

**Projeto OCB / DGRV
Cooperativas de Crédito**

Salvador/BA

17 e 18 de outubro de 2018



Agenda

1. Panorama do cooperativismo de crédito no Brasil

- Situação nacional
- Situação na Bahia

2. Política de sucessão e capacitação técnica de administradores

3. Boas práticas: competitividade, eficiência e princípios cooperativistas



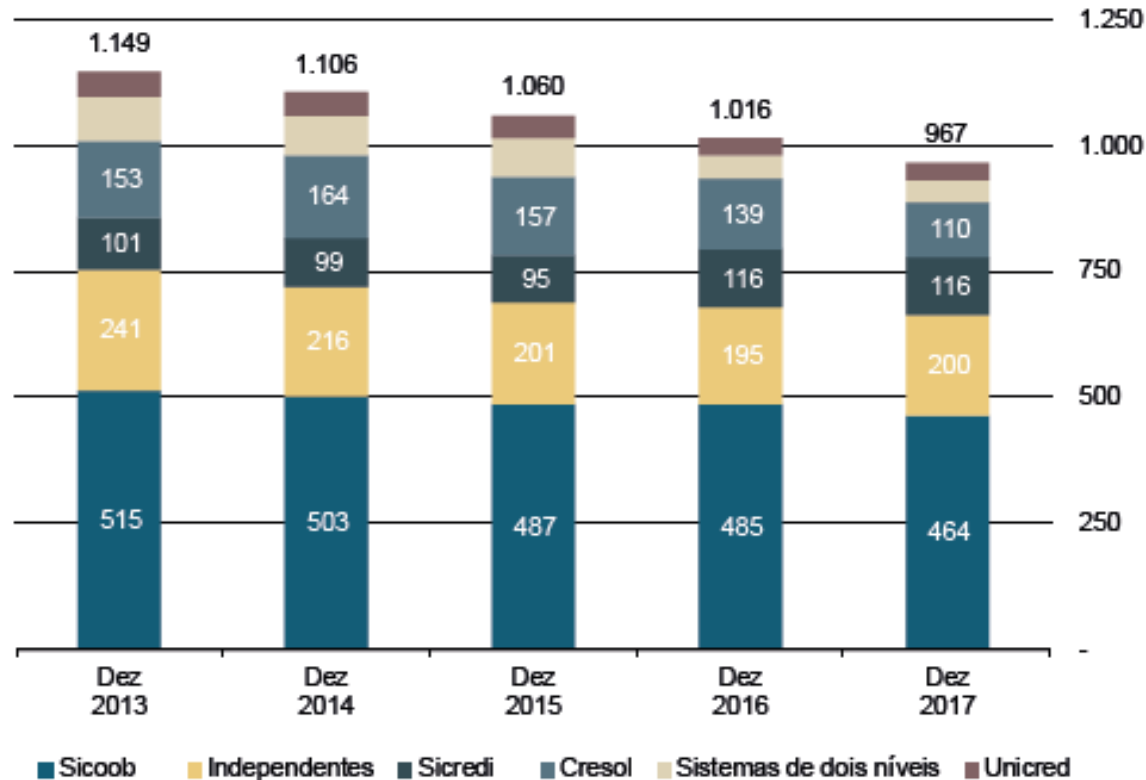
1. Panorama do cooperativismo de crédito no Brasil



