unicred. Nesse contexto, também prevalece o baixo nível de captação e forte demanda por crédito.

3.4 Práticas de Gestão para Crescimento das Cooperativas

Fidelização dos associados: O ideal seria assegurar aos associados, considerados donos das cooperativas, que utilizem a cooperativa de crédito como sua principal ou única instituição financeira. Porém, o que acontece na realidade é que muitos dos cooperados

mantêm com a cooperativa apenas um sub-relacionamento, priorizando o banco como sua principal instituição financeira mesmo pagando juros e tarifas altíssimas.

Comparando com outros empreendedores, o comportamento desses cooperados seria como de um padeiro, que viesse a comprar pão na padaria do vizinho. São comportamentos impensáveis, pois caracterizam o abandono ou descaso com o próprio negócio.

Os associados mais infiéis, lamentavelmente, são os próprios dirigentes, conselheiros e alguns colaboradores, como também seus familiares, que utilizam o cartão de crédito de outros bancos, seguros, consócios, previdência privada, aplicações financeiras e depósitos de poupança. Para evitar que este tipo de comportamento ocorram com frequência, as seguintes ações poderiam ser aplicadas:

a) Iniciar por quem é obrigado a dar bom exemplo: nenhum diretor, conselheiro ou funcionário da cooperativa pode manter relacionamento paralelo, exceto produtos inexistentes na cooperativa, cabendo-lhes ainda envidar esforços para que seus familiares sejam associados cativos do cooperativismo de crédito;

b) Iniciar o lançamento de novos produtos que possam despertar o interesse dos cooperados; conhecer os perfis dos associados, um a um, para saber quais os produtos que necessitam, para evitar sua migração para os concorrentes(Bancos);

c) Segmentar o quadro social por critérios de afinidade, pessoas físicas, pessoas jurídicas, profissionais liberais, micro empreendedor, micro, pequenas e médias empresas e carteira de dirigentes, colaboradores e seus familiares;

d) Convencer o cooperado sobre as vantagens oferecidas pela cooperativa, pois é comum um cooperado chegar na cooperativa comparando o preço ou taxa de juros dos serviços de outras instituições financeiras. Para isso, faz-se necessário explicá-lo que na sua entidade, ele terá direito às sobras no final do ano, que as tarifas são menores, que não precisa adquirir título de capitalização e outros, com isto, divulgar as vantagens a todos os associados.

A cooperativa deve praticar a ação de cooperação, a essência está no fato do cooperado auxiliar na satisfação das necessidades do outro. Assim é que alguém só consegue tomar recurso emprestado, se o outro depositar quantia equivalente. E este só obtém a remuneração pelo fato de outro cooperado tomar o recurso emprestado e pagar por isso. Para que haja essa percepção de reciprocidade, que se aplica às demais operações de crédito, é necessário que o cooperado esteja engajado dentro da cooperativa. Se ficar na posição de simples “cliente”, ele jamais entenderá essa dinâmica, pensará que a cooperativa é uma simples provedora de empréstimo e nada mais.

Com o advento da competitividade no mercado financeiro, especificamente na oferta decrédito, é importante que se gaste um tempo mais generoso na conscientização dos cooperados quanto as vantagens e aos benefícios que o cooperativismo traz.

Aproveitar melhor e priorizar os recursos externos oferecidos para financiar a subscrição e integralização de novas quotas-parte de capital.

Buscar parcerias com entidades externas para atrair novos negócios, tipos, folha de pagamento, crédito consignado, insistir nas campanhas de capitalização e conquista de novos cooperados. Criar mecanismos que estimulem a participação de todos nas assembleias. Ampliar a distribuição das sobras (a devolução de sobras em c/corrente deve ser encarada como um privilégio para associados de cooperativas altamente capitalizadas). Apresentar opções para os associados, para que eles se sintam motivados a aportar novas quotas-partes ao capital, contribuindo com o crescimento da cooperativa e, com isto, aumentando a oferta do crédito, e possibilitando também o resgate parcial do capital, sem afetar o patrimônio da cooperativa.

A cooperativa deve ofertar produtos e serviços compatíveis com as necessidades do cooperado. O ideal seria dispor de amplo portfólio de soluções financeiras do interesse do associado, com custo atraente, e com qualidade e comodidade de acesso. Embora já seja razoável a quantidade de produtos e serviços à disposição nas cooperativas, ainda há espaço para aperfeiçoamento e criação de novos produtos.

