

SERGIO RICARDO MACHADO

## **COOPERATIVA DE CRÉDITO:**

uma proposta para a Família Naval

Trabalho de Conclusão de Curso - Monografia apresentada ao Departamento de Estudos da Escola Superior de Guerra como requisito à obtenção do diploma do Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia.

Orientador: Professor Sérgio Kostin.

Rio de Janeiro

2020

Este trabalho, nos termos de legislação que resguarda os direitos autorais, é considerado propriedade da ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA (ESG). É permitida a transcrição parcial de textos do trabalho, ou mencioná-los, para comentários e citações, desde que sem propósitos comerciais e que seja feita a referência bibliográfica completa. Os conceitos expressos neste trabalho são de responsabilidade do autor e não expressam qualquer orientação institucional da ESG.

---

SERGIO RICARDO MACHADO

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

M149c Machado, Sergio Ricardo

Cooperativa de crédito: uma proposta para a Família Naval / Contra-Almirante (IM) Sergio Ricardo Machado.- Rio de Janeiro: ESG, 2020.

78 f.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Kostin.

Trabalho de Conclusão de Curso - Monografia apresentada ao Departamento de Estudos da Escola Superior de Guerra como requisito à obtenção do diploma do Curso de Altos Estudos Política e Estratégia (CAEPE), 2020.

1. Cooperativismo. 2. Forças Armadas – Carreira militar. 3. Cooperativas de crédito. 4. Marinha do Brasil. I. Título.

CDD – 334.2

À minha querida Família, pelo apoio e pelo amor incondicional.

## **AGRADECIMENTO**

A Deus, pelo amor incondicional e pela dádiva da vida, pela saúde e paz a mim concedidos.

Aos meus mestres, professores e instrutores, pelos conhecimentos transmitidos, pelo exemplo de dedicação e amor à Pátria e à profissão.

Ao meu orientador, Professor Sérgio Kostin, pela permanente disponibilidade, confiança e orientação segura.

Ao Comando e ao Corpo Permanente da ESG, em especial, ao Encarregado do Curso, Contra-Almirante Ricardo Gomes, e seu adjunto, Capitão-de-Mar-e-Guerra (RM1-T) Lameiras, pelo apoio e dedicação permanentes, pelo ambiente amistoso e de cordialidade ao longo do ano.

Aos estagiários da Turma “Antártica: Novos Horizontes”, pela amizade fraterna, pelo convívio amistoso e respeitoso, por compartilharem também as suas experiências únicas e valiosas.

## RESUMO

Os militares das Forças Armadas se distinguem dos servidores civis pelo conjunto de normas e leis que criam, para aquela classe de profissionais, uma série de restrições ao exercício de direitos trabalhistas estendidos aos civis. Além disso, as características peculiares da formação militar contribuem para a composição de um grupo coeso em torno de valores fundamentais. O entendimento dessas diferenças foi ratificado na última Reforma da Previdência, em 2019, que manteve o tratamento distinto empregado aos militares. Outra situação que se observa nas Forças Armadas é o elevado nível de endividamento do seu pessoal, em particular, pertencente à Marinha do Brasil. Assim, no intuito de atenuar essas dificuldades e buscar um estímulo à esses profissionais, a proposta de criação de uma cooperativa de crédito apresenta-se como oportuna, uma vez que possui, entre outras características, o fim social, notadamente, pela possibilidade de concessão de empréstimos a taxas de juros mais atrativas que as atualmente ofertadas pelo mercado financeiro. Assim, o objetivo dessa monografia é o de propor a criação de uma cooperativa de crédito para a Família Naval, composta de militares da ativa, militares veteranos e pensionistas da Marinha do Brasil, à luz das normas e legislação que amparam o assunto. Ainda, verificar os casos de insucesso em cooperativas de crédito no Brasil, as tendências observadas nesse segmento e o caso de sucesso da cooperativa de crédito da Marinha estadunidense, de modo a extrair ensinamentos dessas lições do passado, para a elaboração de um melhor modelo voltado à Família Naval. A metodologia compreendeu a pesquisa bibliográfica e documental, em especial, sobre a legislação, normas e trabalhos publicados, que amparam o tema. A conclusão permite identificar um modelo apropriado de cooperativa de crédito para a Família Naval, com base no levantamento bibliográfico realizado, ao mesmo tempo em que sugere a possível extensão dessa solução aos militares das demais Forças Singulares, auferindo vantagens aos associados pelo ganho de escala.

**Palavras-chave:** Cooperativismo. Forças Armadas – Carreira militar. Cooperativas de crédito. Marinha do Brasil.

## **ABSTRACT**

*The military of the Armed Forces is distinguished from civil servants by the set of norms and laws that create, for that class of professionals, a series of restrictions on the exercise of labor rights extended to civilians. Moreover, as peculiar characteristics of military formation contribute to the composition of a cohesive group around fundamental values. The understanding of these differences was ratified in the last Pension Reform, in 2019, which maintained the distinct treatment employed by the military. Another situation observed in the Armed Forces is the high level of indebtedness of its personnel, in particular, belonging to the Brazilian Navy. Thus, in order to mitigate these difficulties and seek a stimulus to these professionals, the proposal to create a credit union is timely, since it has, among other characteristics, the social purpose, notably, for the possibility of lending at rates of more attractive interest than those currently offered by the financial market. Thus, the objective of this monograph is to propose the creation of a credit cooperative for the Naval Family, composed of active military personnel, military veterans and pensioners of the Brazilian Navy, in light of legislative norms that support the subject. Also, to verify the cases of failure in credit cooperatives in Brazil, as trends observed in this segment and the success case of the Credit Cooperative of the U.S. Navy, in order to draw lessons from these lessons from the past, for the elaboration of a better model for the Naval Family. The methodology comprised bibliographic and documentary research, especially on legislation, norms and published works, which support the theme. The conclusion allows identifying an appropriate model of credit cooperative for the Naval Family, based on the bibliographic survey carried out, while suggesting the possible extension of this solution for the military of the other armed forces, gaining advantages to the associates by gaining scale.*

**Keywords:** *Cooperativism. Armed Forces - Military career. Credit Union. Brazilian Navy.*

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Composição do Sistema Nacional de Cooperativismo de Crédito (SNCC).....	25
Gráfico 1 – Evolução do número de cooperativas de crédito singulares por sistema, de 2014 a 2018.....	43
Gráfico 2 – Evolução do número de cooperativas de crédito singulares por tipo, de 2014 a 2018.....	45
Gráfico 3 – Evolução do ativo total ajustado das cooperativas de crédito e dos conglomerados bancários, tendo o ano de 2014 como ano base de comparação.....	46
Gráfico 4 – Evolução do ativo total ajustado das cooperativas de crédito, por critério de associação, tendo o ano de 2014 como ano base de comparação.....	47
Gráfico 5 – Evolução do Ativo da NFCU, da década de 80 ao final da década de 90.....	54
Gráfico 6 – Evolução do Ativo, da Carteira de empréstimos e do Patrimônio Líquido da NFCU, de 2014 a 2019.....	57