1

Panorama do cooperativismo de crédito no Brasil

Evolução das singulares por sistema



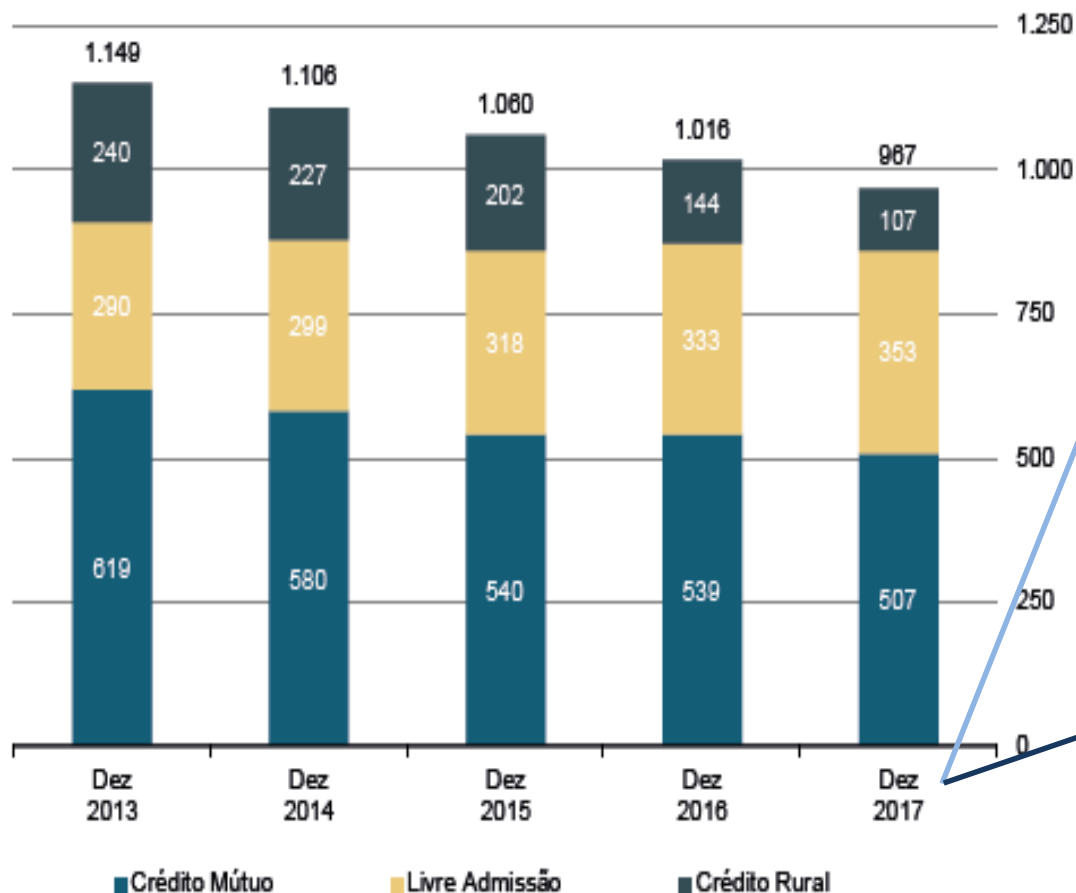
Fonte: Unicad



1

Panorama do cooperativismo de crédito no Brasil

Evolução do número de cooperativas singulares por tipo



Fonte: Unicad

Uma tendência que se manteve firme em 2017 foi o crescente número de singulares de livre admissão. Quinze (15) de crédito mútuo e oito (8) de crédito rural abriram seu quadro social ao longo do ano.

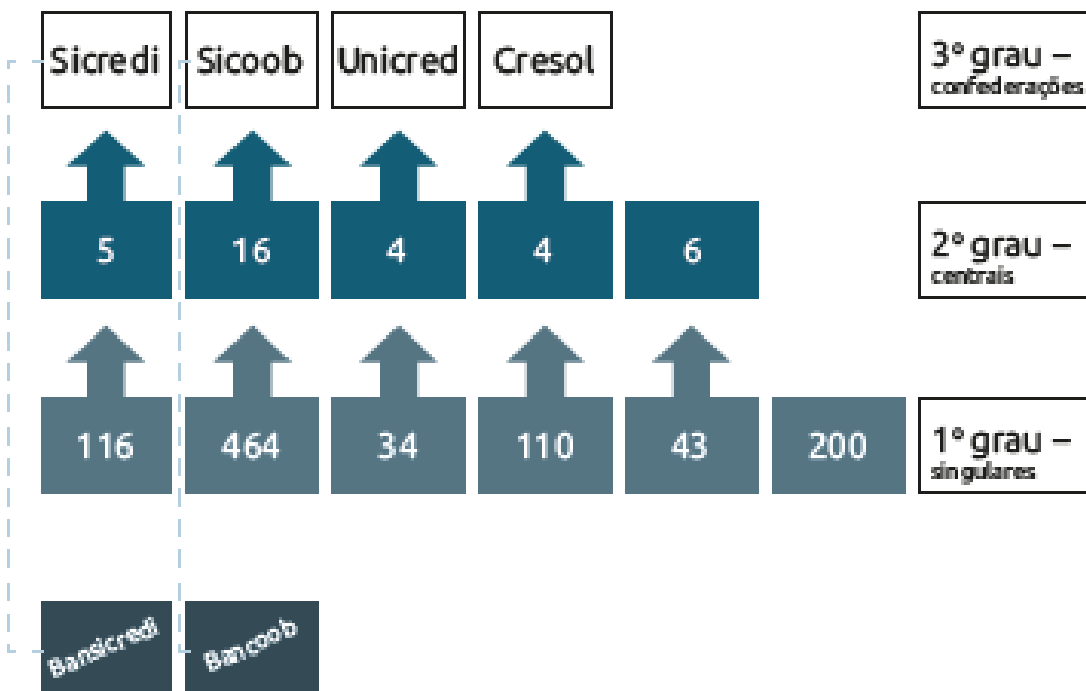
Em relação à classificação das cooperativas de acordo com as operações praticadas (incisos I, II e III do art. 15 da Resolução nº 4.434, de 2015), as cooperativas singulares em atividade estavam assim distribuídas: 38 plenas; 738 clássicas e 191 de capital e empréstimo.