Em cenário de diminuição dos ganhos com a intermediação financeira, em especial a queda do *spread*, a exploração de atividades complementares básicas, como prestação de serviços, para aumentar a receita, é condição indispensável para recompor o resultado da cooperativa. O combate a prioridade do associado pelos bancos, com propostas que convençam o cooperado para que utilize a cooperativa como sua primeira instituição, ofertando ao mesmo atendimento íntegros, realizar grandes investimentos em TI e outras alternativas de negócios, para um acesso pleno aos produtos e serviços oferecidos pela cooperativa.

3.5 Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal é um dos mais importantes agentes de fiscalização e controle, em que ele é subordinado exclusivamente à Assembleia Geral e, portanto, deve manter-se isento de conflitos de interesse entre administradores – Conselho de Administração e diretoria executiva.

Dado a sua relevância, o Conselho Fiscal é visto por muitos como um órgão que deve se ater a assuntos de natureza contábil, análise de balanço e de demonstrações financeiras do exercício. No entanto, o mais importante objetivo do Conselho Fiscal é fiscalizar os atos dos administradores e verificar procedimentos, seus deveres legais e estatutários. Entende-se como atos dos administradores, qualquer ato de gestão praticado pelo administrador, membros do conselho de administração ou da diretoria executiva, incluindo também qualquer empregado da cooperativa.

3.6. Governança cooperativa

O Banco Central do Brasil lançou em Fevereiro de 2009, o livro *Governança Cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito*. Em abril do mesmo ano, encaminhou exemplares para todas as cooperativas de crédito do Brasil com o propósito de instruir e orientar as boas práticas do cooperativismo de crédito, para que todas disponham de uma gestão legitimada, participativa e profissional, combinando soluções em defesa dos interesses dos associados, respeitando também os padrões técnicos do mercado financeiro.

O projeto Governança Cooperativa teve seu desenvolvimento sustentado no apoio e no respaldo do segmento de crédito cooperativo para atender as necessidades do segmento de crédito cooperativo, buscando orientar as cooperativas nas boas praticas, para se alinharem com a Lei Complementar No. 130, no que tange à separação de funções estratégicas e executivas nas cooperativas. Entre outras novidades, possibilita ao Conselho de Administração instituir Diretoria Executiva a ele subordinada, composta por pessoas físicas associadas ou não. Há de se considerar que no Brasil boa parte das cooperativas apresentam bons exemplos de governabilidade. Contudo, ainda há oportunidades para aprimorar a administração das cooperativas, para isto, destacamos:

- A necessidade de revisão da política e das práticas de representatividade do quadro social, considerando que todas as comunidades e os grupos afins, devem sentir-se parte da cooperativa;
- Criação de meios ou canais apropriados para atrair o interesse e a participação dos associados (cursos, treinamentos, reuniões locais, pré-assembléias);
- O empenho para o aperfeiçoamento estratégico, profissional e técnico dos conselheiros e dirigentes com mais participação em eventos de capacitação, e também uma maior dedicação (tempo de expediente) aos interesses da cooperativa;

- A busca por uma maior fidelidade aos modelos de governança definidos e apoiados pelo Banco Central;
- A preparação de vigoroso plano de sucessão, desde as cooperativas singulares até as entidades de nível mais alto, (bancos cooperativos, confederações e centrais), em especial as lideranças encarregadas da direção estratégica e da gestão executiva. Conscientizar os dirigentes que os donos das cooperativas são seus próprios associados;
- Implantar uma política de sucessão contínua há cada gestão ou mandato, sem o continuísmo.
- Fiscalização e controles internos nas cooperativas, juntamente com as pesquisas de satisfação dos cooperados, e os principais modelos de governança corporativa e o papel do conselho de administração.

3.7 Gestão de Pessoas

O ideal seria construir uma política de gestão de pessoas que permitisse atrair e reter bons profissionais, e mantê-los em sintonia com os objetivos da instituição. Mas, na realidade, existem maiores deficiências, considerando o cooperativismo de crédito. As razões pelas quais alguns dirigentes não vêm, ou não querem enxergar nas cooperativas, é que não querem e não conseguem fazer a diferença, pois existem pessoas despreparadas ou desmotivadas. Logo, se não houver qualificação dos futuros líderes, com bons profissionais nas cooperativas, com boa remuneração, benefícios, formação/capacitação e perspectivas de crescimento de acordo com o mérito, a cooperativa nunca irá formar seu quadro de colaboradores compatível com as suas necessidades.

