

DIAGNÓSTICO PROPOSITIVO SOBRE A VIABILIDADE DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO LIGADA A UMA EMPRESA DO SETOR TÊXTIL

Marcio Raimundo Ramos Iglesias

iglesiasmarcio@gmail.com

Duílio Castro Miles

Duilio.miles@poa.ifrs.edu.br

RESUMO

Foi realizado um diagnóstico da Cooperativa de Crédito voltada para o atendimento dos trabalhadores de uma indústria têxtil, com unidades no Rio Grande do Sul e São Paulo, com vistas a identificar que estratégias seriam necessárias para a sua manutenção e/ou destinação do patrimônio caso se verificar a sua inviabilidade em função das transformações que estão se desenvolvendo neste setor. No estudo do caso foram desenvolvidas entrevistas em profundidade com dirigentes e profissionais que atuam em cooperativas desta modalidade de crédito, além de dois especialistas do mercado financeiro para uma avaliação externa ao tema. Também foi utilizada a pesquisa documental, especialmente da legislação e regulamentos afetos a este setor. Foi concluído que haveria condições para manutenção das atividades sendo necessário, para tanto, a implementação das seguintes ações: diminuição dos custos administrativos e operacionais, o aumento do quadro de sócios e o aumento do volume de operações de crédito, criando novas linhas de crédito e serviços aos associados.

Palavras-chave: Cooperativismo de Crédito; Sistema Financeiro Nacional; Sistema Nacional de Crédito Cooperativo.

ABSTRACT

The proposal of the work was to carry out a diagnosis of the Credit Cooperative aimed at serving workers in a textile industry, with units in Rio Grande do Sul and São Paulo, in order to identify which strategies would be necessary to implement for their maintenance and / or destination of the patrimony in case it is not viable due to the transformations that are being developed in this sector. In the case study, in-depth interviews were developed with

managers and professionals who work in cooperatives of this type of credit and documentary research, especially of the legislation and regulations related to this sector. It was concluded that there would be conditions to maintain the activities, with the following actions being implemented: reduction of administrative and operational costs, increase of the membership and an increase in the volume of credit operations, creating new lines of credit and services to members.

Keywords: Credit Cooperativism; National Financial System; National Cooperative Credit System

1 INTRODUÇÃO

O Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC) brasileiro tem passado por grandes mudanças nos últimos anos. O Cooperativismo de Crédito tem experimentado um aumento no grau de profissionalização das instituições, uma melhora do nível de regulamentação e controle pelo Banco Central do Brasil. Além disso, há um movimento de consolidação dos Bancos, Federações e Confederações Cooperativas, como Sicoob, Sicredi, Unicred, por exemplo, que têm aumentado suas participações no SNCC. Caminho inverso tem trilhado as cooperativas singulares que mantêm relação com o quadro de pessoal de empresas, que são cooperativas formadas por no mínimo 20 pessoas e que vem perdendo espaço ano a ano, dentro do SNCC (BACEN, 2017).

Outro ponto que deve ser observado, é o avanço das *fintechs*, no mercado de crédito brasileiro. Estas organizações que introduziram inovações nos mercados financeiros, por meio da utilização de plataformas *on line*, prometem oferecer crédito de forma ágil e desburocratizada, rivalizando com as vantagens oferecidas pelas Cooperativas de Crédito. Este crescimento das *fintechs*, pode provocar uma diminuição do movimento e da lucratividade das cooperativas de créditos, principalmente das cooperativas singulares. Por serem de menor porte e por ter um menor portfólio de produtos, essas cooperativas poderão sentir um impacto maior em seus resultados, no médio e longo prazos.

A proposta do trabalho foi a realização de um diagnóstico da Cooperativa de Crédito voltada para o atendimento dos trabalhadores de uma indústria têxtil, com vistas a identificar que estratégias seriam necessárias implementar para sua manutenção e/ou destinação do patrimônio caso se verificar a sua inviabilidade em função das transformações que estão se desenvolvendo neste setor.

A pesquisa procura descobrir se é viável a operação da cooperativa de crédito que atende a trabalhadores de uma empresa no presente e as perspectivas futuras para este tipo de modalidade de crédito.

Os objetivos específicos foram: Analisar a estrutura de crédito cooperativo, dentro do Sistema Financeiro Brasileiro; Estudar as Normas e Regras do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo; Investigar o atual momento das Cooperativas de Crédito ligadas exclusivamente a funcionários de uma única empresa e do Mercado Financeiro Nacional; Analisar a Situação Financeira e Sugerir possíveis ações, para manter ativa a cooperativa estudada ou para resguardar o patrimônio acumulado pelos sócios, ao longo do tempo

O tema escolhido se justificou em função de que o estudo proposto poderá ser de interesse das futuras administrações da cooperativa estudada e de outras cooperativas de créditos singulares, que no futuro, podem se deparar com dificuldades semelhantes em função das transformações que têm ocorrido no mercado de crédito e nas estruturas organizacionais. Além disso, academicamente, percebe-se que não há estudos suficientes sobre que destino se tem dado às cooperativas de crédito singulares, consequência das referidas transformações. Por último, o autor deste trabalho, tem interesse no tema por estar vinculado à cooperativa estudada, como integrante do quadro de sócios e do quadro diretivo da instituição.

Além dessa introdução, estruturalmente, o texto está dividido em quatro seções. Na primeira apresenta-se a revisão teórica utilizada para fundamentar o trabalho. Na segunda sintetiza-se os procedimentos metodológicos usados para sua consecução. Na terceira seção será apresentada a análise de dados, o diagnóstico desenvolvido e os resultados da pesquisa. A última seção, apresentará as considerações finais da pesquisa.

2 REVISÃO TEÓRICA

Nesta seção, apresenta-se a revisão teórica utilizada para fundamentar o trabalho, Cooperativismo de Crédito, Política Nacional de Cooperativismo, Banco cooperativo, Sistema Nacional de Crédito Cooperativo.

2.1 COOPERATIVISMO DE CRÉDITO

O BACEN define uma cooperativa de crédito como uma instituição financeira formada pela associação de pessoas para prestar serviços financeiros exclusivamente aos seus associados. Os cooperados são ao mesmo tempo donos e usuários da cooperativa,

participando de sua gestão e usufruindo de seus produtos e serviços. Nas cooperativas de crédito, os associados encontram os principais serviços disponíveis nos bancos, como conta corrente, aplicações financeiras, cartão de crédito, empréstimos e financiamentos. Os associados têm poder igual de voto independentemente da sua cota de participação no capital social da cooperativa. O cooperativismo não visa lucros, os direitos e deveres de todos são iguais e a adesão é livre e voluntária.

O autor Pagnussatt (2004), apresenta o conceito de cooperativa de crédito:

Cooperativas de crédito são sociedades de pessoas, constituídas com o objetivo de prestar serviços financeiros aos seus associados, na forma de ajuda mútua, baseada em valores como igualdade, equidade, solidariedade, democracia e responsabilidade social. Além da prestação de serviços comuns, visam diminuir desigualdades sociais, facilitar o acesso aos serviços financeiros, difundir o espírito da cooperação e estimular a união de todos em prol do bem-estar comum (PAGNUSSATT, 2004, p. 13).

De acordo com Schardong (2003):

O Cooperativismo de Crédito chegou ao Brasil, trazido da Europa pelo Padre Theodor Amstad, com o objetivo de reunir as poupanças das comunidades de imigrantes e colocá-las a serviço de seu próprio desenvolvimento. (...) foi em Linha Imperial, município de Nova Petrópolis, que o Padre precursor constituiu formalmente a primeira Cooperativa da espécie, em 28 de dezembro de 1902 (SCHARDONG, 2003, p. 63).

Por meio da cooperativa de crédito, o cidadão tem a oportunidade de obter atendimento personalizado para suas necessidades. O resultado positivo da cooperativa é conhecido como sobra. Conforme Gonçalves e Braga (2007, p. 427 apud Renato 2015), sobras “representam excedente que pode ser distribuído aos sócios, reinvestido na cooperativa”. Esta sobra é repartida entre os cooperados em proporção com as operações que cada associado realiza com a cooperativa. Assim, os ganhos voltam para a comunidade dos cooperados. No entanto, assim como partilha das sobras, o cooperado está sujeito a participar do rateio de eventuais perdas, em ambos os casos na proporção dos serviços usufruídos.

As cooperativas de crédito são autorizadas e supervisionadas pelo Banco Central, ao contrário dos outros ramos do cooperativismo, tais como transporte, educação e agropecuária, que seguem outras legislações (BACEN, 2019).

2.2 POLÍTICA NACIONAL DE COOPERATIVISMO

A Política Nacional de Cooperativismo define o regime jurídico e as características de uma sociedade cooperativa. A Política Nacional de Cooperativismo, definida pela Lei nº 5.764/1971, instituiu o regime jurídico das sociedades cooperativas e suas

características, além da definição dos princípios do cooperativismo. Conforme o BACEN (2019), existem três tipos de cooperativas:

- a) singulares: são as constituídas pelo número mínimo de vinte pessoas, sendo permitida a admissão de pessoas jurídicas que tenham por objeto atividades econômicas correlatas às de pessoa física, ou, ainda, aquelas sem fins lucrativos;
- b) centrais ou federações de cooperativas: são as constituídas de, no mínimo, três singulares filiadas;
- c) confederações de cooperativas centrais: são as constituídas por pelo menos três cooperativas centrais ou federações de cooperativas, da mesma ou de diferentes modalidades.