1

Panorama do cooperativismo de crédito no Brasil

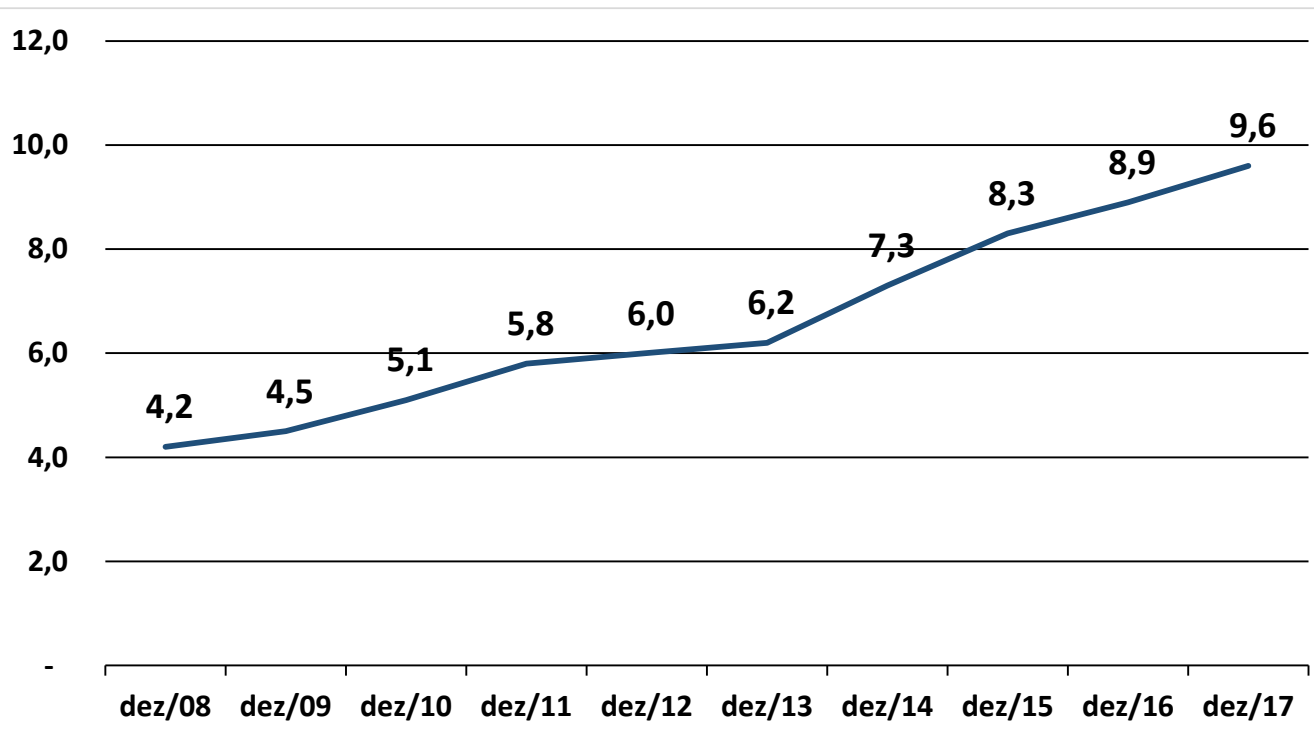
Composição por sistema



1

Panorama do cooperativismo de crédito no Brasil

Evolução da quantidade de cooperados – em milhões



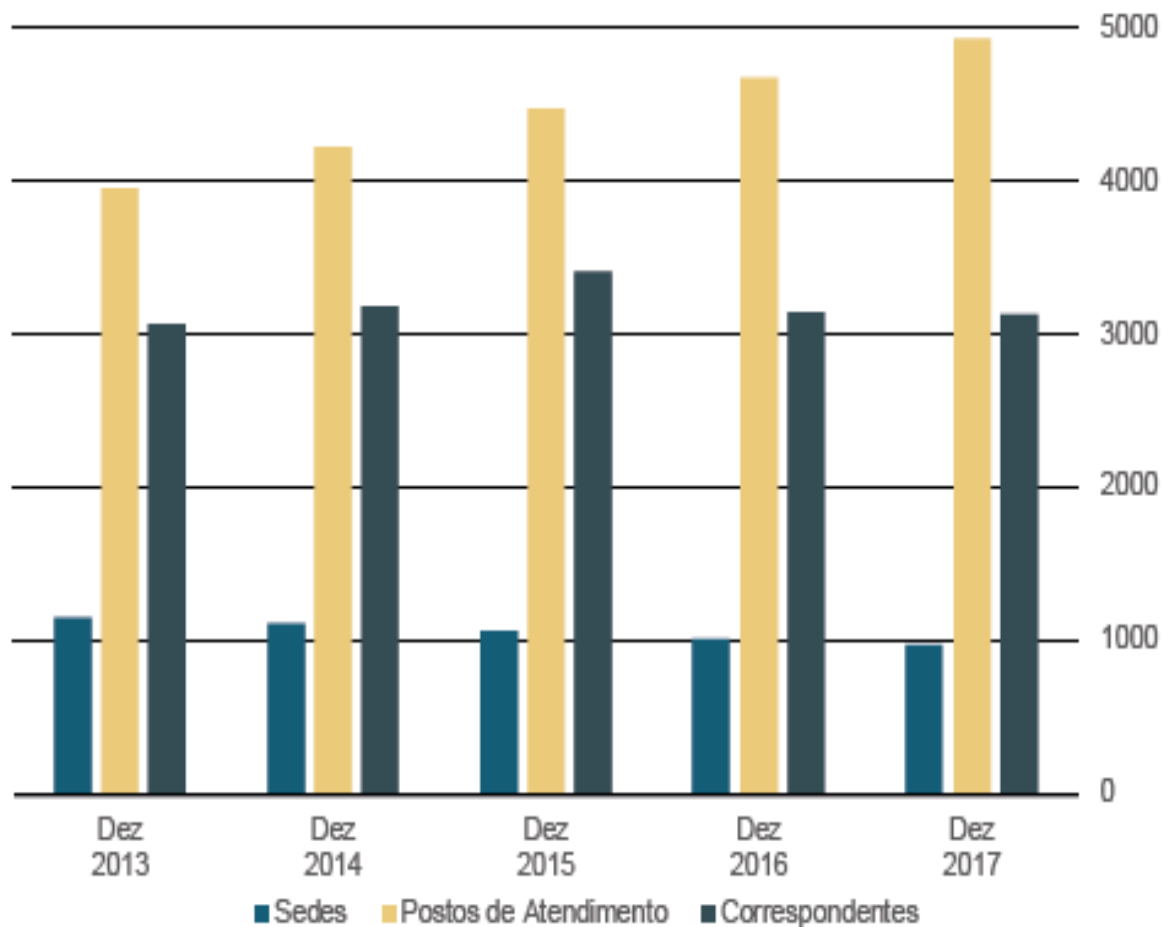
A maior alta ocorreu na quantidade de clientes pessoa jurídica, que aumentou 19%, enquanto a de clientes pessoa física cresceu 7%. Apesar das pessoas jurídicas representarem apenas 12% dos cooperados, essa representatividade vem aumentando todo ano.