## LISTA DE SIGLAS

AMN	Abrigo do Marinheiro
ACI	Aliança Cooperativa Internacional
POUPEX	Associação de Poupança e Empréstimo
CUNA	Associação Nacional da União de Crédito
BCB	Banco Central do Brasil
Capemi	Caixa de Pecúlio do Militares
Centrasul	Central de Cooperativas do Rio Grande do Sul
CMN	Conselho Monetário Nacional
CF	Constituição Federal
CSLL	Contribuição Social sobre o Lucro Líquido
EUA	Estados Unidos da América
FHE	Fundação Habitacional do Exército
FATES	Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social
FGCoop	Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito
GBOEx	Grêmio Beneficente dos Oficiais do Exército
IRPJ	Imposto sobre a Renda das Pessoas Jurídicas
LC	Lei Complementar
SISORF	Manual de Organização do Sistema Financeiro
MB	Marinha do Brasil
MBM	Montepio da Brigada Militar
MONTAB	Montepio da Família Aeronáutica Brasileira
MFM	Montepio da Família Militar
NDCU	<i>Navy Department Employees' Credit Union of the District of Columbia</i> (União de Crédito dos Empregados do Departamento da Marinha do Distrito de Columbia)
NFCU	<i>Navy Federal Credit Union</i> (União Federal de Crédito da Marinha)
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
PAPEM	Pagadoria de Pessoal da Marinha
RGPS	Regime Geral de Previdência Social
RPPS	Regime Próprio de Previdência Social
REB	Relatório de Economia Bancária



Sicoob-Crediminas	SICOOB do Estado de Minas Gerais
SPSM	Sistema de Proteção Social Militar
SFH	Sistema Financeiro da Habitação
SFN	Sistema Financeiro Nacional
SNCC	Sistema Nacional de Cooperativismo de Crédito
Woccu	World Council of Credit Unions (Conselho Mundial do Cooperativismo de Poupança e Crédito)

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>COOPERATIVISMO.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1</b>	<b>Cooperativismo: evolução histórica, conceituação, valores e princípios.....</b>	<b>13</b>
<b>2.2</b>	<b>Cooperativas de crédito: evolução histórica, conceituação.....</b>	<b>19</b>
<b>2.3</b>	<b>Legislação atual das cooperativas de crédito no Brasil.....</b>	<b>23</b>
<b>3</b>	<b>UMA ANÁLISE DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO E DO SISTEMA FINANCEIRO NO BRASIL.....</b>	<b>33</b>
<b>3.1</b>	<b>Estudos sobre insucessos em cooperativas no Brasil.....</b>	<b>33</b>
<b>3.2</b>	<b>O Caso da falência do Montepio da Família Militar.....</b>	<b>37</b>
<b>3.3</b>	<b>Evolução do cooperativismo de crédito brasileiro nos últimos anos..</b>	<b>43</b>
<b>4</b>	<b>O MODELO DA COOPERATIVA DE CRÉDITO DA MARINHA ESTADUNIDENSE.....</b>	<b>50</b>
<b>5</b>	<b>A CARREIRA DO PROFISSIONAL MILITAR.....</b>	<b>59</b>
<b>6</b>	<b>UMA PROPOSTA DE COOPERATIVA DE CRÉDITO PARA A FAMÍLIA NAVAL.....</b>	<b>63</b>
<b>7</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>69</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>72</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As principais atribuições dos militares estão definidas no art. 142 da Constituição Federal (CF) de 1988, a saber: a defesa da Pátria, a garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, a garantia da lei e da ordem.

Verifica-se, nesse dispositivo constitucional, o exercício, pelo militar, de funções exclusivas de Estado, cuja relevância está ligada à salvaguarda da soberania do País, que se constitui em um dos Objetivos Fundamentais de uma Nação. (ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA, 2019, p. 23).

Exatamente pela grandeza de suas atribuições, o profissional militar possui algumas restrições trabalhistas ao contrário de outras carreiras, de natureza civil, tais como: a dedicação exclusiva, a disponibilidade permanente sem remuneração extra, a constante mudança de sede, a limitação em direitos sociais e políticos.

No ano de 2019, em meio às discussões, no Brasil, sobre a Reforma da Previdência, ficou evidenciada a distinção dos militares em relação aos civis, sendo aprovadas alterações dos dispositivos legais que constituem o chamado Sistema de Proteção Social dos Militares das Forças Armadas (SPSM), diferentemente das regras aplicadas aos sistemas previdenciários civis: Regime Próprio de Previdência Social (RPPS) e Regime Geral de Previdência Social (RGPS).

Não obstante o reconhecimento do caráter distinto empregado aos militares, medidas de incentivo ao ingresso e à permanência do profissional militar nas Forças Armadas são essenciais, a fim de compensar as dificuldades e limitações inerentes à vida castrense. Nesse quesito, o nível salarial não tem sido suficiente para tal garantia, uma vez que dados apontam no sentido de haver um patamar elevado de endividamento dos militares da MB<sup>1</sup>, sobretudo entre os menos graduados.

Considerando que as cooperativas de crédito são instituições financeiras com finalidade social, que se dispõem a ofertar, aos seus cooperados, serviços financeiros a baixo custo, com grande vantagem competitiva em relação aos bancos, este trabalho se propõe a sugerir um modelo de cooperativa de crédito para a

---

<sup>1</sup> Conforme estudo elaborado pela Pagadoria de Pessoal da Marinha (2018b, p.3), em JUN/2018, havia um total de R\$ 5,7 bilhões em contratos de empréstimos consignados, contratados pelos membros da Família Naval, com predominância entre os suboficiais e sargentos (sessenta por cento dessa Força de Trabalho).

Família Naval, compreendida pelos militares da ativa, militares veteranos<sup>2</sup> e pensionistas da Marinha do Brasil (MB). (BRASIL, 2020b, p. 10).

Releva mencionar que não há, atualmente, cooperativa de crédito voltada aos militares das Forças Armadas, mas tão somente aos integrantes de órgãos de segurança pública, em nível estadual.

No presente estudo, será verificada também a possibilidade de direcionamento, aos projetos sociais e educacionais da Associação Abrigo do Marinheiro<sup>3</sup> (AMN), dos superávits obtidos com as operações da cooperativa.

Para se atingir o propósito deste trabalho, serão buscados os seguintes objetivos intermediários: identificar, na teoria do cooperativismo, os conceitos, as características e os princípios desse tipo de sociedade; identificar, na legislação e na teoria disponível, as características da profissão do militar da MB; relacionar a legislação aplicável às cooperativas de crédito e à carreira dos militares da MB; relacionar as vantagens e desvantagens de cooperativas de crédito frente às demais instituições financeiras; identificar os casos de insucesso de cooperativas de crédito no Brasil, analisando as causas de sua ocorrência, para mitigação dos riscos futuros de repetição no caso da cooperativa a ser proposta; relatar o caso de sucesso da cooperativa de crédito da Marinha estadunidense, para se buscar a convergência para os mesmos pontos fortes na constituição e funcionamento da cooperativa a ser proposta; verificar a possibilidade de direcionamento de recursos da cooperativa aos projetos sociais da AMN.

O trabalho pretende abordar os modelos de cooperativas de crédito existentes no Brasil, segundo a Lei nº 5.764/71 e a Lei Complementar (LC) nº 130/2009, além do modelo de sucesso da Marinha estadunidense.

A metodologia adotada será do tipo pesquisa exploratória e descritiva, adotando-se uma abordagem qualitativa e os seguintes métodos de pesquisa: histórico, de modo a identificar a evolução do cooperativismo, a sua legislação e as causas de sucessos e insucessos na sua trajetória; comparativo, a fim de levantar as vantagens comparativas com relação às demais instituições financeiras e uma

---

<sup>2</sup> Veteranos são os militares que passaram à inatividade, cujos proventos são pagos pelo Tesouro Nacional. (BRASIL, 1980).