2.3 BANCO COOPERATIVO

A Resolução do Conselho Monetário Nacional (CMN) nº 2.788/2000 autorizou a constituição de bancos cooperativos mediante controle acionário de cooperativas centrais. Eles atuam com o objetivo de possibilitar o acesso aos produtos e serviços bancários não disponíveis às cooperativas de crédito, tais como:

- a) acesso à câmara de compensação de cheques, que é uma instituição formada pela união de bancos comerciais, para a compensação de cheques;
- b) acesso aos créditos oficiais, que são créditos oferecidos através de programas governamentais, com recursos do Tesouro Nacional;
- c) acesso à reserva bancária, que são depósitos compulsórios dos bancos, em contas do Banco Central;
- d) acesso ao mercado interfinanceiro, que é o meio utilizado pelos bancos comerciais, para comprar e vender títulos, visando manter o equilíbrio de suas contas.

Os bancos cooperativos subordinam-se à legislação e à regulamentação aplicáveis aos bancos comerciais e aos bancos múltiplos em geral (BACEN, 2019).

2.4 SISTEMA NACIONAL DE CRÉDITO COOPERATIVO

A Lei Complementar nº 130/2009 definiu os objetivos principais das Sociedades Cooperativas de Crédito. Segundo essa Lei, as cooperativas de crédito podem conceder crédito e captar depósitos à vista e a prazo dos respectivos associados, realizar recebimentos e pagamentos por conta de terceiros, realizar operações com outras instituições financeiras e

obter recursos de pessoas jurídicas, em caráter eventual, a taxas favorecidas ou isentas de remuneração, além de outras operações (BACEN, 2019).

O autor Pinheiro (2008) define as atividades financeiras das cooperativas de crédito como:

As cooperativas de crédito são instituições financeiras constituídas sob a forma de sociedade cooperativa, tendo por objeto a prestação de serviços financeiros aos associados, tais como concessão de crédito, captação de depósitos à vista e a prazo, cheques, prestação de serviços de cobrança, de custódia, de recebimentos e pagamentos por conta de terceiros sob convênio com instituições financeiras públicas e privadas e de correspondente no país, além de outras operações específicas e atribuições estabelecidas na legislação em vigor (PINHEIRO, 2008, p. 7).

As cooperativas centrais de crédito são constituídas para organizar, em comum acordo e em maior escala, os serviços financeiros e assistenciais das filiadas, integrando e orientando suas atividades, bem como facilitando a utilização recíproca dos serviços. São também responsáveis pela supervisão auxiliar das cooperativas singulares (BACEN, 2019).

As Federações de cooperativas de crédito, diferentemente das cooperativas centrais de crédito, não podem realizar operações restritas às instituições financeiras, como a captação de recursos e a concessão de empréstimos (BACEN, 2019).

As Confederações constituídas de cooperativas centrais de crédito têm por objetivo orientar, coordenar e executar atividades destas, nos casos em que o vulto dos empreendimentos e a natureza das atividades transcenderem o âmbito de capacidade ou a conveniência de atuação das associadas (BACEN, 2019).

2.5 COOPERATIVAS SINGULARES

Cooperativa singular, é aquela constituída por no mínimo de 20 pessoas físicas, sendo excepcionalmente permitida a adesão de pessoas jurídicas que tenham por objeto as mesmas e correlatas atividades econômicas dos associados pessoas físicas, ou, ainda, aquelas sem fins lucrativos (BACEN,2019).

As cooperativas singulares caracterizam-se pela prestação direta de serviços aos associados (Lei 7.764/1971, art;70).

As cooperativas de crédito singulares, de acordo com as operações praticadas, são classificadas nas seguintes categorias (Res.4.434/2015, art;15).

- a) Cooperativa de crédito plena, que está autorizada a realizar operações como captar exclusivamente do associado, recursos e depósitos sem a emissão de certificados.

Obter empréstimos e repasses de instituições nacionais ou estrangeiras, inclusive por meio de depósitos financeiros. Receber recursos de fundos e, em caráter eventual, recursos isentos de remuneração ou a taxas favorecidas, de qualquer entidade, na forma de doações, empréstimos ou repasses. Conceder empréstimos e prestar garantias somente a associados, inclusive em operações realizadas ao amparo da regulamentação do crédito rural em favor de associados produtores rurais. Aplicar recursos no mercado financeiro, inclusive em depósitos à vista e depósitos interfinanceiros, observadas as restrições legais e regulamentares específicas de cada aplicação. Proceder à contratação de serviços com o objetivo de viabilizar a compensação de cheques e as transferências de recursos no sistema financeiro, de prover necessidades de funcionamento da instituição, ou de complementar os serviços prestados pela cooperativa aos associados (BACEN, 2020).

- b) Cooperativa de crédito clássica, que está autorizada a realizar as operações realizadas pelas cooperativas plenas, excetuando-se operações com variação cambial e derivativos – instrumentos de mercado futuro- além de não ser permitida a posse de moeda estrangeira (BACEN, 2020).
- c) Cooperativa de crédito de capital e empréstimos, cuja única fonte de recursos é o capital próprio integralizado pelos associados e que está não está autorizada a captar depósitos ou recursos fora do quadro de associados (BACEN 2020).

As cooperativas singulares podem ainda ser classificadas como cooperativas de crédito rural, cujo quadro social é formado por pessoas que desenvolvam, na área de atuação da cooperativa, atividades ligadas a agricultura, pecuária, extrativismo ou que se dediquem a operação de captura e transformação de pescado, ou como cooperativas de crédito mútuo, cujo quadro social é formado por pessoas que exerçam determinadas profissões ou atividades, ou que estejam vinculadas à determinada organização.

2.6 GESTÃO ESTRATÉGICA

Para Costa (2007, p.56), “Formalmente podemos conceituar gestão estratégica, como o processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração da instituição, envolvendo e comprometendo todos gerentes e colaboradores da organização”

A gestão estratégica, tem como finalidade, promover a integração sinérgica entre estratégia, negócios e mercado. A finalidade da gestão estratégica é assegurar a

continuidade, a sobrevivência e o crescimento da organização, diante das mudanças nos seus ambientes internos e externos, através da adaptação contínua de suas estratégias, de sua estrutura e da capacitação de seus gestores e colaboradores (COSTA, 2007).

A experiência tem mostrado que os principais fatores que condicionam a construção do sucesso futuro das organizações, estão mais fora do que dentro das mesmas. O ambiente externo, tal qual a temperatura ambiente ou o clima, podem trazer muitas surpresas e intempéries. Ele deveria orientar o planejamento para tomar providências imediatas, quanto ao aproveitamento das oportunidades, ou para evitar as consequências negativas das ameaças (COSTA, 2007).

A gestão estratégica é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos das organizações e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção de cursos de ações a serem seguidos para alcançá-los, levando em consideração em conta as condições externas e internas à organização e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas que a organização, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória (OLIVEIRA, 2004).

A Análise SWOT (Strength, Weakness, Opportunities e Threats) é um instrumento muito útil dentro da gestão estratégica. Por intermédio dela pode-se relacionar metodicamente em um gráfico quais são as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças que rondam a empresa ajudando a gerenciá-las para melhor desempenho (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

Para Oliveira (2004), o diagnóstico estratégico, apresenta determinados componentes em seu processo de análise interna e externa, que são apresentados a seguir:

- a) pontos fortes: são as variáveis internas e controláveis, que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente;
- b) pontos fracos: são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente;
- c) oportunidades: são variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições ou interesse em usufruí-las;
- d) ameaças: são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.

Para tanto, será implementada uma análise do cenário através da aplicação da matriz SWOT, que fundamente as ações que serão implementadas para fortalecer a estratégia de atuação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, sintetizam-se os procedimentos metodológicos usados para a construção da pesquisa.

Quanto ao método, a pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, Segundo Gil (2007), um estudo de caso qualifica-se como uma pesquisa exploratória.

É um tipo de pesquisa mais complexa, pois, além de registrar, analisar, classificar e interpretar os fenômenos estudados, procura identificar seus fatores determinantes. Tem por objetivo aprofundar o conhecimento da realidade, procurando a razão, o porquê das coisas. (ANDRADE, 2002).

Proporciona maior familiaridade com o problema e possibilita de torná-lo explícito a partir do levantamento de dados e pesquisas bibliográficas com objetivo de encontrar soluções.