No campo específico da escolha do profissional, há que se admitir que os critérios estejam muito aquém do desejável. É preciso contar com profissionais mais arrojados e doutrinados na área comercial, daqueles que vão ao encontro dos associados e dos potenciais cooperados.

Na atualidade não se espera o cliente chegar, por isso todos os colaboradores devem estar preparados para atuar nesse contexto, as práticas vitoriosas passam primeiramente pela contratação de pessoas motivadoras, pela aplicação das soluções sistêmicas, concebidas por profissionais preparados e conhecedores do segmento cooperativo; pela implantação do plano de cargos e salários, para assegurar o nivelamento das remunerações com o mercado,

abrangendo a premiação por produtividade; pelo reconhecimento do mérito individual, pela concessão de incentivos a longo prazo (Ex: previdência privada), patrocinada pela cooperativa, estimulando a permanência do colaborador na entidade; pelo envolvimento intensivo das equipes alocadas nas cooperativas e em todos os pontos de atendimento, e ainda na preparação da força de vendas, com profissionais capacitados, com domínio sobre os produtos e serviços, técnicas de vendas e um plano de metas compatível com cada ponto de atendimento.

Adicionalmente a esses desafios, há algumas outras expectativas para evolução do setor, como sendo:

- A consolidação do modelo de governança de que trata a Resolução 3.859/10. A viabilidade do regime de gestão, conforme a lei complementar 130/09. A qualificação da auditoria externa. A instituição do fundo garantidor de crédito único, com patrimônio e gestão independente, para garantir o viés de salvaguardar aplicadores em caso de quebra;
- O aperfeiçoamento dos modelos de gestão do risco, da administração direta e a redução dos custos diretos, variável essencial da eficiência da cooperativa, sobretudo em cenário de alta competitividade na oferta do crédito (com a redução do *spread*) e o risco do aumento da inadimplência.
- Nas cooperativas de crédito, o principal componente na definição da taxa de juros é justamente o custo administrativo, e principalmente as despesas com pessoal. É preciso rever estruturas e modelos de atendimento, buscando a redução de gastos com pessoal e melhorando os recursos tecnológicos;
- Está na hora de direcionar esforços para incrementar fontes próprias de financiamento, através de captação de recursos, uma delas são os depósitos à prazo convencionais (RDC). Da mesma forma e com maior eficiência e autonomia no setor, estão os bancos cooperativos, cujo objetivo de conferir condições de competitividade às cooperativas de crédito, para concorrer com os bancos comerciais em taxas e atendimento em geral.

3.8 Situações Reais no Cooperativismo de Crédito

Hoje o cooperativismo de crédito encontra-se desacreditado, principalmente no Nordeste brasileiro, pois a maioria das pessoas não conhecem o produto **cooperativa de crédito**.

Talvez o componente de maior peso para uma aproximação com o público, seja a falta de atuação dos bancos cooperativos na região, uma vez que a prioridade é o sul e sudeste do país. Quanto maior a participação desses bancos, maiores os ganhos para todas as cooperativas parceiras. Em muitos casos, existem cooperativas que mantêm relacionamento com bancos de rede, onde muitas vezes não passam de meros clientes. Tal opção destoa do sexto princípio universal do cooperativismo, a “intercooperação”.

Em outras palavras, é preciso conquistar espaço para crescer com segurança, justamente em um momento de elevada disputa por mercado, combinada com baixas margens nas transações financeiras, o que exige uma eficiência a toda prova e muita disposição para vencer. Mas já houve momentos piores na década de 80 e início de 90, como já citamos, com o fechamento do BNCC (Banco Nacional de Crédito Cooperativo), ficando as cooperativas impedidas de compensar cheques e outros papéis (a rigor, atuavam a margem do mercado), não podiam prestar serviços (apenas captar depósitos e fazer empréstimos); também não podiam remunerar seus depósitos nos padrões de mercado; sem contar que não podiam instalar novas dependências, ficando submetidas a parcerias com bancos convencionais, de quem recebiam tratamento de simples clientes.