1

Panorama do cooperativismo de crédito no Brasil

Evolução da quantidade de sedes, postos de atendimento e correspondentes de cooperativas de crédito



Fonte: Unicad



1

Panorama do cooperativismo de crédito no Brasil

Principais agregados das cooperativas singulares

Variável	2013	2014	2015	2016	2017	Variação
Ativo Total	92,2	110,6	130,5	154,2	178,5	93,6%
<i>% nos Ativos Totais do SFN</i>	<i>1,41%</i>	<i>1,49%</i>	<i>1,58%</i>	<i>1,87%</i>	<i>2,15%</i>	
Carteira de Crédito Classificada	57,6	67,7	76,0	83,6	95,9	66,5%
<i>% na Cart. Classif. do SFN</i>	<i>1,95%</i>	<i>2,04%</i>	<i>2,09%</i>	<i>2,42%</i>	<i>2,81%</i>	
Depósito Total	50,6	61,4	74,2	91,0	105,6	108,7%
<i>% nos Depósitos do SFN</i>	<i>2,69%</i>	<i>3,11%</i>	<i>3,55%</i>	<i>4,26%</i>	<i>4,50%</i>	
PR	19,8	23,5	28,8	33,1	38,2	92,9%
<i>% no PR do SFN</i>	<i>2,57%</i>	<i>2,93%</i>	<i>3,50%</i>	<i>3,87%</i>	<i>4,24%</i>	

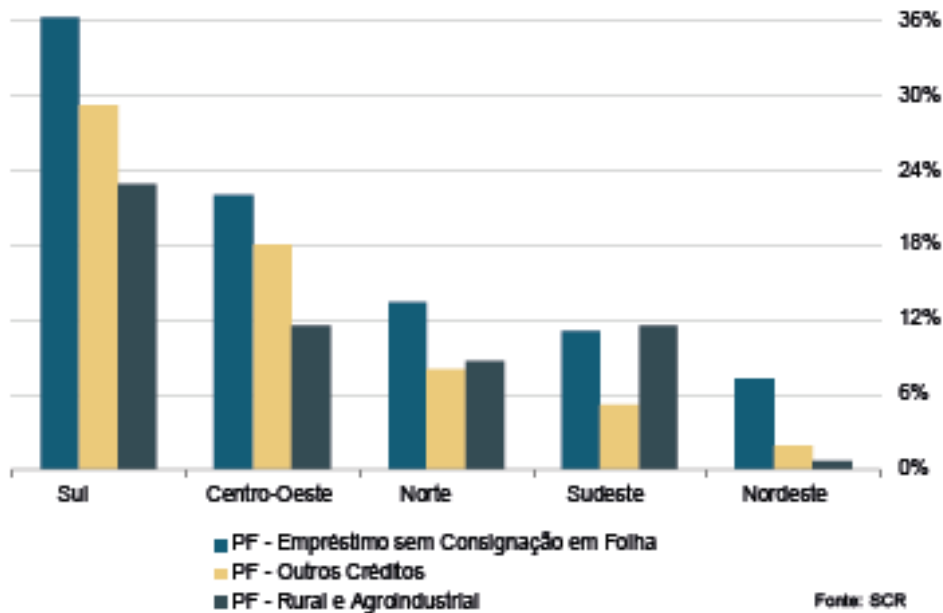


1

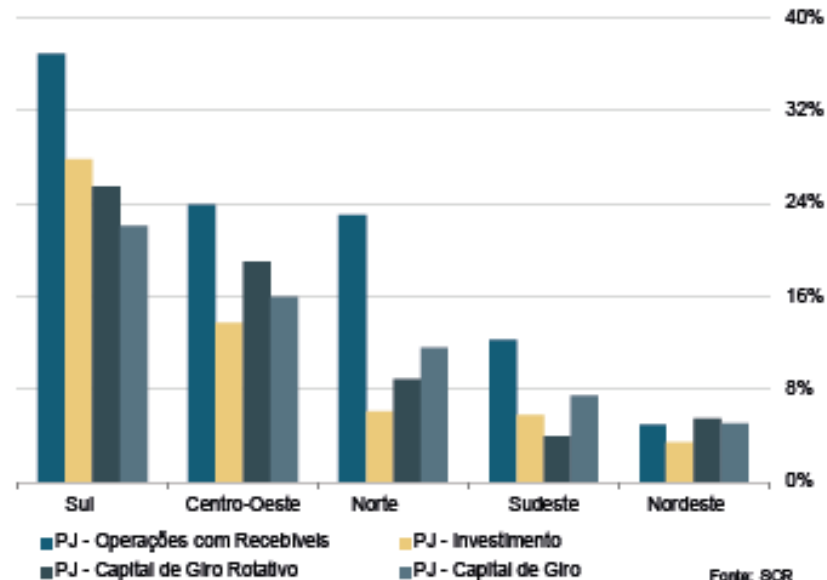
Panorama do cooperativismo de crédito no Brasil