Como instrumentos de coletas de dados utilizados na pesquisa foram realizadas entrevistas e pesquisa documental, especialmente relatórios elaborados pelo Banco Central do Brasil e as demonstrações financeiras da cooperativa estudada. Foram realizadas seis entrevistas (Quadro 1). Foram entrevistados quatro profissionais que atuam no mercado de crédito cooperativo, sendo três gestores de cooperativas singulares, que são o foco do presente estudo e uma especialista em contabilidade cooperativa, que atua como consultora na área de contabilidade de cooperativas singulares. Foram entrevistados também, dois profissionais do mercado financeiro tradicional, com o objetivo de traçar um perfil do mercado de crédito cooperativo, com pessoas que tenham uma visão externa do sistema e assim ter um contraponto de opiniões. Foram adotados roteiros específicos à categoria do entrevistado, gravadas e, posteriormente, transcritas para análise.

Quadro 1 - Dados dos entrevistados

Entrevistado	Idade	Tempo Empresa	Formação Acadêmica	Experiência em Cooperativismo/ Mercado Financeiro
E1 (Gestor)	36	13 anos	Bacharel em Administração e Pós-graduado em Gestão de Pessoas	18 anos
E2 (Gestor)	38	14 anos	Tecnóloga em Gestão de Cooperativas	14 anos
E3 (Gestor)	34	12 anos	Bacharel em Contabilidade	12 anos
E4 (Especialista Contábil)	72	13 anos	Bacharel em Contabilidade e Economia	36 anos
E5 (Analista de Investimento)	26	1 ano	Bacharel em Economia	5 anos
E6 (Gerente Contas Corporativas)	50	31 anos	Bacharel em Administração e Pós-graduada em Gestão Financeira	31 anos

Fonte: O próprio autor (2020)

Os instrumentos de coletas de dados utilizados na pesquisa foram a análise das entrevistas e análise documental. Foram analisados os relatórios elaborados pelo Banco Central do Brasil e as demonstrações financeiras da cooperativa estudada. Estes documentos foram escolhidos para análise pelo autor, por serem de fontes oficiais e demonstrarem de forma clara os atuais momentos do SNCC e da própria cooperativa estudada.

O Quadro 2, a seguir, apresenta um resumo do método de coleta e análise utilizado para a elaboração desta pesquisa.

Quadro 2 - Síntese do método executado

	Técnicas	Entrevistados	Instrumentos	Aspectos tratados
Coleta de Dados	Entrevistas	E1-Gerente Geral da Cooperativa estudada (1).	Roteiro de Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> - Cenário atual das cooperativas Singulares - Regulação do sistema pelo BACEN - Estratégias de crescimento - Perspectivas para o futuro do negócio - Desafios a serem superados - Custos Operacionais*
		E2- Gerente Adm. Cooperativa 2		
	E3- Gerente Geral Cooperativa 3			
	Entrevistas	E-4 Contadora-Especialista em Cooperativas de Crédito Singulares	Roteiro de Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> - Regulação do Sistema pelo BACEN - Legislação Cooperativa - Perspectivas para as Cooperativas Singulares - Cenário atual do Cooperativismo de Crédito - O futuro do Cooperativismo de Crédito no Brasil - Os desafios para o futuro das Cooperativas Singulares
	Entrevistas	E5 Analista de Investimento em um banco de investimentos E6 Gerente de Contas Corporativas em um banco comercial	Roteiro de Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> - Cenário atual do cooperativismo de crédito - Regulação do BACEN e seus impactos nos resultados das pequenas cooperativas -Perspectivas para o futuro das cooperativas de crédito - Desafios a serem superados pelas cooperativas de crédito singulares - Cenário atual do cooperativismo - O futuro do cooperativismo
Pesquisa Documental	Legislação do Banco Central que regula as atividades das Cooperativas de Crédito no Brasil			
	Demonstrações de resultados da Cooperativa estudada dos anos 2014 até 2019.			

Fonte: O Próprio autor (2020).

As entrevistas foram transcritas e analisadas no seu conteúdo, assim como também dos documentos sobre legislação e regulamentos do segmento e demonstrações financeiras da cooperativa estudada.

Para avaliar a situação da estratégia de negócios foi elaborada uma Matriz SWOT, baseando os pontos fortes e fracos a partir das informações levantadas pelo próprio autor, acompanhando o dia a dia da cooperativa estudada e analisando os documentos internos da mesma. Já as ameaças e oportunidades, foram baseadas na análise do conteúdo das entrevistas e na análise de relatórios externos fornecidos pelo Banco Central do Brasil.

Na apresentação dos resultados deste trabalho, será apresentada uma proposta de plano de ação, que visa dar subsídios aos gestores da cooperativa estudada, para que implementem ações que garantam a manutenção da viabilidade da mesma e resguarde o patrimônio dos associados.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção será apresentada a Cooperativa estudada e o diagnóstico desenvolvido, com os resultados obtidos, a fim de atender aos objetivos da pesquisa.

4.1 PERFIL DA COOPERATIVA SINGULAR ESTUDADA

É uma organização financeira formada exclusivamente por funcionários das empresas de um grupo têxtil, com unidades no Rio Grande do Sul e São Paulo. A Cooperativa opera em conformidade com as normas editadas pelo Banco Central do Brasil e tem a sua Sede em um município da grande Porto Alegre, no Rio Grande do Sul.

A Cooperativa tem seu capital formado por cotas que seus sócios integralizam mensalmente, com valores que podem variar de R\$ 15,00 a R\$ 150,00 e a sua receita é proveniente das operações de empréstimos a seus sócios e de parte dos rendimentos obtidos com a aplicação em caderneta de poupança, das disponibilidades de capital.

Como o estatuto da cooperativa estudada, estabelece que os sócios devem pertencer exclusivamente ao quadro de funcionário das empresas do grupo têxtil, a qual a cooperativa está ligada, a diminuição das atividades do grupo empresarial a qual a cooperativa em estudo está ligada, tem afetado os balanços anuais. Este grupo empresarial reduziu em cerca de 78,3%, o seu quadro de funcionários, ao longo dos últimos anos. Esta diminuição do

quadro de funcionários do grupo, teve impacto direto na diminuição do quadro de sócios e na demanda por créditos da cooperativa estudada, já que grande parte da carteira de crédito da cooperativa estudada, era formada por empréstimos pessoais de baixo valor, cujo objetivo era sanar problemas pontuais de liquidez dos associados. Com a diminuição do quadro de associados, a demanda por este tipo de crédito caiu e hoje a carteira da cooperativa é formada principalmente por financiamentos de longo prazo, o que diminuiu o giro de crédito da mesma.

Esta diminuição de demanda por crédito e as mudanças e inovações ocorridas no Sistema Financeiro Nacional, têm prejudicado a rentabilidade da Cooperativa, já que grande parte das receitas, são provenientes das operações de crédito aos associados e isso, poderá afetar a viabilidade da cooperativa estudada, no médio e longo prazos.

4.2 POTENCIALIDADES DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO NO BRASIL

Para ter uma compreensão do cenário atual das cooperativas de crédito singulares, apresentamos em sequência a opinião de 4 profissionais ligados a este segmento do cooperativismo de crédito e 2 profissionais do mercado financeiro.

A seguir, o Quadro 3 apresenta o resumo das opiniões dos entrevistados, sobre o cenário atual do cooperativismo de crédito.

Quadro Resumo 3: Potencialidades do Cooperativismo de Crédito

Opinião E1	Opinião E2	Opinião E3	Opinião E4	Opinião E5	Opinião E6
Bom, por ter juros mais baixos e com menor burocracia	Bom, inclusive com o aumento das operações de crédito em sua cooperativa	Bom, inclusive com o aumento das operações de crédito em sua cooperativa	Bom, apesar dos desafios futuros para as pequenas cooperativas singulares.	Bom, pois consegue democratizar o acesso ao crédito e praticar taxas mais competitivas que os Bancos Comerciais	Bom, pois as cooperativas tornaram-se uma via de concessão de crédito, com acesso pulverizado, potencializando o crescimento da região onde atua

Segundo E1, o atual momento do cooperativismo no Brasil é bom. Para ele, cada vez mais pessoas Físicas e Jurídicas procuram as cooperativas de crédito, visando obter crédito com juros mais baixos e menos burocratizado. E2 e E3, também colocam que o atual momento do cooperativismo de crédito no Brasil é bom, destacando que em suas cooperativas, houve aumento na procura por operações de crédito. Já E4 destaca que apesar

do momento ser bom, as cooperativas singulares de pequeno porte, devem se preparar para os desafios que se projetam no futuro, como os aumentos de custos administrativos e operacionais causados pelo maior nível de regulamentação, pela concorrência oferecida pelos bancos comerciais e pelos sistemas cooperativos e o aparecimento de novas opções de crédito no mercado.

O profissional da área financeira E5 vê, apesar de não ser sua área de atuação, que o cooperativismo de crédito no Brasil está em um momento bom, pois as cooperativas de crédito conseguem democratizar o crédito e praticar taxas de juros mais competitivas, comparando com os grandes bancos comerciais. E5 destaca, porém, que com a queda da taxa de juros SELIC, a rentabilidade das cooperativas pode declinar, diminuindo a remuneração sobre o capital dos associados e isso pode levar a uma perda da atratividade para a entrada de novos sócios no sistema. E6 coloca que o cooperativismo de crédito tem um bom potencial, pois as cooperativas tornaram-se mais uma via de concessão de crédito com acesso muito pulverizado e isso, potencializa o crescimento nas regiões onde as mesmas atuam.