<sup>3</sup> “Associação civil sem fins lucrativos que se destina a promover qualidade de vida para toda a Família Naval. Projetos sociais, descontos em estabelecimentos comerciais, planos de saúde, seguros, cursos e escolas próprias complementam ações já realizadas pela Marinha do Brasil.” Disponível em: <https://www.abrigo.org.br/somos>.

análise comparativa com o caso da cooperativa de crédito da Marinha estadunidense; monográfico, uma vez que o trabalho pretende estudar as cooperativas de crédito e a categoria de profissionais militares; tipológico, ao abordar as diferentes cooperativas, buscando, assim, um modelo mais adequado aos militares da MB.

O desenvolvimento pode ser entendido como “processo social global, em que todas as estruturas passam por contínuas e profundas transformações.” (ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA, 2019, p. 136). Portanto, a verdadeira dimensão do desenvolvimento não se pauta apenas em números como ocorre com a vertente do crescimento, mas em evoluções positivas levadas a efeito pela sociedade, com vistas ao Bem Comum. (ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA, 2019, p. 137).

Dentro desse contexto, o desenvolvimento de um país depende, em grande parte, ao acesso, por parte dos cidadãos, aos serviços financeiros, constituindo os militares da MB e pensionistas, parcela relevante da sociedade brasileira. Assim, a oferta de créditos a baixo custo, dentre outros serviços, aos militares da MB, propiciará o ingresso de recursos na economia do País e o incentivo a relevantes projetos sociais da associação AMN, com impacto positivo ao desenvolvimento econômico e social do Brasil.

Ademais, uma vez consagrado o sucesso desse modelo, o mesmo poderá contemplar os militares das demais Forças Singulares, proporcionando maior economia de escala dos serviços ofertados a esses profissionais e ampliação dos benefícios já mencionados ao nosso País.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Dados das Folhas de Pagamento de Pessoal que englobam os militares da ativa, veteranos e pensionistas das Forças Armadas, do ano de 2019, totalizaram, aproximadamente, setenta bilhões de reais. (BRASIL, 2020c).

## 2 COOPERATIVISMO

Uma abordagem histórica do cooperativismo e, em especial, das cooperativas de crédito, no mundo e no Brasil, e de sua legislação, permitem compreender a evolução desse tipo de sociedade ao longo do tempo. O estudo e a análise de casos de sucesso e de insucesso, por sua vez, trazem à luz as características que melhor definirão o modelo a ser aplicado aos militares da MB. Nesse sentido, nas próximas seções, os tópicos acima mencionados serão aprofundados como resultado da pesquisa realizada.

### 2.1 Cooperativismo: evolução histórica, conceituação, valores e princípios

A Internacional Cooperative Alliance - Aliança Cooperativa Internacional (ACI), fundada em Londres, Inglaterra, em 19 de agosto de 1895, durante o 1º Congresso Cooperativo, recebeu atribuições de fornecer informações, definir e defender os Princípios Cooperativos e desenvolver o comércio internacional. (INTERNATIONAL COOPERATIVE ALLIANCE, 2020a).

Nesse sentido, segundo Schneider (1999 apud CANÇADO e GONTIJO, 2004), a ACI, desde a sua criação, assumiu, formal e explicitamente, a responsabilidade pela discussão dos princípios cooperativistas.

Conforme a ACI, o registro mais antigo de uma cooperativa vem de Fenwick, na Escócia, onde, em 14 de março de 1761, os tecelões locais começaram a vender saco de aveia, com desconto, formando o Fenwick Weavers Sociedade. (INTERNATIONAL COOPERATIVE ALLIANCE, 2020a).

Embora se verifiquem, em meados do século XIX, inúmeros registros de cooperativas na Europa Ocidental, América do Norte e Japão, são os pioneiros de Rochdale que, em geral, são considerados o protótipo da cooperativa moderna e os fundadores do Movimento Cooperativo em 1844. (INTERNATIONAL COOPERATIVE ALLIANCE, 2020a).

De acordo com a ACI, em 1844, um grupo de 28 artesãos que trabalhavam nas fábricas de algodão da cidade de Rochdale, no norte da Inglaterra, estabeleceu a Sociedade de Pioneiros Equitativos de Rochdale. As péssimas condições de trabalho e baixos salários enfrentados pelos trabalhadores não permitiam que pagassem os altos preços de alimentos e utensílios domésticos. Desse modo,

decidiram que, reunindo seus recursos escassos e trabalhando juntos, poderiam acessar bens básicos a um preço mais baixo. Inicialmente, vendendo apenas quatro itens: farinha, aveia, açúcar e manteiga, decidiram que deveriam poder compartilhar dos lucros e que deveriam ter o direito democrático de se expressar nos negócios. Assim, todos os clientes da loja se tornaram membros e, portanto, tinham uma verdadeira participação nos negócios. (INTERNATIONAL COOPERATIVE ALLIANCE, 2020a).

No Brasil, a primeira sociedade a ter a expressão “Cooperativa” foi, provavelmente, a Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, fundada em 27 de outubro de 1889, na então capital da província de Minas, Ouro Preto. Embora cooperativa de consumo, se prestava a socorrer e auxiliar os sócios e as viúvas de associados. Verifica-se, assim, o seu caráter social e assistencial. (PINHEIRO, 2008, p. 27).

A ACI realizou reuniões nos anos de 1937 (Paris), 1966 (Viena) e 1995 (Manchester), objetivando mudanças nos princípios cooperativistas, que só reforçaram as diferenças em relação às sociedades mercantis. (CANÇADO e GONTIJO, 2004).

Portanto, em 1995, segundo aquela Associação, houve a revisão da definição das cooperativas e dos seus valores e princípios, que serão, a seguir, explicitados.

A definição para cooperativa, adotada pela ACI, é a seguinte:

Uma cooperativa é uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente para atender às suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade conjunta e controlada democraticamente. (INTERNATIONAL COOPERATIVE ALLIANCE, 2020b, tradução nossa).

Ainda, de acordo com aquela Associação, as cooperativas são baseadas nos valores de auto-ajuda, auto-responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade e, na tradição de seus fundadores, os seus membros acreditam nos valores éticos de honestidade, abertura, responsabilidade social e cuidado com os outros. (INTERNATIONAL COOPERATIVE ALLIANCE, 2020b).

As empresas cooperativas são movidas por valores, não apenas pelo lucro, compartilhando princípios acordados internacionalmente e agindo, em conjunto, para formar um mundo melhor por meio da cooperação, no qual a igualdade e justiça

social estão no coração da empresa. As cooperativas em todo o mundo estão permitindo que as pessoas trabalhem juntas para criar empresas sustentáveis geradoras de empregos a longo prazo e prosperidade. (INTERNATIONAL COOPERATIVE ALLIANCE, 2020b).

De acordo com Macêdo *et al.* (2005 apud DELFINO *et al.*, 2010), em estudo que analisava valores pessoais e organizacionais em organizações públicas, privadas e cooperativas, foi identificado que, nas cooperativas, o valor individual da conservação e os organizacionais de domínio, autonomia, harmonia e igualitarismo se sobressaem. Ainda, congruente com seus princípios, o valor organizacional relacionado à hierarquia não é tão considerado no caso das cooperativas quanto nos outros tipos de organizações pesquisadas.

De acordo com Silva e Ratzmann (2013, p. 152), as sociedades cooperativas são empresas que não objetivam o lucro desenfreado ou a rentabilidade gananciosa do capital, mas sim o uso comum do dinheiro pertencente ao próprio grupo de associados, que se transforma em bens e serviços, conforme o ramo da cooperativa, a custos mais acessíveis.