Participação do Sistema de Crédito Cooperativo no SFN por região geográfica

Pessoa Física



Pessoa Jurídica



Síntese dos principais movimentos verificados em 2017:

- Apenas quatro cooperativas singulares foram autorizadas a funcionar
- 53 cooperativas tiveram as autorizações para funcionamento canceladas, sendo 47 por incorporação
- A quantidade de Postos de Atendimento cresceu 5%
- O número de cooperados cresceu 8%, com média de 60 mil novos cooperados por mês
- A carteira de crédito, a centralização financeira e os TVM's cresceram em torno de 15%
- As captações cresceram aproximadamente 16%



1

Panorama do cooperativismo de crédito no Brasil

Percentual de municípios atendidos por estado e região

Região	UF	2013	2014	2015	2016	2017
Centro-Oeste	DF	100%	100%	100%	100%	100%
	MT	75%	76%	77%	78%	79%
	MS	51%	53%	56%	57%	59%
	GO	29%	31%	33%	35%	36%
	Total	47%	49%	50%	52%	53%
Nordeste	BA	18%	20%	22%	22%	22%
	PE	12%	11%	11%	11%	12%
	MA	3%	4%	5%	6%	9%
	CE	7%	7%	7%	7%	8%
	AL	6%	6%	6%	7%	7%
	PB	4%	4%	5%	5%	7%
	SE	3%	3%	3%	3%	3%
	RN	3%	3%	3%	3%	2%
	PI	2%	2%	2%	2%	2%
	Total	8%	8%	9%	9%	10%
Norte	RO	75%	79%	90%	94%	98%
	PA	7%	10%	12%	17%	19%
	AC	5%	5%	9%	14%	18%
	TO	10%	10%	11%	11%	12%
	RR	7%	7%	7%	7%	7%
	AM	5%	8%	6%	6%	6%
	AP	6%	6%	6%	6%	6%
Total	15%	17%	19%	22%	23%	
Sudeste	ES	88%	88%	90%	91%	92%
	MG	59%	61%	62%	63%	64%
	SP	38%	39%	41%	41%	43%
	RJ	38%	39%	37%	39%	40%
	Total	51%	53%	54%	54%	56%
Sul	SC	95%	97%	97%	97%	98%
	RS	89%	91%	92%	92%	92%
	PR	82%	83%	84%	84%	84%
	Total	88%	90%	90%	91%	91%
Total no país		42%	43%	44%	45%	46%



1

Panorama do cooperativismo de crédito no Brasil

Percentual de municípios atendidos por estado e região – destaque Região Nordeste

Região	UF	2013	2014	2015	2016	2017
Centro-Oeste	Total	47%	49%	50%	52%	53%
	BA	18%	20%	22%	22%	22%
Nordeste	PE	12%	11%	11%	11%	12%
	MA	3%	4%	5%	6%	9%
	CE	7%	7%	7%	7%	8%
	AL	6%	6%	6%	7%	7%
	PB	4%	4%	5%	5%	7%
	SE	3%	3%	3%	3%	3%
	RN	3%	3%	3%	3%	2%
	PI	2%	2%	2%	2%	2%
	Total	8%	8%	9%	9%	10%
Norte	Total	15%	17%	19%	22%	23%
Sudeste	Total	51%	53%	54%	54%	56%
Sul	Total	88%	90%	90%	91%	91%
Total no país		42%	43%	44%	45%	46%