4.3 PERSPECTIVAS PARA O FUTURO DO NEGÓCIO

Todos os entrevistados são unânimes em afirmar que o cooperativismo de crédito no Brasil, tem um futuro promissor. Todos colocaram como fatores positivos, o crédito desburocratizado e barato, oferecido pelas cooperativas. E1 colocou ainda, que em diversos países da Europa, o cooperativismo de crédito tem grande peso no mercado financeiro e acha que no Brasil, isso não será diferente no futuro próximo. E5 destaca que o mercado de crédito brasileiro está concentrado em grandes bancos e as cooperativas de crédito podem atuar para democratizar o acesso ao crédito, com taxas mais acessíveis. E6 coloca que o cooperativismo de crédito busca ampliar a oferta de serviços financeiros, tornando-os acessíveis a uma parcela da população que não era atendida pelo sistema financeiro tradicional, fomentando o desenvolvimento na própria região onde o cooperativismo se desenvolve. Estas opiniões, convergem com os dados contidos no relatório Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo, data base Dezembro de 2018, emitido pela BACEN, que tem entre suas atribuições exercer o controle de crédito e a fiscalização das instituições financeiras e ainda autorizar o funcionamento das instituições financeiras e que indicam uma tendência de forte crescimento do cooperativismo de crédito, no Brasil.

4.4 SITUAÇÃO EFETIVA DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO SINGULARES

O quadro 4 a seguir, apresenta um resumo das opiniões dos entrevistados sobre o cenário atual das cooperativas de crédito singulares.

Quadro Resumo 4: Situação efetiva das cooperativas de créditos singulares

Opinião E1	Opinião E2	Opinião E3	Opinião E4	Opinião E5	Opinião E6
Instável com a crise vivida pela empresa a qual está ligada.	Bom, com perspectivas de crescimento.	Bom, com perspectivas de crescimento.	Preocupante, devido ao aumento das exigências do BACEN.	Preocupante, pois há uma tendência de concentração do mercado, nos grandes players.	Bom momento, principalmente na região sul do Brasil, onde oferece uma saudável concorrência aos bancos comerciais.

Fonte: Elaborado próprio autor (2020)

E1 colocou que por ser uma cooperativa ligada a um grupo empresarial, está à mercê da crise vivida pelo grupo à qual a sua cooperativa está ligada. E2 e E3, vêem boas perspectivas para suas cooperativas, com previsão de crescimento para os próximos anos. Já E4, manifestou preocupação com o futuro das cooperativas singulares, seja pelo aumento nos custos administrativos e operacionais, causados pela maior regulamentação exigida pelo BACEN, como pelo aumento da concorrência oferecida pelos Bancos Cooperativos e Bancos Comerciais, além do aparecimento das *fintechs*.

Para E5, o cenário atual do cooperativismo tem grandes *players* representativos no mercado, como por exemplo Sicoob e Sicredi que atuam em nichos específicos como crédito à pessoa física e ao agronegócio e um grupo de cooperativas mais fragmentado, que são as cooperativas singulares. Na opinião de E5, há uma tendência de concentração dos negócios, nos grandes *players* do cooperativismo de crédito. E6 colocou que o segmento de crédito cooperativo experimentou um crescimento nos últimos anos, principalmente nos estados da região sul do Brasil, pois este segmento constitui uma fonte suplementar de oferta de crédito e isso é benéfico para o mercado de crédito como um todo, pois incentiva a competição bancária. E6 exemplifica isso, quando diz em sua entrevista que em uma mesma cotação entre o banco em que trabalha e uma cooperativa de crédito, o cliente optou por contratar o financiamento junto à cooperativa, devido às taxas mais competitivas.

E1, E2 e E3, colocaram que suas cooperativas são classificadas como singulares, de capital/empréstimo. Nestas cooperativas, a única fonte de capital é a integralização de

cotas capital, por parte dos associados e a principal fonte de receita, é a receita gerada pela concessão de empréstimos a seus associados. E4, não respondeu a esta pergunta. Os entrevistados E1, E2, e E3, classificaram suas cooperativas de acordo com a Política Nacional de Cooperativismo, definida pela Lei nº 5.764/1971, e que instituiu o regime jurídico das sociedades cooperativas e suas características.

4.5 ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO E CAPTAÇÃO DE NOVOS SÓCIOS

O quadro 5 apresenta um resumo das estratégias utilizadas pelos 3 gestores entrevistados, para a ampliação do quadro de sócios de suas respectivas cooperativas.

Quadro Resumo 5: Estratégia de crescimento e atração de novos sócios

Opinião E1	Opinião E2	Opinião E3	Opinião E4	Opinião E5	Opinião E6
Melhorar a divulgação da cooperativa, entre os empregados não sócios	Tem estratégia, mas não mencionou a mesma	Conquistar 80% de adesão dos empregados da unidade Paulista.	Não opinou.	Não opinou	Não opinou

Fonte: Elaborado próprio autor (2020)

Foram consultados os entrevistados sobre a existência de estratégias de crescimento e captação de novos sócios, obtendo-se as seguintes respostas.

Como estratégia de captação de novos sócios, E1 coloca que por atender a um grupo fechado de empregados de um grupo empresarial, a estratégia no curto prazo, é fazer uma melhor divulgação da cooperativa, junto aos empregados que ainda não são sócios. No longo prazo, E1 explica que está estudando captar sócios, em outras empresas do segmento têxtil, visando aumentar a base de clientes. E2 afirmou que sua cooperativa tem uma estratégia de captação de novos sócios, mas não quis divulgar essa estratégia. Já E3 disse que na unidade de Gravataí, do grupo empresarial a qual a sua cooperativa está ligada, não há uma estratégia de médio e longo prazos, pois a maior parte dos empregados (cerca de 80%), já é sócio da cooperativa. Como o grupo empresarial aumentou sua área de atuação para o estado de São Paulo, a cooperativa está montando uma estratégia forte a curto e médio prazos para a captação de novos sócios, com o objetivo de conquistar a adesão de pelo menos 80% dos empregados da unidade paulista. E4, E5 e E6 não responderam a esta pergunta, pois os mesmos não estão ligados à gestão de uma cooperativa de crédito.

4.6 AMEAÇAS AO SISTEMA COOPERATIVO DE CRÉDITO NACIONAL

No Quadro 6, a seguir, um resumo das opiniões dos entrevistados, sobre as ameaças que pairam sobre o Sistema Cooperativo de Crédito Nacional.

Quadro Resumo 6: Ameaças ao Sistema Cooperativo de Crédito Nacional

Opinião E1	Opinião E2	Opinião E3	Opinião E4	Opinião E5	Opinião E6
Concorrência predatória dos grandes conglomerados financeiros	Cumprir a legislação e as normas impostas pelo BACEN.	Queda da SELIC e das taxas de juros cobradas pelos bancos comerciais	A rígida regulação imposta pelo BACEN.	A concentração do mercado de crédito cooperativo, em cooperativas maiores.	A falta de uma política clara de crédito e o aumento dos custos operacionais das cooperativas de créditos

Fonte: Elaborado próprio autor (2020)

Com relação às ameaças ao sistema cooperativo de crédito, E1 diz que a maior ameaça vem dos grandes conglomerados financeiros do país, que podem se sentir ameaçados com o crescimento do sistema cooperativo e com isso, partir para a concorrência predatória com a diminuição dos juros cobrados em linhas de créditos onde as cooperativas de crédito atuam e também com a criação de novos produtos e serviços. E2 colocou que a maior ameaça ao crescimento das cooperativas, é cumprir a cada vez mais rígida legislação e normatização imposta pelo BACEN. E3 enxerga com preocupação a queda dos juros dos bancos concorrentes e a queda da taxa básica de juros (Selic), que podem afetar a rentabilidade das cooperativas, já que as mesmas contam basicamente com a receita das operações de crédito aos associados, para pagar as despesas administrativas e operacionais, diferentemente dos bancos comerciais, que cobram tarifas pela maioria dos serviços prestados e com isso, podem cobrir parte destas despesas. E4 coloca que se preocupa com a cada vez maior regulação imposta pelo BACEN, sem levar em consideração o porte da cooperativa. Na visão de E4, isso pode comprometer no médio e longo prazos, a rentabilidade das pequenas cooperativas singulares e isso pode impedir seu crescimento e até mesmo provocar o seu desaparecimento. Para E5, a ameaça vem da concentração do mercado de crédito cooperativo em cooperativas maiores, pois se as cooperativas singulares continuarem a perder sócios e diminuir de tamanho, podem se tornar inviáveis pois ficaria difícil manter suas estruturas, para administrar carteiras cada vez menores. E6 coloca como a ameaça, a falta de uma política clara de crédito, o aumento dos custos operacionais das cooperativas e a eventual perda do diferencial das cooperativas, que são as taxas de juros mais baixas disponibilizadas aos cooperados, que este aumento de custos operacionais pode acarretar. Segundo E6, se as cooperativas perderem este

diferencial, ficará muito difícil para as mesmas, manterem-se competitivas no mercado. Nenhum dos entrevistados, mencionou as *fintechs*, como ameaças ao cooperativismo de crédito.