Objetiva-se, assim, estender um maior bem-estar social, possibilitando o acesso de bens e serviços a pessoas que não teriam em uma estrutura capitalista tradicional. O cooperativismo se torna uma alternativa econômica para uma sociedade que busca ser mais justa. (SILVA E RATZMANN, 2013, p. 152).

Os princípios cooperativos são diretrizes estabelecidas para que as cooperativas promovam seus valores na prática. São eles conforme a ACI (apud DELFINO *et al.*, 2010):

a) Adesão voluntária e livre – cooperativas são entidades abertas a todas as pessoas em condições de utilizarem os seus serviços e assumirem as responsabilidades de membros sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas.

Segundo Cançado e Gontijo (2004), da mesma forma que a entrada é voluntária, o mesmo ocorre com a saída voluntária do associado da cooperativa, existindo, porém, formas involuntárias, por meio de sua eliminação ou exclusão, a ser analisada em Assembleia Geral Ordinária. Ademais, algumas restrições, de ordem técnica, podem ser observadas sem infringir esse princípio, ao se verificar, por exemplo, a não convergência de objetivos do novo associado com a cooperativa ou a incapacidade técnica de prestação de serviços pela cooperativa. Admite-se,



também, restrição à entrada de participante de sociedade concorrente, bem como em sociedades cooperativas fechadas a certas categorias profissionais ou a empregados de uma mesma empresa.

b) Gestão democrática – as cooperativas são organizações controladas pelos seus membros, participantes ativos, por meio da formulação de políticas e da tomada de decisões.

Em uma sociedade cooperativa, as sobras são investidas na comunidade, por decisão democrática da Assembleia Geral dos associados, órgão supremo de uma sociedade cooperativa, por ocasião da prestação de contas, o que permite inferir a gestão democrática e transparente. (SILVA E RATZMANN, 2013, p. 153).

De acordo com Cançado e Gontijo (2004), é por meio da participação nas assembleias que se dá a gestão democrática, cabendo a cada associado um voto independente das quotas-partes que possua. Admite-se, atualmente, a contratação, no mercado, de profissionais especializados, de modo a garantir a sobrevivência da cooperativa, o que não fere o princípio da gestão democrática. Esses profissionais, por sua vez, serão direcionados e supervisionados por um Conselho de Administração e, em instância superior, por uma Assembleia Geral.

Ainda, de acordo com aqueles autores (2005), no Brasil, a Lei nº 5.764/71, que será comentada mais adiante neste trabalho, estabelece que o cooperado com vínculo empregatício com a organização não pode votar e ser votado nas assembleias, até a aprovação das contas relativas ao exercício em que ele deixou o emprego. Ademais, em algumas cooperativas existe a figura do associado inativo que, por decisão dos cooperados e conforme previsto em estatuto, não realiza transações com a cooperativa durante um determinado período e não tem direito de voto.

A ACI corrobora essa afirmação ao afirmar que as cooperativas reúnem membros de forma democrática e igualitária, quer sejam clientes, funcionários, usuários ou residentes, e são democraticamente gerenciadas pela regra de “um membro, um voto”. Isto significa que os membros compartilham direitos iguais de voto, independentemente da quantidade de capital que investem na empresa. (INTERNATIONAL COOPERATIVE ALLIANCE, 2020b).

c) Participação econômica dos membros - os membros contribuem de forma equânime para a formação do capital das suas cooperativas, sendo parte desse capital propriedade comum da cooperativa. Os membros recebem, dessa forma,

uma remuneração limitada ao capital integralizado e destinam os excedentes a outros fins: desenvolvimento da cooperativa, criação de reservas e apoio a outras atividades, desde que aprovadas pelos membros, de forma democrática.

A cooperativa adota, portanto, duas vertentes, a econômica e a social. Nesse entendimento, o Ato Cooperativo, previsto na Lei nº 5.764/71, no Brasil, é definido como aquele praticado entre as cooperativas e seus associados, e vice-versa, e pelas cooperativas entre si quando associadas, para a consecução dos objetivos sociais. (BRASIL, 1971).

A vertente social depende, portanto, da econômica e esta, sozinha, não caracteriza uma cooperativa, uma vez que não visa ao lucro. Por esse motivo, as eventuais sobras, e não lucros, são distribuídas aos cooperados na proporção de suas contribuições para o resultado, conforme definido em Assembleia. (BRASIL, 1971).

Ainda, conforme a Lei nº 5.764/71, antes de se distribuírem as sobras aos cooperados, a parcela de receitas que exceder as despesas será parcialmente destinada ao Fundo de Reserva para cobrir eventuais prejuízos futuros, e ao Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social (FATES), para os projetos nessas áreas. (BRASIL, 1971).

É prevista, ainda, a remuneração sobre o capital social, antes definida em doze por cento ao ano e, atualmente, conforme a Lei Complementar nº 130/2009, pela taxa referencial do Sistema Especial de Liquidação e de Custódia - Selic para títulos federais, como forma de incentivo à sua ampliação. (BRASIL, 1971; 2009).

Segundo a ACI, os benefícios econômicos e sociais da atividade das cooperativas permanecem nas próprias comunidades, uma vez que não são propriedade de acionistas, mas dos próprios cooperados que controlam o seu futuro econômico. Os lucros gerados são reinvestidos na empresa ou retornam aos seus membros. (INTERNATIONAL COOPERATIVE ALLIANCE, 2020b).

d) Autonomia e independência – as cooperativas são organizações que dispõem de autonomia, que se auxiliam mutuamente, e que, ao fazerem acordos com outras organizações, inclusive instituições públicas, ou ao recorrerem ao capital externo, devem fazê-lo sob a condição de assegurar o controle democrático pelos seus membros e manter a autonomia da cooperativa.

As decisões tomadas pela cooperativa devem ser autônomas e independentes, sem interferência externa. Ou seja, a participação do cooperado nas

decisões não deve ser direcionada por entidades externas à cooperativa. Segundo Carneiro (1981, apud CANÇADO E GONTIJO, 2004), interferências por questões religiosas ou partidárias são indesejadas e, por esse motivo, não se deve haver discriminação por essas razões, além de sexo e raça. Ainda, a limitação à quantidade de capital subscrito de cada associado visa a resguardar a independência da cooperativa em relação a seus associados, não permitindo demasiada influência de quem detém elevado número de quotas-parte. Ademais, a saída de um membro com valor substancial em sua conta, poderia constituir um fator de desequilíbrio financeiro à cooperativa, com o comprometimento de sua sobrevivência (CANÇADO E GONTIJO, 2004).

e) Educação, formação e informação – a promoção da educação e formação dos membros da cooperativa, representantes eleitos e trabalhadores, é um princípio que visa à contribuição de todos para o desenvolvimento da cooperativa. Ainda, possui o condão de buscar informar ao público em geral, principalmente jovens e líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação.

A sociedade cooperativa prevê o crescimento continuado do associado como pessoa (Educação) e como profissional (Formação), além do seu acesso a todas as informações sobre a cooperativa (Informação). A composição de fundos para o FATES já denota a preocupação com essas ações. (CANÇADO E GONTIJO, 2004).

f) Intercooperação – o trabalho conjunto, por meio de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais, objetiva servir com mais eficácia aos membros das cooperativas e dão mais força ao movimento cooperativo.