As iniciativas aqui recomendadas, embora sejam eficientes, para convencer o cooperado a utilizar a cooperativa, não esgotam os esforços para conduzir as cooperativas ao seu patamar ideal de aceitação no mercado financeiro. O bom de tudo isto, é que o cooperativismo de crédito conta atualmente com um conjunto de meios legais protegidos por leis. Com isto, as soluções dos seus próprios negócios, estão atrelados a palavra “Atitude”.

3.9 Marco Regulatório do Cooperativismo de Crédito

Conforme determinação, acompanhamento e fiscalização do Banco Central do Brasil, a abordagem no campo jurídico-regulatório fica limitado ao essencial. Com isto apenas a constituição federal de 1988 e a Lei complementar 130, de 2009, merecerão atenção mais dedicada, pois são instrumentos diretivos de todo o complexo normativo voltado para o bom funcionamento do cooperativo de crédito no Brasil.

A constituição federal em seu Art. 5º., inciso XVII, que proclama: “É plena a liberdade de associação para fins lícitos, vedada a de caráter paramilitar”. Isto nos dar o direito e consagra entre nós o livre e incondicional direito de associação, com vistas à defesa de interesses comuns de toda coletividade, encontrando no cooperativismo, em qualquer dos

seus ramos a livre associação para fins lícitos, estabelecendo, direito e obrigações que cada associado tem, seguindo as diretrizes do estatuto social aprovados por todos os associados.

Mesmo antes da constituição de 1988, a Lei No. 5.764/71, já regulamentava e assegurava o funcionamento das cooperativas de crédito, cabendo ao conselho monetário nacional e o banco central do Brasil, disciplinar e fazer cumprir o regulamento, como também a operacionalidade, ficando a cargo do Bacen examinar os aspectos formais dos seus atos constitutivos, neste caso exercendo o papel de fiscalizador e controle geral.

A Lei No. 5.764/71n(conhecidamente muito restrita), determina que as pessoas jurídicas não estão autorizadas a se organizarem em associação cooperativa. Por outro lado, com a aprovação da Lei complementar 130, esse expediente, em concordância com o artigo 4º, parágrafo único da constituição federal de 1988, tratou de estender a plenitude associativa às pessoas jurídicas, excetuando-se a união, os estados, o distrito federal, os municípios e suas autarquias, fundações e empresas estatais.

Em seu artigo 5º, inciso XVIII, da constituição federal, assim redigido: “A criação de associações e, na forma da Lei, a de cooperativas, independe de autorização, sendo vedada a interferência do estado no seu funcionamento”. No plano de autorização para constituição de uma cooperativa de crédito, os associados não tem de pedir “licença” para qualquer autoridade do estado, apenas submeter para homologação do Banco Central. Ao que a Lei própria determina a titulo de rotina de processamento dos expedientes formais de criação. Por outro lado, quando se refere às cooperativas de crédito, tendo em vista sua atividade inserida no sistema financeiro nacional (Constituição Federal, art. 192 e Lei Complementar 130/2009, o processo constitutivo submete-se ao prévio controle do Banco Central.

Quanto ao plano funcional, as cooperativas estruturam-se como melhor convier aos interesses de seus membros, formando seu quadro administrativo, seus padrões operacionais e suas rotinas de trabalho. Há de se ter, portanto, um controle oficial mínimo do Bacen, para evitar a criação descontrolada de cooperativas, sem objetivo definido e sem preocupação com a viabilidade econômica, e em alguns casos, geridas por administradores sem os mínimos atributos profissionais.

Em seu art. 20, inciso XX, da constituição federal, está escrito “ninguém pode ser compelido a associar-se ou a permanecer associado”, caracterizando o principio universal da “adesão livre e voluntária”, segundo o qual, respeitando os princípios estatutários, a pessoa pode entrar a qualquer tempo na sociedade, bem como sair quando entender conveniente, e sem nenhuma punição, todavia, vale reforçar que o ingresso e a saída, bem como o reingresso, tem de seguir as diretrizes da constituição da cooperativa, que é o estatuto social.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cooperativismo de crédito, como já foi citado anteriormente, é o primeiro e até aqui o único segmento do sistema financeiro, a obter sua regulamentação nos termos do art. 192 da constituição federal. Trata-se da Lei complementar 130 de 17/04/2009, esse avanço só foi possível devido a redação inicial do citado dispositivo constitucional, ter sido modificado pela emenda constitucional no. 40/2003. Com o aprimoramento do texto, admitiu-se a regulamentação do cooperativismo de crédito, por outro lado, a vitória pode ser atribuída a grande capacidade de mobilização e articulação do movimento do cooperativismo de crédito brasileiro.