As visões expostas pelos entrevistados, estão alinhadas à realidade vivida pelas cooperativas singulares, que o próprio BACEN que é, abaixo do CMN, o órgão de regulação e fiscalização mais importante do Sistema Financeiro Nacional, coloca em seu relatório Panorama do Sistema de Crédito Cooperativo, data base Dezembro de 2018, vêm experimentando um decréscimo no número de organizações, ano após ano. Utilizando-se a matriz SWOT, apresentada por Evans (2013), as opiniões expostas pelos entrevistados preencheriam o quadrante de ameaças externas ao ambiente de negócios de suas cooperativas.

4.7 LEGISLAÇÃO COOPERATIVA

Para E1, todos os esforços do BACEN em regulamentar e normatizar o cooperativismo de crédito no Brasil, tem como foco aumentar a solidez do sistema. Porém, E1 coloca que poderia haver uma diferenciação nas exigências do BACEN, de acordo com o porte da cooperativa. E2 e E3 têm opiniões semelhantes, quanto ao esforço regulatório do BACEN, que pode colocar amarras ao crescimento de suas cooperativas. E4 diz que toda regulamentação é bem-vinda, para blindar o sistema contra fraudes, mas que isso pode no futuro, inviabilizar o funcionamento das pequenas cooperativas singulares. E5 coloca que o esforço de regulação e normatização do BACEN, é importante pois traz confiabilidade ao sistema e mais profissionalismo na gestão das cooperativas e isso implica em uma maior sustentabilidade no modelo de negócio. E6, não opinou sobre este assunto.

4.8 FUTURO DAS COOPERATIVAS SINGULARES

O Quadro 7 a seguir, apresento um resumo das opiniões dos entrevistados, sobre o futuro das cooperativas singulares

Quadro Resumo 7: Futuro das cooperativas singulares

Opinião E1	Opinião E2	Opinião E3	Opinião E4	Opinião E5	Opinião E6
Sombrio, para as pequenas cooperativas singulares, devido à concorrência das organizações maiores.	Promissor.	Promissor, com grandes possibilidades de crescimento futuro.	Sombrio, para as pequenas cooperativas singulares, devido à concorrência das organizações maiores.	Grande potencial de crescimento, porém concentrado nos grandes players do setor.	Instável, pois o acirramento da concorrência no mercado de crédito, pode interferir nos resultados das pequenas cooperativas

Fonte: Elaborado próprio autor (2020)

Todos os entrevistados foram unânimes em afirmar que as *fintechs*¹, não são uma ameaça ao cooperativismo de crédito no Brasil. Eles colocaram que as *fintechs* atuam em nichos de mercados, onde as cooperativas singulares não têm atuação.

Em consequência disso percebe-se um futuro de dificuldades. Nesse sentido:

E1 e E4, compartilham da mesma opinião, que o futuro das pequenas cooperativas de crédito singulares é sombrio. Para eles, a própria regulação e a concorrência dos sistemas cooperativos e bancos comerciais levarão as cooperativas singulares de pequeno porte a procurarem alternativas como a absorção por cooperativas de maior porte ou por sistemas cooperativos. Segundo palavras de E1, as pequenas cooperativas de crédito singulares têm que se “reinventar”, pois, o próprio BACEN dá a entender que prefere um sistema cooperativo menos pulverizado e mais concentrado, para facilitar a própria fiscalização. Já E2 e E3, são otimistas com relação ao futuro de suas cooperativas. E3 destaca que com a ampliação da atuação do grupo empresarial, a qual está ligada, para o estado de São Paulo, sua cooperativa deve experimentar um grande crescimento nas operações de crédito, nos próximos anos. E5 coloca que o mercado de crédito cooperativo, tem grande potencial de crescimento, pois consegue operar com taxas de juros mais baixas e competitivos que os grandes bancos. Mas na sua opinião, as operações deverão se concentrar cada vez mais, nos grandes *players* do setor. Para E6, quanto mais competitivo for o mercado de crédito, mais o consumidor será beneficiado com este aumento na concorrência e isso deve ser incentivado pela autoridade monetária. Este acirramento da concorrência, pode interferir nos resultados das pequenas cooperativas. As opiniões de E1, E4, E5 e E6 estão em sintonia com os relatórios do Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo, datas base Dezembro de

¹ Para o BACEN, *fintechs* são empresas que introduzem inovações nos mercados financeiros por meio do uso intenso de tecnologia, com potencial para criar modelos de negócios. Atuam por meio de plataformas *online* e oferecem serviços digitais inovadores relacionados ao setor.

2017 e 2018, emitidos pelo BACEN, que indicam uma diminuição contínua no número de cooperativas singulares e a um aumento na concentração do mercado de crédito cooperativo nas mãos dos bancos e sistemas cooperativos.

4.9 IMPACTO DO SISTEMA NACIONAL DE CRÉDITO COOPERATIVO NA COOPERATIVA ESTUDADA

Dos dados apresentados, destaca-se, sumariamente, os fatos vinculados ao SNCC que tiveram maior impacto na situação atual da cooperativa estudada.

O Sistema Nacional de Crédito Cooperativo, continua em seu processo de consolidação. No ano de 2018, houve um decréscimo de 4% no número de cooperativas singulares em atividade. Em dezembro de 2017, havia 967 cooperativas singulares em operação no Brasil, segundo o Banco Central. Em dezembro de 2018, este número caiu para 925 cooperativas singulares em operação. O principal motivo desta diminuição, foi a incorporação das cooperativas singulares, por Centrais, Federações ou Confederações de Cooperativas. Em 2018, foram 36 incorporações, quatro dissoluções de sociedades e duas liquidações extrajudiciais (BACEN, 2019). Em 2018, nenhuma nova cooperativa de crédito entrou em operação.

O cooperativismo de crédito tem experimentado um crescimento expressivo nos últimos anos, no que tange ao número de associados, tanto pessoas físicas, quanto pessoas jurídicas. O número de cooperados aumentou 9% em termos gerais no ano de 2018, tendo um incremento de 8% na base de cooperados pessoas físicas e 18% na base de cooperados pessoas jurídicas. No ano anterior, a situação não foi diferente. A taxa de crescimento dos cooperados pessoas jurídicas em 2017 alcançou aproximadamente 19%, confirmando a forte tendência de expansão do cooperativismo entre esse grupo nos últimos anos (BACEN, 2018). A participação do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo, dentro do Sistema Financeiro Nacional², também vem experimentando um forte crescimento, com taxas de crescimento superiores aos verificados nos demais segmentos financeiros. A participação dos ativos totais do SNCC aumentou de 2,43% para 2,69% do SFN. Os depósitos e a carteira de crédito também apresentaram crescimento. O ciclo de crescimento da carteira de crédito do SNCC intensificou-se em 2018, em alinhamento com o atual movimento de recuperação da

² O BACEN define o Sistema Financeiro Nacional como um conjunto de instituições e instrumentos financeiros, que têm como objetivos regulamentar, fiscalizar e executar as operações relacionadas à gestão da moeda e do crédito.

economia. O crescimento anual atingiu 23% em dezembro de 2018, em comparação com 7% do restante do SFN (BACEN, 2019). Os dados acima, fornecidos pelo relatório Panorama do Sistema de Crédito Cooperativo, emitido pelo BACEN, sustentam as opiniões dos entrevistados, quanto às perspectivas de um futuro promissor para o cooperativismo de crédito no Brasil.

O crescimento da carteira de crédito das cooperativas foi superior se comparado aos demais segmentos de instituições financeiras do Sistema Financeiro Nacional nos últimos cinco anos, considerando as modalidades de crédito varejo, mesmo quando comparado aos bancos públicos de desenvolvimento, cujo crescimento das operações de crédito direcionado foi mais intenso nos anos de 2014 a 2016. Na carteira de pessoas físicas, a atuação das cooperativas é forte, principalmente no crédito rural e no crédito pessoal sem consignação. No crédito rural, as cooperativas contribuíram com R\$ 6,3 bilhões para o aumento do estoque da modalidade, montante relevante quando comparado aos R\$ 8,0 bilhões acrescentados pelos grandes bancos públicos comerciais (BACEN, 2019).

Houve também uma mudança na estrutura do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo, onde as cooperativas singulares, ligadas a grupos de funcionários de empresas, vem perdendo espaço e sendo incorporadas por Federações e Confederações de Cooperativas. Esta mudança na estrutura, embasa as opiniões dos entrevistados E1 e E4, onde os mesmos demonstraram preocupação em relação ao futuro das cooperativas singulares ligadas a grupos de funcionários de empresas, seja pela concorrência dos sistemas cooperativos e bancos comerciais ou pela própria regulação imposta pelo BACEN.