1

Panorama do cooperativismo de crédito no Brasil

Evolução da Região Nordeste

Variáveis	2013	2014	2015	2016	2017	Variação
Unidades de Atendimento	275	284	308	311	328	19,3%
% das UAs das singulares	5,40%	5,34%	5,57%	5,46%	5,56%	
Ativo	3,6	4,3	5,1	6,1	7,0	97,5%
% do ativo das singulares	3,86%	3,93%	3,95%	3,93%	3,93%	
Carteira de crédito	2,4	2,8	3,1	3,2	3,7	53,4%
% da carteira de crédito das singulares	4,19%	4,16%	4,07%	3,87%	3,86%	
Depósitos	2,1	2,6	3,2	3,9	4,6	123,7%
% dos depósitos nas singulares	4,09%	4,31%	4,35%	4,31%	4,38%	



Política de sucessão e capacitação técnica de administradores



2

Política de sucessão e capacitação técnica de administradores

Normas aplicáveis

- **Resolução nº 4.538, de 24.11.2016**: dispõe sobre a política de sucessão:

- **Resolução nº 4.122, de 2.8.2012**: dispõe, entre outras matérias, sobre os requisitos de capacitação técnica a serem observados por conselheiros de administração e diretores de instituições supervisionadas pelo Banco Central, incluindo as cooperativas de crédito.



2

Política de sucessão e capacitação técnica de administradores

Política de sucessão: Resolução nº 4.538, de 24.11.2016.

Art. 2º A política de sucessão de administradores deve ser compatível com a natureza, o porte, a complexidade, a estrutura, o perfil de risco e o modelo de negócio da instituição, de forma a assegurar que os ocupantes dos cargos da alta administração tenham as competências necessárias para o desempenho de suas funções.

Art. 3º A política de sucessão de administradores deve abranger processos de recrutamento, promoção, eleição e retenção de administradores (...) considerando, no mínimo, os seguintes aspectos:

- condições para o exercício do cargo;
- capacidade técnica e gerencial;
- habilidades interpessoais;
- conhecimento da legislação e da regulamentação relativas à responsabilização por sua atuação; e
- experiência.



2

Política de sucessão e capacitação técnica de administradores

Capacitação técnica de conselheiros de administração e diretores.

Regulamento Anexo II à Resolução nº 4.122, de 2.8.2012:

Art. 5º, caput: prevê exigência de capacitação técnica para conselheiros de administração e diretores, compatível com as atribuições do cargo para o qual foi eleito;

Art. 5º, §1º: expõe que a capacitação técnica deve ser comprovada com base na formação, experiência profissional ou em outros quesitos julgados relevantes;

- Necessidade do encaminhamento ao Banco Central dos currículos dos eleitos contendo todas as informações necessárias à apreciação da capacitação técnica dos administradores eleitos.



2

Política de sucessão e capacitação técnica de administradores

Capacitação técnica de conselheiros de administração e diretores.

Critérios para avaliar a adequação da capacitação técnica

➤ Órgão estatutário e cargo do eleito

- Conselho de Administração: órgão estratégico, formado por membros do quadro social;
- Diretoria: órgão executivo.

➤ Tipo de cooperativa

- Capital e empréstimo, clássica ou plena
- Quadro social amplo (livre admissão) ou restrito

➤ Porte da cooperativa



Boas práticas: competitividade, eficiência e princípios cooperativistas



3

Boas práticas

Competitividade, Eficiência e Princípios Cooperativistas

Boas práticas observadas em cooperativas de crédito no Brasil e exterior, com vistas a se manterem eficientes, competitivas, com ganhos de escala, mas sempre buscando zelar pelos princípios cooperativistas.

Questões principais:

- Como ganhar escala e, ao mesmo tempo, manter uma atuação local e de proximidade com a comunidade e quadro social, sem perder a essência do cooperativismo?
- É possível uma cooperativa de menor porte ser competitiva e eficiente?
- O que pode ser feito para buscar a redução do *spread* e taxas de juros cobradas dos associados?



3

Boas práticas

Competitividade, Eficiência e Princípios Cooperativistas

- As taxas de juros cobradas e o *spread* adotado nas instituições financeiras, incluindo as cooperativas de crédito, estão relacionados, entre outros fatores, ao tamanho das despesas administrativas existentes no sistema.
- Mais eficiência e menor proporção de despesas administrativas em relação à carteira de crédito podem proporcionar mais sobras e/ou menores taxas de juros sobre empréstimos e financiamentos.
- No final das contas, o custo de toda a estrutura do cooperativismo de crédito é pago pelos cooperados, por meio das taxas de juros e tarifas cobradas.