O compartilhamento, pelas cooperativas, de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais possibilita a maior cooperação intra-organizacional. A intercooperação também se dá pela troca de informações e experiências, ou pelas compras e/ou vendas em comum, principalmente entre cooperativas do mesmo ramo, conforme Braga e outros. (2002 apud CANÇADO E GONTIJO, 2004).

A intercooperação ocorre também na associação das cooperativas em centrais ou por intermédio dos órgãos de representação do cooperativismo no País, como a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB). A possibilidade de mobilização das cooperativas, inclusive em matéria legislativa ou de programas governamentais, pode representar a sua sobrevivência, constituindo-se em tema nas decisões estratégicas dessas organizações. (CANÇADO E GONTIJO, 2004).

g) Interesse pela comunidade – as políticas aprovadas pelos membros das cooperativas visam ao desenvolvimento sustentado das suas comunidades.

De acordo com Cançado e Gontijo (2004), esse princípio foi incluído formalmente no rol dos princípios na reunião de 1995 da ACI. Em geral, as cooperativas tendem a admitir membros moradores de uma mesma comunidade e, por esse motivo, os cooperados sentem o reflexo do desenvolvimento desta comunidade. Ademais, o princípio não deve ser confundido com “responsabilidade social” enquanto ferramenta estratégica de resultados. O princípio em si possui uma lógica mais próxima da Teoria da Dádiva<sup>5</sup>.

Uma vez abordadas a origem histórica, as características e os princípios do cooperativismo, na próxima seção, será tratado o tema das cooperativas de crédito, um tipo específico de cooperativismo voltado ao serviço financeiro, que será, mais adiante, neste trabalho, proposto para o caso concreto dos militares da MB.

## **2.2 Cooperativas de crédito: evolução histórica, conceituação**

De acordo com Silva e Ratzmann (2013, p. 150-151), as cooperativas de crédito apresentam-se como alternativa às entidades financeiras, que se caracterizam por um oligopólio de capital privado nacional e multinacional e, ainda, de bancos públicos. Ou seja, as empresas cooperativas surgem da insatisfação ocasionada pelas ineficiências do capitalismo, mas que acabam por alavancar o crescimento econômico sustentado, atuando na organização econômica da sociedade e como meio de regulação do mercado. Isto se deve ao fato de que as cooperativas passarão a atuar no mercado com preços mais competitivos, acarretando a revisão, pela concorrência, de suas estratégias de custos e de preços, dentro do sistema capitalista.

Embora com pontos em comum, há diferenças marcantes entre bancos e cooperativas, sendo a principal delas, o controle societário. Enquanto os bancos são sociedades de capital, sendo o voto proporcional à participação societária, as

---

<sup>5</sup> A Teoria da Dádiva se origina da Antropologia e foi introduzida por Marcel Mauss. “A criação de um relacionamento implica em um processo de Dádiva, ou seja, uma sucessão de atos de dar-receber-retribuir. Por exemplo, um presente (dar) pode ser aceito ou recusado (receber), deixando o receptor em dívida com o doador. Esta existe, pois há necessidade de retribuição, gerando um novo “dar”. Este é um processo que reforça os laços sociais, estabelecendo um vínculo duradouro entre os participantes.” Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902012000500009&lng=pt&lng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902012000500009&lng=pt&lng=pt). Acesso em: 28 mai. 2020.

cooperativas são sociedades de pessoas, onde cada cooperado possui direito a somente um voto nas assembleias, independentemente de sua participação no capital. (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2019a, p. 62).

O primeiro indício de uma cooperativa de crédito data de 1847, no povoado de Weyerbusch/Westerwald, tendo sido criada por Friedrich Wilhelm Raiffeisen, natural da Renânia, em apoio à população rural. A primeira cooperativa de crédito, de fato, foi fundada por Raiffeisen em 1864, chamando-se “Heddesdorfer Darlehnskassenverein” (Associação de Caixas de Empréstimo de Heddesdorf). As principais características eram a responsabilidade ilimitada e solidária dos associados, a não-distribuição de sobras, excedentes ou dividendos, a singularidade de votos dos sócios, independentemente das quotas-parte, a área de atuação restrita e a ausência de capital social, sendo, até hoje, bastante popular na Alemanha. (PINHEIRO, 2008, p. 23).

O prussiano Herman Schulze foi pioneiro com as cooperativas de crédito urbanas, organizando, em 1856, sua primeira “associação de dinheiro antecipado”, na cidade alemã de Delitzsch. As cooperativas fundadas por ele passariam a ser conhecidas como “cooperativas do tipo Schulze-Delitzsch”, atuais “bancos populares”, na Alemanha. A diferença para as cooperativas do tipo Raiffeisen era o retorno das sobras líquidas proporcionalmente ao capital, à área de atuação não-restrita e ao procedimento de remuneração de seus dirigentes. (PINHEIRO, 2008, p. 23).

Conforme Pinheiro (2008, p. 23), inspirando-se nos pioneiros alemães, o italiano Luigi Luzzatti organiza a sua primeira cooperativa, em 1865, na cidade de Milão, inaugurando um modelo que herdaria seu nome, a cooperativa do tipo Luzzatti. No Brasil, as cooperativas Luzzatti foram bastante populares nas décadas de 40 a 60, possuindo as seguintes características: quotas de capital e concessão de crédito de pequeno valor, sem garantias reais, não-exigência de vínculo para se associar, exceto por algum limite geográfico (bairro, município etc.), responsabilidade limitada ao valor do capital subscrito e não-remuneração dos dirigentes.

Na América, a primeira cooperativa de crédito foi fundada em 1900, em Lévis (Québec-Canadá), por iniciativa de Alphonse Dejadins. Por 25 anos, Dejadins juntou trabalhadores para compor uma poupança que gerasse volume de crédito baseado na mutualidade, criando-se a primeira cooperativa de crédito popular do

Canadá, atualmente a maior instituição de crédito do país conforme Etgeto *et al.* (2005 apud SILVA E RATZMANN, 2013, p. 157).

A cooperativa de Dejardins era inspirada nos modelos de Raiffeinsen, Schultze-Delitzsche e Luzzatti, sendo conhecida hoje, no Brasil, como cooperativa de crédito mútuo, cuja principal característica era a existência de algum vínculo entre os sócios, por meio de grupos homogêneos como funcionários públicos, clubes, trabalhadores de uma mesma fábrica. (PINHEIRO, 2008, p. 23-24).

No Brasil, embora criada como cooperativa de consumo, a Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, comentada anteriormente, previa em seu estatuto social a existência de uma “caixa de auxílios e socorros”, com o intuito de prestar auxílios e socorros às viúvas pobres de associados e a sócios em “indigência por falta absoluta de meio de trabalho”. Essa “caixa de auxílios e socorros”, com finalidade primordialmente assistencial, guarda alguma semelhança com as seções de crédito das cooperativas mistas, embora seu estatuto não previsse a captação de depósitos junto aos associados. (PINHEIRO, 2008, p. 27).

A primeira cooperativa de crédito brasileira já data de 1902, no município de Nova Petrópolis (RS). Segundo Schardong (2002, p. 65 apud SILVA E RATZMANN, 2013, p. 157), denominava-se Caixa Econômica e Empréstimos Amstad<sup>6</sup>, mudando para Cooperativa de Crédito Rural de Nova Petrópolis, hoje Sicredi Pioneira, e tinha o objetivo de reunir poupanças das comunidades de imigrantes e de colocá-las a serviço de seu próprio desenvolvimento, servindo de inspiração para expansão das demais cooperativas de crédito. Na década de 50, tornaram-se representativas no financiamento das comunidades interioranas colonizadas por imigrantes europeus. Segundo Pinheiro (2008, p. 27-28), essa cooperativa era do tipo Raiffeinsen, sendo que, até 1964, surgiram 66 cooperativas deste tipo no Rio Grande do Sul.