Outro fator que pode afetar as operações da cooperativa estudada, são as mudanças pela qual o Sistema Financeiro Nacional passou nos últimos anos, com a ampliação da oferta de crédito e de serviços financeiros, além do surgimento e regulamentação das *fintechs*, que prometem revolucionar as operações de crédito no Brasil.

Na próxima subseção, será apresentada a situação atual da cooperativa estudada, com os principais indicadores utilizados pela gestão da mesma.

4.10 SITUAÇÃO FINANCEIRA ATUAL DA COOPERATIVA ESTUDADA

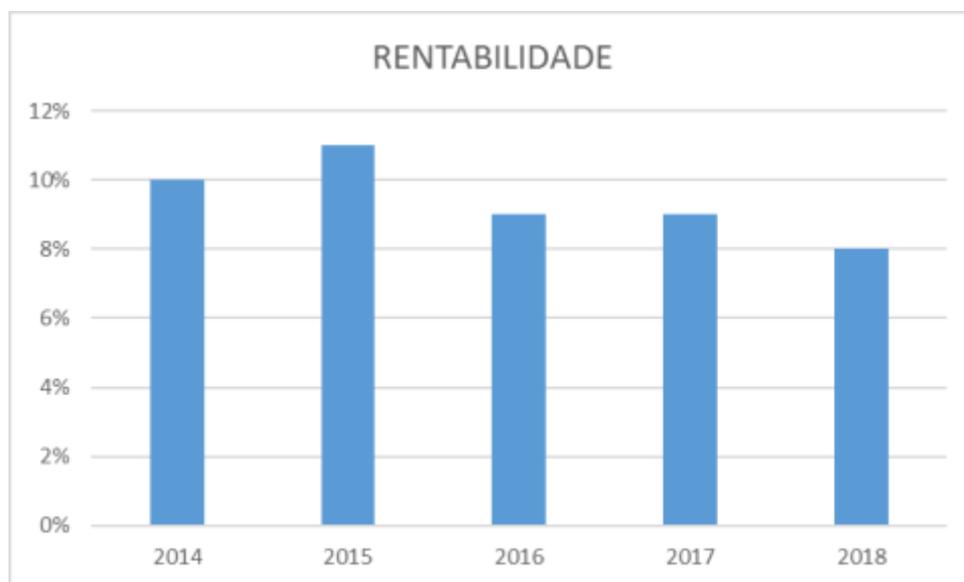
Será apresentado em sequência, uma breve trajetória da Cooperativa estudada, detendo-nos nos últimos anos onde é possível perceber a diminuição de sua rentabilidade.

Em 2014, a Cooperativa estudada tinha 820 sócios ativos. Em 2019, este número caiu para 433 sócios ativos. Uma redução de 47,2 % no período de 5 anos. A

rentabilidade/lucratividade sobre o patrimônio líquido da cooperativa, teve um recuo de 20% entre 2014 e 2018.

Estudos realizados por Bittencourt et al., (2017) sobre a rentabilidade em bancos múltiplos e cooperativas de crédito brasileiros indicaram que as instituições possuíam em média uma rentabilidade sobre o patrimônio líquido de 7,8%. A cooperativa estudada, apesar de uma queda expressiva em sua rentabilidade, conforme demonstrado no Gráfico 1, apresentou um índice de 8% em 2018, dentro da média de suas congêneres.

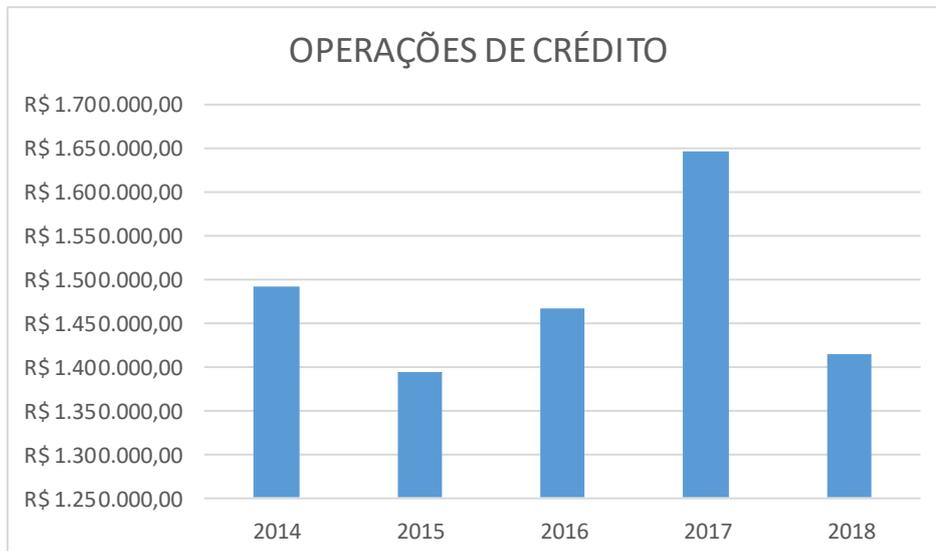
Gráfico 1: Rentabilidade



Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Houve uma queda nas operações de crédito da cooperativa estudada, entre 2014 e 2018, de 5,2% em números absolutos, sem considerar a inflação do período, conforme demonstra o Gráfico 2.

Gráfico 2: Operações de Crédito



Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

O resultado operacional teve uma redução de 1,5% em números absolutos, entre 2014 e 2018, sem considerar a inflação do período, conforme pode-se observar no Gráfico 3.

Gráfico 3: Resultado Operacional



Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Em relação ao patrimônio líquido, houve uma reversão do quadro, com um aumento expressivo causado principalmente pelo aumento nas cotas de capitalização, pois os

sócios vêem a cooperativa como uma boa forma de poupança, e que ficaram motivados pelos bons resultados alcançados pela cooperativa, nos anos anteriores. O patrimônio líquido teve um aumento em torno de 32%, entre os anos de 2014 e 2018, conforme demonstra o Gráfico 4.

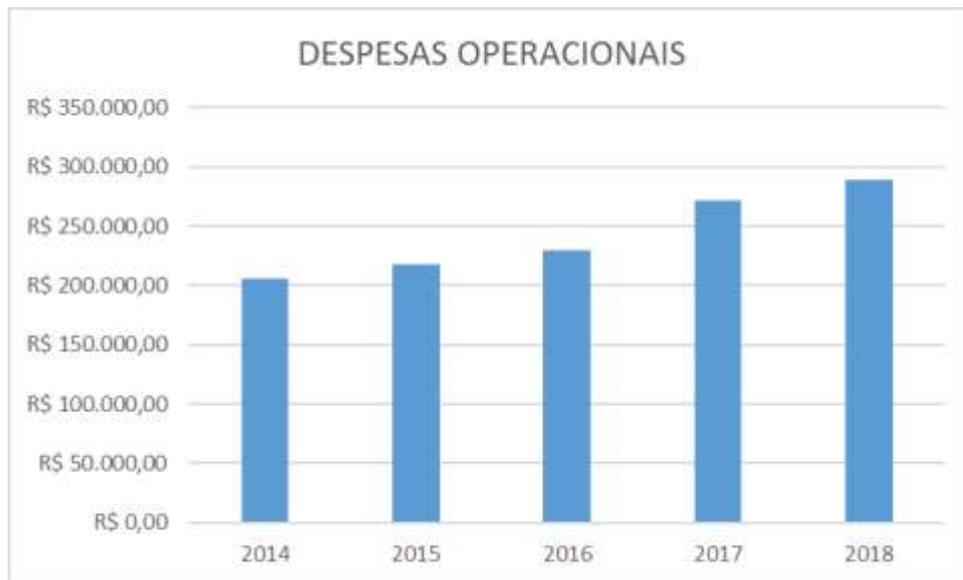
Gráfico 4: Patrimônio Líquido



Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

As despesas operacionais tiveram um grande salto no período estudado. Houve um aumento de aproximadamente 28,50%, entre os anos de 2014 e 2018. Grande parte deste aumento, pode ser creditado as novas exigências feitas pelo BACEN, que aumentaram os custos com auditorias e contabilidade, compra e manutenção de sistemas de informática, por exemplo. O Gráfico 5 demonstra este crescimento

Gráfico 5: Despesas Operacionais



Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

4.11 RESULTADO DA ANÁLISE

Com base nos resultados das análises dos dados disponibilizados pelo BACEN e nas análises das entrevistas realizadas, podemos concluir que o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo está em pleno desenvolvimento no Brasil, com ótimas perspectivas para o futuro. A regulamentação mais rígida imposta pelo BACEN, a ampliação dos pontos de atendimento promovidos pelos bancos e sistemas cooperativos e o aumento nas operações de crédito junto a micro e pequenas empresas e ao agronegócio, contribuíram fortemente para este crescimento. Os resultados das análises convergem com as opiniões dos entrevistados, “que são unânimes em afirmar que o cooperativismo de crédito no Brasil, tem um futuro promissor. Todos colocaram como fatores positivos, o crédito desburocratizado e barato, oferecido pelas cooperativas”. O entrevistado E1 colocou ainda, “que em diversos países da Europa, o cooperativismo de crédito tem grande peso no mercado financeiro e acha que no Brasil, isso não será diferente no futuro próximo”.