A Lei complementar 130, inicia no preâmbulo, por reconhecer o sistema nacional de crédito cooperativo, com sua identidade institucionalizada, qua passa a assumir relevância inédita no contexto do sistema financeiro nacional. Com tudo isto, devemos destacar as leis No. 4.595/64(Lei do sistema financeiro) e a 5.764/71(Lei Cooperativista) e ainda a competência regulamentar do Conselho Monetário Nacional, tendo ainda a supervisão do Banco Central do Brasil, que torna o sistema ainda mais seguro.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este trabalho apresenta um estudo do cooperativismo de crédito tendo em vista o avanço da tecnologia e a expansão das cooperativas no Brasil. Entende-se que as cooperativas tem que mudar seu conceito, e sua missão, para disputar com seus concorrentes em igualdade e ofertando crédito mais barato. Diante do exposto, recomenda-se a intensificação da oferta aos associados e também a terceiros, dos produtos e serviços já disponíveis (lembrando que os primeiros a experimentar/utilizar as soluções são os dirigentes, conselheiros e colaboradores da cooperativa); incrementar e aperfeiçoar as soluções de modo a manter a equivalência do portfólio com os bancos de varejo, e assim, dar um atendimento integral ao associado.

A cooperativa deve oferecer soluções integradas de gestão de fluxo de caixa (contas à pagar e à receber) às pessoas físicas e jurídicas, especialmente às micro e pequenas empresas; dar maior ênfase a produtos e serviços como cartões, seguros, cobrança, arrecadação, consórcios, financiamentos de veículos, máquinas e equipamentos, previdência privada.

Recomenda-se também aprimorar os processos de concessão e gestão do crédito, de modo a racionalizar os custos, tornando a liberação mais ágil, e assegurando maior eficácia à sua cobrança. Com relação a cobrança de tarifa na prestação de serviços aos cooperados, trata-se de um aspecto nem sempre bem compreendido e aceito pelos mesmos. Há, ainda, grandes resistências, embora se deva respeitar a escolha e opção do cooperado por tarifas mais adequadas. Nunca aceitando a opção do cooperado pela não taxação, é preciso lembrar que tal posicionamento fere o princípio da equidade no tratamento do quadro social, em que os direitos são iguais no cooperativismo, além da redução das receitas da cooperativa.

O ideal é que cada cooperado seja tratado de acordo com o que lhe cabe, ou seja, na proporção em que utiliza os produtos e serviços. Por isso mesmo, no final do ano o cooperado deve receber sobras na razão das tarifas pagas durante o exercício.

Não se deve considerar, por óbvio, que as tarifas sejam as mesmas praticadas pelos bancos. As cooperativas podem cobrar valores compatíveis com a sua natureza de entidade não-exploratória, pois, por não ser banco, seus sócios são seus próprios cooperados.

Além das situações normais em que sugerimos o ressarcimento de tarifas, parte dos juros pagos sobre empréstimos e financiamentos, como também remunerar parte das aplicações financeiras, há ainda casos que caracterizam infração ao bom comportamento, como a ocorrência de saques a descoberto, o adiantamento a depositantes, o atraso ou inadimplência, que exigem inclusões nos cadastros restritivos, nessas hipóteses, nem mesmo se há de questionar quanto à sua punição.

REFERÊNCIAS

MEINER, E; PORT, M. **O cooperativismo de crédito, ontem, hoje e amanhã**. Editora confebras. Brasília, 2012.

FONTES FILHO, J. R. (Org.). **Governança Cooperativa: mecanismos para fortalecimento de cooperativas de crédito**. Brasília, 2009. Disponível em:

http://www.bcb.gov.br/Pre/microFinancas/coopcar/pdf/livro_governanca_cooperativa_internet.pdf>. Acesso em janeiro de 2014.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Lei Complementar nº 130, de 17 de abril de 2009**.

Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp130.htm>. Acesso em janeiro de 2014.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971**. Disponível em:

<http://planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15764.htm>. Acesso em janeiro de 2014.

UNICRED CENTRAL N/NE. Manual de Crédito. Baseado na resolução No. 2554/98 do Conselho Monetário Nacional.