De acordo com Etgeto *et al.* (2005 apud SILVA E RATZMANN, 2013, p. 157), no mesmo período, as cooperativas do tipo Luzzatti, tipicamente urbanas, desenvolveram-se no sul do país, tendo como principal característica a aceitação de todas as categorias econômicas em seu quadro social.

---

<sup>6</sup> Referência ao padre jesuíta Theodor Amstadt, que deu início ao maior movimento cooperativista no Brasil, sustentando a ideia de união e ajuda mútua por meio do associativismo para o desenvolvimento das pequenas comunidades.

Desde então, houve um crescente número de cooperativas, sendo que em 1961, havia, no Brasil, 511 cooperativas de crédito, com 547.854 associados. (PINHEIRO, 2008, p. 38).

Diversos diplomas legais, no Brasil, disciplinaram as cooperativas, com ênfase ao Decreto do Poder Legislativo nº 1.637, de 05 de janeiro de 1907, primeira norma a disciplinar o funcionamento das sociedades cooperativas, ao Decreto do Poder Legislativo nº 22.239, de 19 de dezembro de 1932, que reformou as disposições do Decreto nº 1.637, na parte referente às sociedades cooperativas e trazia a seguinte definição para a cooperativa de crédito conforme Pinheiro (2008, p. 31):

(...) têm por objetivo principal proporcionar a seus associados crédito e moeda, por meio da mutualidade e da economia, mediante uma taxa módica de juros, auxiliando de modo particular o pequeno trabalho em qualquer ordem de atividade na qual ele se manifeste, seja agrícola, industrial, ou comercial ou profissional, e, acessoriamente, podendo fazer, com pessoas estranhas à sociedade, operações de crédito passivo e outros serviços conexos ou auxiliares do crédito.

Ainda, de acordo com aquele autor (2008, p. 31), o Decreto 22.239/32 foi definitivamente revogado em 21 de novembro de 1966, pelo Decreto-Lei nº 59, regulamentado pelo Decreto nº 60.597, de 19 de abril de 1967, não mais fazendo menção aos bancos populares Luzzatti e às caixas rurais Raiffeisen.

Outro marco relevante foi o advento da Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964, que dispõe sobre o Sistema Financeiro Nacional, por meio do qual as cooperativas de crédito equipararam-se às demais instituições financeiras, transferindo ao Banco Central do Brasil (BCB), conforme o seu art. 55, as atribuições antes cometidas, por lei, ao Ministério da Agricultura, no que concerne à autorização de funcionamento e fiscalização de cooperativas de crédito de qualquer tipo, bem como da seção de crédito das cooperativas que a tenham. (BRASIL, 1964).

A atuação das cooperativas de crédito, até 2003, era focada no setor primário da economia, tendo em vista a necessidade de linhas de financiamento para a agricultura, incluindo o custeio e comercialização da produção. A partir da Resolução 3.106/03, do BCB, foi permitida a criação de Cooperativas de Crédito de Livre Admissão de Associados, possibilitando uma ampliação no papel das cooperativas de modo a atender todos os segmentos econômicos da sociedade. (SILVA e RATZMANN, 2013, p. 158-159).

Vista a origem histórica das cooperativas de crédito, no mundo e no Brasil, na próxima seção, será abordada a legislação atual que rege o assunto no nosso País.

### **2.3 Legislação atual das cooperativas de crédito no Brasil**

A Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, conhecida como Lei do Cooperativismo, revogou o Decreto-Lei nº 59/66, assim como sua regulamentação, o Decreto nº 60.597/67, instituindo o regime jurídico vigente até hoje, das sociedades cooperativas.

Essa lei define a Política Nacional de Cooperativismo e institui o regime jurídico das sociedades cooperativas. Segundo a mesma, as cooperativas são sociedades de pessoas de natureza civil, sendo as cooperativas de crédito e as seções de crédito das agrícolas mistas submetidas à fiscalização e ao controle do Banco Central. (BRASIL, 1971).

Na Lei do Cooperativismo, são definidas as características, o objetivo, a classificação e as normas das sociedades cooperativas quanto aos seguintes assuntos: constituição; formação do Capital Social, Fundos e Associados; Assembleias e Órgãos de Administração e Conselho Fiscal; Fusão, Incorporação e Desmembramento, bem como Dissolução e Liquidação; Sistema Operacional (Ato Cooperativo, Distribuições de Despesas, Operações da Cooperativa, Prejuízos, Sistema Trabalhista); Fiscalização e Controle; Conselho Nacional de Cooperativismo; Órgãos Governamentais; representação do Sistema Cooperativista; e os Estímulos Creditícios (BRASIL, 1971).

Releva destacar o incentivo do Poder Público, ao definir no parágrafo único, do art. 2º, da Lei nº 5.764/71, que:

a ação do Poder Público se exercerá, principalmente, mediante prestação de assistência técnica e de incentivos financeiros e creditórios especiais, necessários à criação, desenvolvimento e integração das entidades cooperativas. (BRASIL, 1971).

A Lei do Cooperativismo também reforça o entendimento em relação ao lucro diferenciado entre as cooperativas e as demais sociedades empresariais, ao afirmar que o contrato de sociedade cooperativa é celebrado por “pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de



uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro”. (BRASIL, 1971).

Portanto, enquanto nos bancos, o rateio de lucros e prejuízos se dá proporcionalmente à participação no capital de cada acionista, nas cooperativas, o rateio é proporcional ao montante das operações do associado na instituição. Assim, a distribuição de sobras e perdas em proporção ao capital é expressamente vedada pela Lei 5.764/71. (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2019a, p. 62).

A definição de cooperativa, segundo o art. 4º daquela Lei, é a seguinte:

As cooperativas são 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 pelas seguintes características: (...). (BRASIL, 1971).

São onze características das cooperativas de crédito, mencionadas naquela Lei (BRASIL, 1971), com destaque para: adesão voluntária, que pode se restringir àqueles que exerçam determinada atividade ou profissão, ou estejam vinculados à determinada entidade; singularidade do voto, independentemente do capital pertencente a cada associado; limitação ao capital (número de quotas-parte) de posse dos associados como forma de evitar a interferência indevida; retorno proporcional de sobras líquidas do exercício às operações dos associados; neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial e social; indivisibilidade dos Fundos de Reserva e de Assistência Técnica Educacional e Social. Identifica-se, portanto, nessas características, a aderência do cooperativismo brasileiro aos princípios e aos valores mencionados nas seções anteriores.

As cooperativas podem ser classificadas, conforme a sua constituição, em singulares, centrais e confederações de centrais. (BRASIL, 1971).

As cooperativas singulares são constituídas de, no mínimo, vinte pessoas físicas, sendo permitida a excepcional admissão de pessoas jurídicas, que tenham as mesmas atividades econômicas, ou correlatas, das pessoas físicas ou, ainda, exerçam atividades sem fins lucrativos. (BRASIL, 1971).