Já as cooperativas singulares, vêm experimentando um caminho inverso ao trilhado pelo Sistema Nacional de Crédito Cooperativo como um todo. O número de cooperativas singulares vem decrescendo ano a ano, no Brasil. Somente no ano de 2018, houve uma redução de 4% no número de cooperativas de crédito singulares, registradas no Banco Central. Esta diminuição está ligada principalmente às incorporações, por parte dos

Centrais, Federações e Confederações Cooperativas, de 36 cooperativas singulares. Em 2018, nenhuma cooperativa entrou em operação.

A Cooperativa estudada, está seguindo o mesmo caminho trilhado por suas congêneres. Tem experimentado um decréscimo acentuado no número de sócios, assim como nas operações de crédito. Este recuo, está ligado ao encolhimento das atividades, que o grupo empresarial a qual a cooperativa estudada está ligada, vem passando nos últimos anos. Estes fatores têm provocado uma redução nos resultados da Cooperativa estudada, que pode prejudicar ou até mesmo inviabilizar suas operações no futuro. O Gráfico 1, demonstra a queda na rentabilidade da cooperativa estudada, que teve uma redução de 20% no período compreendido entre 2014 e 2018. Já o Gráfico 5, demonstra o aumento nas despesas operacionais, que teve um aumento de 28,50% no mesmo período.

Com base nos dados foi elaborada a matriz SWOT cuja análise permite visualizar as possibilidades para formular estratégias de ação que visem a superação dos pontos fracos, mitiguem as ameaças e potencializem os pontos fortes e oportunidades, levando-se em conta as condições efetivas do empreendimento.

A Cooperativa estudada, com seus 46 anos de operação, sempre atuou de acordo com as leis e normas vigentes e isso lhe garantiu uma boa solidez financeira. Para manter esta condição, a cooperativa precisa revisar suas práticas e estratégias de operação e assim se manter competitiva e viável, em um ambiente de negócios em constante mudança.

A seguir, o quadro 8 apresenta a Matriz SWOT aplicada a cooperativa em estudo.

Quadro 8 – Matriz SWOT aplicada a cooperativa em estudo

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> - Taxa de Juros baixas - Crédito desburocratizado - Agilidade na liberação de crédito - Resultados retornam ao associado - Trabalho voluntário dos conselheiros - Estrutura enxuta de administração - Seriedade na administração da cooperativa 	<ul style="list-style-type: none"> - Queda no número de sócios - Diminuição nas operações de crédito - Aumento nas despesas operacionais - Diminuição da rentabilidade - Falta de qualificação dos conselheiros - Desconhecimento de ferramentas de gestão - Cultura interna da cooperativa
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Abertura para a entrada de novos sócios - Associação a um sistema cooperativo - Criação de novos produtos e serviços - Crescimento do Cooperativismo de crédito 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento na regulação por parte do BACEN - Diminuição da taxa SELIC - Aumento da concorrência no mercado de crédito - Concentração do mercado cooperativo
Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2020)	

Os pontos fracos levantados na Matriz SWOT, afetam diretamente os atuais resultados financeiros da cooperativa. Já as ameaças levantadas, podem inviabilizar o futuro da mesma.

Com base no diagnóstico propõe-se a seguinte estratégia de ação:

a) diminuir os custos administrativos e operacionais, que cresceram bem acima das receitas nos últimos anos, diminuindo assim os resultados da cooperativa. Esta diminuição se daria na adequação dos horários de atendimento, ao decrescente número de associados e com a consequente queda no número de funcionários. Também seria necessária a renegociação de contrato com fornecedores de serviço, como serviços contábeis, de TI e de auditorias exigidas pelo BACEN. A meta de redução deverá ficar em torno de 20%, para assim manter a rentabilidade da cooperativa entre 8% e 10%, um pouco acima da média nacional. Estas ações seriam conduzidas pelo conselho de administração, em conjunto com o gestor da cooperativa estudada;

b) aumentar o quadro de sócios, através de uma melhor divulgação do trabalho realizado pela cooperativa, principalmente na unidade fabril e na Sede da empresa, ambas situadas no estado

de São Paulo. A sede e a administração da cooperativa estudada, estão localizadas dentro da unidade fabril de Sapucaia do Sul, e isso pode explicar a maior ligação dos funcionários desta unidade, com a cooperativa. O Conselho de Administração e o Gestor da cooperativa estudada, deverão promover ações de integração com as unidades de São Paulo como por exemplo, admitir sócios destas unidades, nos Conselhos Fiscal e Administrativo, a fim de promover uma maior interação destes funcionários no dia a dia da cooperativa e assim disseminar a cultura cooperativa, entre os funcionários da unidade paulista e da Sede da empresa;

c) aumentar o volume de operações de crédito, criando produtos (linhas de crédito) e serviços aos associados. Como exemplo de novos produtos, pode-se citar a criação de linha de crédito para aquisição de bens duráveis, com prazos de 60 meses, já que o prazo máximo de financiamento disponibilizado hoje pela cooperativa, é de 36 meses. Outro exemplo, seria a criação de parcerias com empreendimentos nas regiões de influência da cooperativa, visando beneficiar seus sócios com descontos e outros benefícios, nas compras efetuadas nestes empreendimentos;

d) fazer alterações estatutárias, visando abrir caminhos para que a cooperativa possa se adequar à nova realidade de mercado, permitindo que a cooperativa busque o aumento do quadro de sócios, fora dos quadros do grupo empresarial a qual a cooperativa estudada está ligada. Nestas alterações estatutárias, poderia ser incluída também, uma cláusula que permita a livre associação da Cooperativa estudada, à Federações ou Confederações de cooperativas de crédito, aumentando assim, as chances de crescimento e sobrevivência da cooperativa. Estas alterações estatutárias, deverão ser estruturadas pelo Conselho de Administração da Cooperativa estudada e encaminhadas à Assembleia Geral dos associados, para as devidas deliberações e aprovação pelo quadro societário;

e) aperfeiçoar a gestão da cooperativa, com a utilização de ferramentas apropriadas para o estabelecimento de metas e estratégias, realizando uma revisão periódica do planejamento estratégico, que ajudará à cooperativa a manter constante evolução. Este aperfeiçoamento na gestão da cooperativa, passa pelo Conselho de Administração da cooperativa estudada, que deverá estabelecer estas metas e revisá-las a cada reunião, já que não foram detectados nos estudos realizados nos documentos da cooperativa, o estabelecimento destas metas, por parte do mesmo;

f) qualificar a direção e os membros dos conselhos de administração e fiscal, que são eleitos entre os sócios da cooperativa, juntamente com o quadro funcional, visando aumentar a eficiência administrativa da cooperativa;

g) mudar a cultura da cooperativa, ampliando a visão da direção e do conselho de administração, para além dos limites da organização. Isso permitirá aos administradores da cooperativa acompanhar as constantes mudanças no mercado cooperativo de crédito e com isso, antever possíveis entraves ao funcionamento e crescimento da Cooperativa em estudo, mantendo a sua viabilidade a longo prazo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Sistema Nacional de Crédito Cooperativo tem crescido de forma contínua e consistente nos últimos anos, conforme dados fornecidos pelo Banco Central do Brasil. Este crescimento, segundo o próprio BACEN, está associado ao crescimento do número de sócios, tanto Pessoas Físicas, quanto Pessoas Jurídicas e também ao crescimento das operações de crédito para pequenas e médias empresas e ao meio rural.

Este crescimento, proporcionou a consolidação do Sistema de Crédito Cooperativo, o que tem provocado a diminuição do número de cooperativas singulares, que na maioria das vezes, são incorporadas por Federações e Sistemas Cooperativos, como o Sicoob, o Sicredi e a Unicred, por exemplo.

As cooperativas singulares têm experimentado aumentos nos custos operacionais, devido ao crescente nível de exigência das normas e regulamentos editados pelo BACEN, que podem pôr em risco a viabilidade econômica das mesmas. Segundo dados do BACEN, as incorporações permitem maior eficiência devido à diminuição dos custos, especialmente dos administrativos, que são um dos principais componentes das despesas das cooperativas. A maior profissionalização da administração, a ampliação da atuação e a maior diversificação no fornecimento de produtos e serviços também são alguns dos benefícios esperados nesse processo. A estes ganhos de curto prazo, se somam ganhos operacionais de médio e longo prazos, nas cooperativas incorporadas.

Diagnosticou-se que o atual momento das cooperativas singulares é bom, porém, exige uma readequação, pois o aumento dos custos administrativos e operacionais, devido ao crescente aumento na regulação imposta pelo BACEN e a tendência de concentração do mercado de crédito cooperativo nos grandes *players* do setor, podem levar a perda de competitividade das pequenas cooperativas singulares no médio e longo prazos.