3

Boas práticas

Competitividade, Eficiência e Princípios Cooperativistas

- Boas práticas nacionais e internacionais relativas a eficiência e competitividade:
 - Ganhos de escala, com incorporações;
 - Racionalização de produtos e serviços, conforme o perfil dos cooperados;
 - Adoção de tecnologias, tanto no atendimento aos cooperados (em meios digitais), quanto para racionalizar e dar mais eficiência aos processos internos;
 - Manutenção do tema Eficiência e Competitividade na pauta do conselho de administração e diretoria.



3

Boas práticas

Competitividade, Eficiência e Princípios Cooperativistas

Boas práticas para adoção de ganhos de escala e eficiência, buscando não perder a essência cooperativista:

Há cooperativas de grande porte no Brasil e exterior (algumas com mais de 50 mil cooperados) que buscam manter forte atuação local e uma relação de proximidade com a comunidade, a partir das seguintes estratégias:

- Criação de núcleos de associados locais, com realização de pré- assembleias com delegados, com forte estímulo à participação dos cooperados da região;
- Conselho de Administração, com representatividade de vários segmentos do quadro social.
- Exemplo de caso da Holanda: redução do número de pontos de atendimento (em função da adoção de novas tecnologias), mas com a preocupação em manter a proximidade com o associado e engajamento em ações sociais;



3

Boas práticas

Competitividade, Eficiência e Princípios Cooperativistas

- Exemplos de ações na comunidade praticadas na Europa, Canadá e Brasil:
 - palestras em assembleias ou pré-assembleias;
 - participação e patrocínio de eventos esportivos, educacionais e culturais locais;
 - ações de capacitação de crianças e jovens, inclusive na área de cooperativismo;
 - programas de educação financeira;
 - fornecimento de bolsas de estudos para jovens da localidade;
 - participação em fóruns de desenvolvimento local;
 - entre outras.



3

Boas práticas

Competitividade, Eficiência e Princípios Cooperativistas

Experiência e boas práticas observadas em cooperativas que mantêm-se próximas a seus cooperados:

Comunidade local:

Benefícios sociais e desenvolvimento.

Cooperativa:

mais conhecimento do seu público; produtos específicos mais apropriados/customizados; e menor inadimplência.



3

Boas práticas

Competitividade, Eficiência e Princípios Cooperativistas

Além das entidades de maior porte, há também casos nacionais e internacionais de cooperativas que não chegam a ter tantos associados (em alguns casos, menos de 5 mil pessoas), mas ainda assim conseguem ter bons índices de eficiência, com as seguintes estratégias:

- racionalização das estruturas: singulares, centrais e confederações, evitando a redundância de atividades (contabilidade, jurídico, informática, centrais de atendimento, cobrança, relacionamento com órgãos públicos, ouvidoria, entre outras), podendo-se centralizar e compartilhar toda a estrutura de apoio necessária;
- quando uma cooperativa singular transfere atividades de apoio para centrais, confederações ou centros compartilhados de serviços, isto permite que a mesma, além de ganhar eficiência, possa se dedicar mais às suas principais atividades, quais sejam: relacionamento com o quadro de cooperados, oferta de produtos e serviços e atuação na comunidade.



3

Boas práticas

Competitividade, Eficiência e Princípios Cooperativistas

Conclusões:

Princípio cooperativista da intercooperação: “*As cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.*”

Assim como a união de várias pessoas numa cooperativa pode promover o fortalecimento de suas condições individuais, o trabalho em parceria de várias cooperativas, compartilhando atividades de apoio (em centrais e/ou confederações), também poderá ser capaz de tornar o sistema mais sólido, racional e eficiente, em benefício de todos os cooperados e da comunidade.



Obrigado!

Romeu Eugênio de Lima

Assessor pleno

Departamento de Organização do Sistema Financeiro (Deorf)

Gerência Técnica em Belo Horizonte (GTBHO)

Tel.: (31) 3253-7446

E-mail: romeu.lima@bcb.gov.br