As cooperativas centrais ou federações de cooperativas são compostas de, no mínimo, três cooperativas singulares, podendo, de forma excepcional, admitir associados individuais. Elas objetivam organizar, em comum e em maior escala, os serviços econômicos e assistenciais de interesse das filiadas, promovendo a

integração e orientação das suas atividades, bem como facilitando a utilização recíproca dos serviços. (BRASIL, 1971).

Já as confederações de centrais ou sistemas de cooperativas de crédito são constituídas de, pelo menos, três federações de cooperativas ou cooperativas centrais, de mesmas ou de diferentes modalidades. Elas têm por objetivo orientar e coordenar as atividades das filiadas, quando o vulto dos seus empreendimentos transcender a capacidade ou conveniência de atuação das centrais. (BRASIL, 1971).

No Brasil, existem quatro confederações de centrais, a saber: Sicoob, Sicredi, Unicred e Cresol. (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2019a, p. 63).

O Quadro 1, abaixo, demonstra a composição do Sistema Nacional de Cooperativismo de Crédito (SNCC), com base na classificação acima:

Quadro 1: Composição do Sistema Nacional de Cooperativismo de Crédito (SNCC)

	Banco	Central	Singular
Total	2	34	875
Sicoob	1	16	397
Sicredi	1	5	110
Unicred		4	35
Cresol		4	79
Centrais independentes		5	41
Singulares independentes			213

Fonte: BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2019a, p.63.

Além dessa classificação prevista em Lei, segundo o BCB (2019, p. 64), as cooperativas se classificam também de acordo com as condições de admissão de seus associados. Historicamente, as cooperativas singulares de crédito formaram-se conforme três modelos de negócio.

O primeiro são as cooperativas de crédito rural, nas quais os associados desenvolvem atividades agrícolas, pecuárias ou extrativistas e, por esse motivo, se tornaram as maiores no país. Foi, também, o modelo de cooperativismo de crédito pioneiro no país.

O segundo modelo, conhecido como cooperativas de crédito mútuo, são comumente urbanas, e ofertam serviços financeiros a pessoas com elo em comum, como, por exemplo, empregados de uma mesma empresa, servidores de um mesmo órgão ou autarquia, pessoas com a mesma atividade profissional.

O terceiro e último modelo são as cooperativas de crédito de livre admissão, onde qualquer pessoa física ou jurídica pode se associar à cooperativa,

independentemente de sua atividade econômica, não sendo necessária a existência de um elo comum entre os associados.

O Estatuto Social é uma peça importante da cooperativa, no qual devem constar, entre outras informações, os direitos e deveres dos associados, o capital mínimo, o valor da quota-parte, a forma de devolução das sobras, após a dedução das parcelas dos fundos obrigatórios, e de rateio das perdas. (BRASIL, 1971).

Dois importantes fundos cooperativos estão previstos na Lei do Cooperativismo, o que não impede a criação, por Assembleia Geral, de outros fundos rotativos: o Fundo de Reserva e o Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social (FATES). (BRASIL, 1971).

Enquanto o Fundo de Reserva destina-se a reparar perdas e a atender ao desenvolvimento de atividades da cooperativa, sendo constituído com dez por cento, pelo menos, das sobras líquidas do exercício, o FATES destina-se à prestação de assistência aos associados, seus familiares e, quando previsto no estatuto, aos empregados da cooperativa, sendo constituído de cinco por cento, pelo menos, das sobras líquidas apuradas no exercício. Releva informar que os serviços a serem atendidos pelo FATES poderão ser executados mediante convênio com entidades públicas e privadas. (BRASIL, 1971).

Diversas regras são estabelecidas naquele marco legal com respeito às Assembleias Gerais, cabendo ressaltar que as deliberações são tomadas por maioria de votos dos associados presentes com direito de votar, e que os associados com vínculo empregatício com a cooperativa ficam impedidos de votar. Ademais, nas cooperativas singulares, cada associado presente só terá direito a um voto, qualquer que seja o número de suas quotas-partes, em obediência ao princípio cooperativo da gestão democrática. Ademais, as Assembleias Gerais, ordinárias ou extraordinárias, têm, entre outras competências, capacidade para destituir membros dos órgãos de administração ou fiscalização, o que denota a força de cada um de seus membros. (BRASIL, 1971).

Basicamente, estão previstos os seguintes órgãos administrativos na cooperativa: Conselho de Administração, Diretoria e Conselho Fiscal, o que não impede de o estatuto prever a constituição de outros órgãos. Ainda, gerentes técnicos ou comerciais podem ser contratados para o melhor gerenciamento profissional da cooperativa. (BRASIL, 1971).

Conforme mencionado na seção que trata dos princípios cooperativos, uma importante definição que consta da Lei do Cooperativismo é o Ato Cooperativo, compreendido como sendo aquele praticado “entre as cooperativas e seus associados, entre estes e aquelas e pelas cooperativas entre si quando associados, para a consecução dos objetivos sociais”. (BRASIL, 1971).

Nesse aspecto, as cooperativas de crédito também se diferenciam dos bancos comerciais pela isenção de que gozam na tributação sobre o Ato Cooperativo, uma vez que, por serem sociedades sem fins lucrativos, não há cobrança do Imposto sobre a Renda das Pessoas Jurídicas (IRPJ) e da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL) sobre aqueles Atos, condição que pode auferir vantagens competitivas às cooperativas em relação às outras instituições financeiras no que tange à concessão de empréstimos. Já as operações realizadas entre a cooperativa de crédito e pessoas não associadas entram na base de cálculo do IRPJ e da CSLL. (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2019a, p. 62).

As cooperativas podem, ainda, participar de sociedades não cooperativas para melhor atendimento dos seus próprios objetivos ou de outros de caráter acessório ou complementar. (BRASIL, 1971).

A importância da OCB na representação das cooperativas brasileiras pode ser observada no capítulo XVI da Lei nº 5.764/71, que estabeleceu àquele órgão técnico-consultivo do Governo, uma série de competências voltadas precipuamente para a manutenção dos princípios e valores do cooperativismo. Para tal, estão previstas contribuições financeiras fixas àquela Organização por parte das cooperativas que a integram. (BRASIL, 1971).

A Constituição Federal de 1988 trata sobre as sociedades cooperativas em diversos dispositivos, a saber: art. 5º, incisos XVII, XVIII, XIX, XX, XXI, art. 146, inciso III, alínea c e art. 174, § 2º, onde fica evidenciada a importância dada ao tema pela Carta Magna. (BRASIL, 1988).

De acordo com SILVA (2006 apud GEDIEL; DE MELLO, 2016, p. 5), os efeitos das disposições constitucionais, em especial, o art. 5º, incisos XVIII e XX, romperam com o controle histórico, estabelecendo a liberdade de associação e organização das sociedades cooperativas, sendo revogados tacitamente os artigos 105 e 107 da Lei n. 5.764/1971, que empregavam à OCB uma série de competências e representatividade.

O art. 146, inciso III, alínea c, da CF 88, reforça o caráter de isenção tributária do Ato Cooperativo e o art. 174, § 2º, por sua vez, estabelece que o apoio e o estímulo ao cooperativismo se darão por lei, exercendo o Estado a função normativa e reguladora da atividade econômica por meio das funções de fiscalização, incentivo e planejamento, determinante para o setor público e indicativo para o setor privado. (BRASIL, 1988).

Outro instrumento a se considerar é o Código Civil brasileiro - Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002, que define as características e as responsabilidades dos sócios das cooperativas no Capítulo VII (art. 1093 a 1096). (BRASIL, 2002).