A cooperativa de crédito estudada tem apresentado uma rentabilidade dentro da média de suas congêneres no mercado de crédito cooperativo, que é um bom indicativo de sua

viabilidade atual. Entretanto, o aumento dos custos operacionais e administrativos ocorrido nos últimos exercícios e as constantes mudanças que vêm ocorrendo no mercado de crédito pode inviabilizar as suas operações em um futuro próximo. Para que isso não ocorra, é preciso que os gestores da cooperativa estudada implementem uma nova estratégia de negócios que reoriente as operações da cooperativa, visando readequar-se ao mercado atual, mantendo assim, a sua viabilidade.

Quanto analisar a estrutura de crédito cooperativo, dentro do Sistema Financeiro Nacional, constatou-se que o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo está em um processo de consolidação, com a diminuição da participação das cooperativas singulares, que estão sendo incorporadas por Centrais, Federações ou Confederações de Cooperativas, que conseqüentemente, estão aumentando suas participações dentro SNCC.

Quanto estudar as Normas e Regras do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo, o mesmo foi alcançado com o entendimento de suas normas e regras.

Quanto investigar o atual momento das Cooperativas de Crédito ligadas exclusivamente a funcionários de uma única empresa e do Mercado Financeiro Nacional, constatou-se que o atual momento das Cooperativas de Crédito ligadas exclusivamente a funcionários de uma única empresa é bom, mas exige um olhar mais atento às constantes mudanças do mercado de crédito cooperativo no Brasil. O momento é favorável e com boas perspectivas de crescimento, principalmente na região Sul do Brasil, onde a cultura do cooperativismo é mais forte e ao mesmo tempo, é delicado, seja pelo aumento das exigências do BACEN ou pela tendência de concentração do mercado de crédito cooperativo, nos grandes *players* do setor, o que exigirá dos gestores dessas cooperativas, um constante aprimoramento do plano de negócio das mesmas. Para o pesquisador, o atual momento das cooperativas singulares é promissor, mas o sucesso de cada organização, estará ligado à capacidade de seus gestores de manter o plano de negócios das mesmas, atualizado, visando atender às crescentes demandas, tanto de seu público alvo, quanto dos órgãos reguladores do Sistema Financeiro Nacional.

Verificou-se também, que o Mercado Financeiro Nacional é sólido e eficiente e cumpre o seu objetivo principal, que é propiciar condições satisfatórias para um fluxo contínuo de recursos entre poupadores e investidores

Quanto analisar a Situação Financeira da Cooperativa de Crédito estudada, verificou-se que a rentabilidade sobre o patrimônio líquido da cooperativa estudada foi de 8% em 2018, sendo que a média da rentabilidade dos bancos múltiplos e cooperativas de crédito brasileiros ficou na média de 7,8%, conforme estudo do autor Bittencourt et. al., (2017).

Quanto sugerir possíveis ações para manter ativa a cooperativa estudada ou para resguardar o patrimônio acumulado pelos sócios, ao longo do tempo, foram propostas ações a serem implementadas pelos gestores da cooperativa devido ao cenário atual. As principais ações propostas são reduzir o custo administrativo, promover maior interação com a filial da empresa em São Paulo de forma a aumentar o número de sócios, criar novos produtos e serviços aos associados, visando o aumento do volume de operações de crédito, fazer alterações estatutárias de forma a permitir a livre associação da Cooperativa estudada à Federações ou Confederações de cooperativas de crédito e aperfeiçoar a gestão da cooperativa, aumentando assim, as chances de crescimento e sobrevivência da mesma.

Finalmente com base na análise feita, foram propostas ações que servem para que os gestores da cooperativa singular estudada, ligada a um grupo empresarial, possam embasar suas decisões futuras, visando manter a viabilidade da mesma. Os gestores desta cooperativa precisam estar atentos, pois se nada for feito, o futuro da mesma pode ficar comprometido.

Com base aos dados levantados, observa-se novas oportunidades de trabalhos, visando estudar as estratégias utilizadas pelos sistemas cooperativos, como o Sicredi, Sicoob, Unicred, por exemplo, que proporcionaram o crescimento experimentado por estas organizações nos últimos anos. Com isso, é possível adaptar estas estratégias à realidade das pequenas cooperativas singulares e assim, proporcionar oportunidades de melhoria na gestão destas organizações.

Na opinião do pesquisador, a cooperativa estudada é viável, desde que sejam implementadas ações para reduzir seus custos operacionais, aumentar o volume de operações de crédito e conseqüentemente, a sua receita e ainda manter um plano de negócios sempre atualizado, em consonância com as constantes mudanças do mercado de crédito cooperativo.

6 REFERÊNCIAS

- ALTINI, Marlene Zanghelini. **Sistema Financeiro Nacional e Bolsa de Valores**. Disponível em <http://www.phmp.com.br/artigos/sistema-financeiro-nacional-e-bolsa-de-valores/>. Acesso em 08/03/2020.
- ANDRADE, Maria Margarida. **Como Preparar Trabalhos Para Cursos de Pós-Graduação: Noções Práticas**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Fintechs**. Disponível em <http://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/fintech>. Acesso em 04/11/2019
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **O que é Cooperativa de Crédito**. Disponível em <http://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/cooperativacredito>. Acesso em 11/10/2019.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo**. Disponível em http://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/coopcredpanorama/panorama_de_cooperativas2017.pdf. Acesso em 07/07/2019.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo**. Disponível em http://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/coopcredpanorama/9_panorama_sncc_2018.pdf. Acesso em 11/10/2019.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Sistema Financeiro Nacional**. Disponível em <http://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/sfn>. Acesso em 12/10/2019.
- BITTENCOURT, W. R., BRESSAN, V. G. F., GOULART, C. P., BRESSAN, A. A., COSTA, D. R. D. M. & LAMOUNIER, W. M. (2017). Rentabilidade em Bancos Múltiplos e Cooperativas de Crédito Brasileiros. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**. 21, 22-40
- CAVALCANTE, Francisco. **Mercado de Capitais**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. **O que é CVM**. Disponível em http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/menu/acao_informacao/servidores/estagio/2-Materia-sobre-a-CVM-e-o-Mercado-de-Valores-Mobiliarios.pdf. Acesso em 09/03/2020.
- CONFEBRAS. **Panorama do Cooperativismo Financeiro no Brasil**. Disponível em confabras.coop.br/panorama-do-cooperativismo2/. Acesso em 07/07/2019.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- DROMS, William G. **Finanças para Executivos não Financeiros** / William G. Droms e Jairo L. Procianoy, Trad. Cléber F. Ramos – 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- EVANS, Vaughan. **Ferramentas estratégicas: guia essencial para construir estratégias relevantes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FINTECHLAB. Report Fintechlab 2017. Disponível em:
http://www.fintechlab.com.br/wpcontent/uploads/2017/02/Report_FintechLab_2016_alta.pdf.
Acesso em 11/03/2020.

FORTUNA, Eduardo. **Mercado Financeiro – Produtos e Serviços**. 15ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GITMAN, Lawrence J. P. **Princípios de Administração Financeira**. 3ª ed. São Paulo: Editora HARBRA, 1987.

JUNIOR, Edinaldo Rodrigues de Oliveira. Disponível em: <<http://www.juliobattisti.com.br>>. Acesso em 08/03/2020.

MARTINS, Eliseu; NETO, Alexandre Neto. **Administração Financeira: as finanças das empresas sob condições inflacionárias**. 1ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1991.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 20ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004

PAGNUSSATT, Alcenor. Guia do cooperativismo de crédito – organização, governança e políticas corporativas. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto, 2004.

PINHEIRO, M. A. H. Cooperativas de Créditos: história e evolução normativa no Brasil. 6. ed. Brasília: BCB, 2008.

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. **Participação das Cooperativas no Mercado de Crédito**. Disponível em
<https://cooperativismodecredito.coop.br/2018/06/participação-das-cooperativas-no-mercado-de-crédito/>. Acesso em 07/07/2019.

RAMOS, Fernando Maciel; DECONTO, Ana Claudia; SIMON, Davi Souza; BAMPI, Gabriel Boneto. **Fatores Explicativos do Desempenho Econômico das Cooperativas de Crédito Singulares Brasileiras**. Disponível em https://anpcont.org.br/pdf/2018_CUE543.pdf. Acesso em 02/05/2020.

SCHARDONG, Ademar. Cooperativa de crédito: instrumento de organização econômica da sociedade. 2ed. Porto Alegre: Rigel, 2003.

SCHIMMELFENING, Cristiano. Cooperativismo de Crédito: Uma tendência, In: **Revista de Administração e Ciências Contábeis do IDEAU**, Rio Grande do Sul: Editora RACI, Vol.5, Janeiro – Junho 2010.

SERRA, Fernando; TORRES, Maria Fernanda; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica: conceitos, roteiros e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2004.

SILVA, Sheldon William. GONÇALVES, Jackson Eduardo. SOUZA, Daniel Viafora Ribeiro. PEREIRA, Wariston Fernandes. FONSECA, Letícia Rodrigues da. **Sistema Financeiro Nacional Brasileiro: Contexto, estrutura e evolução**. Disponível em <http://dx.doi.org/10.5892/ruvrd.v14i1.3034>. Acesso em 12/10/2019.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Método**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205p.