Assim, aquela Lei reforçou algumas características da sociedade cooperativa como: número mínimo de sócios, sem limitação de número máximo; limitação do valor da soma de quotas do capital social de cada sócio; intransferibilidade das quotas do capital a terceiros estranhos à sociedade, ainda que por herança; *quorum* para a Assembleia Geral funcionar e deliberar, baseado no número de sócios presentes à reunião, e não no capital social representado; direito de cada sócio a um só voto nas deliberações, independente do valor de sua participação; distribuição dos resultados, proporcionalmente ao valor das operações efetuadas pelo sócio com a sociedade, podendo ser atribuído juro fixo ao capital realizado; indivisibilidade do fundo de reserva entre os sócios, ainda que em caso de dissolução da sociedade. Ainda, na sociedade cooperativa, a responsabilidade dos sócios pode ser limitada ou ilimitada, conforme consta também da Lei nº 5.764/71. (BRASIL, 2002).

A Lei Complementar nº 130/2009, alterada pela LC nº 161/2018, entre outras medidas, dispõe sobre o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC), constituindo-se no principal marco regulatório do segmento cooperativista de crédito. (PAIVA; DOS SANTOS, 2017, p. 602).

A LC nº 130/2009, além de dispor sobre o SNCC, revogou dispositivos das Leis nº 4.595/64 (Lei do Sistema Financeiro Nacional) e nº 5.764/71 (Lei do Cooperativismo). A seguir, serão abordados os principais aspectos dessa LC.

Segundo a LC nº 130/2009, as sociedades cooperativas, que se submetem, entre outras leis, à legislação do Sistema Financeiro Nacional (SFN), “destinam-se, precipuamente, a prover, por meio da mutualidade, a prestação de serviços financeiros a seus associados, sendo-lhes assegurado o acesso aos instrumentos do mercado financeiro.” Para tal, as cooperativas podem captar recursos dos

associados, de instituições financeiras e de pessoas jurídicas, em caráter eventual, a taxas favorecidas ou isentos de remuneração. (BRASIL, 2009).

Nesse particular, observa-se que a gama de possibilidades de captação de recursos propicia vantagem às cooperativas em ofertar taxas competitivas de empréstimos aos seus associados. Segundo o BCB (2019, p. 16), os resultados de 2019 apontam que as cooperativas de crédito brasileiras utilizam-se de taxas de juros mais baratas para atrair novos clientes e, paulatinamente, aumentam os *spreads* nas novas operações. Não obstante esse movimento, a intensidade dos aumentos observados nos *spreads* para cooperativas de crédito é ainda menor quando comparada à dos bancos privados.

É permitida às cooperativas, a prestação de outros serviços de natureza financeira e afins a associados e a não associados, podendo atuar em nome e por conta de outras instituições. Ainda, as cooperativas poderão ter acesso a recursos oficiais para o financiamento das atividades de seus associados. (BRASIL, 2009).

A autoridade que irá dispor de matérias diversas a respeito das cooperativas de crédito, com destaque para os requisitos e condições a serem observados na formação da sociedade cooperativa e na participação societária em outras entidades, inclusive de natureza não cooperativa, é o Conselho Monetário Nacional (CMN). (BRASIL, 2009).

Com relação às Resoluções do BCB sobre cooperativas de crédito, a Resolução nº 4.434, de 05 de agosto de 2015, dispõe, entre outras providências, sobre: constituição, autorização para funcionamento, funcionamento, alterações estatutárias e cancelamento de autorização para funcionamento; classificação das cooperativas de crédito e condições estatutárias de admissão de associados; operações; capital e patrimônio; limites de exposição por cliente; governança corporativa, que compreende as estruturas administrativas e suas competências; atribuições especiais das cooperativas centrais de crédito e das confederações de centrais; desfiliação da cooperativa de crédito singular; auditoria externa. (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2015).

Nessa Resolução, são reforçados os papéis atribuídos ao Banco Central, onde são definidos, de maneira pormenorizada, os procedimentos e os documentos para a abertura de uma cooperativa de crédito. (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2015).

Nesse sentido, o Manual de Organização do Sistema Financeiro (SISORF), disponível no *site* do Banco Central do Brasil, detalha os procedimentos para a constituição e abertura da cooperativa de crédito.

No caso de uma cooperativa de crédito singular, por exemplo, o processo é conduzido em quatro fases, podendo o seu exame, pelo Banco Central, durar até doze meses para ser concluído, conforme aquele Manual<sup>7</sup>.

Assim, ocorre, inicialmente, o exame da proposta e, após a manifestação favorável do BCB, seguem-se as demais etapas, que compreendem o exame do projeto de constituição, cuja aprovação já possibilita a constituição da cooperativa, o exame do ato societário e dos nomes dos eleitos para os órgãos estatutários e a implementação da estrutura organizacional prevista no plano de negócios com a requisição de inspeção prévia dessa estrutura para se verificar a compatibilidade com o plano e autorizar o funcionamento.

Ainda, de acordo com o art. 15 da Resolução nº 4.434/2015, a cooperativa de crédito singular, conforme suas operações, se classifica em plena, clássica e de capital e empréstimo. (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2015).

A cooperativa plena possui ampla gama de possibilidades de operações de crédito, inclusive, com fundos oficiais. Já a clássica sofre algumas restrições, detalhadas na Resolução, de operações de crédito, como, por exemplo, fundos de investimento, operações sujeitas à variação cambial, à variação de *commodities*, ações etc. A cooperativa do tipo capital e empréstimo recebe mais restrições ainda, pois além das que são impostas à clássica, também não se permite a ela captar de associados, recursos e depósitos sem emissão de certificado. (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2015).

Outra importante definição, constante do art. 19, daquela Resolução, diz respeito aos limites mínimos, em relação ao capital integralizado e ao Patrimônio Líquido (PL), que a cooperativa de crédito deve observar, conforme a classificação de sua operação e filiação ou não a uma cooperativa central. (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2015).

Com relação às regras de governança corporativa, as cooperativas de crédito devem observar política aprovada por Assembleia Geral, que aborde (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2015):

---

<sup>7</sup> [https://www3.bcb.gov.br/sisorf\\_externo](https://www3.bcb.gov.br/sisorf_externo)

os aspectos de representatividade e participação, direção estratégica, gestão executiva e fiscalização e controle, e que contemple a aplicação dos princípios de segregação de funções na administração, remuneração dos membros dos órgãos estatutários, transparência, equidade, ética, educação cooperativista, responsabilidade corporativa e prestação de contas.

A estruturação administrativa em dois órgãos distintos, Conselho de Administração e Diretoria Executiva, sendo esta subordinada àquela, é exigida em cooperativa de crédito clássica com média de ativos totais, nos três últimos exercícios sociais, igual ou superior a cinquenta milhões de reais e em cooperativa de crédito plena. Os membros da Diretoria Executiva devem ser indicados pelo Conselho de Administração entre associados ou não, sendo impossibilitado o exercício simultâneo de cargos no Conselho de Administração e na Diretoria Executiva. (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2015).

Quanto ao Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito (FGCoop), a Resolução nº 4.150, de 30 de outubro de 2012, do CMN, estabeleceu os seus requisitos e características mínimas. Assim, foram garantidas as condições de competitividade com os bancos comerciais, ao proteger depositantes e investidores até o limite de 250 mil reais, em caso de intervenção ou liquidação extrajudicial de cooperativa. Para seu funcionamento, o Fundo mantém contas no Bancoob e Banco Sicredi, que recebem as contribuições ordinárias definidas conforme outra Resolução, a de nº 4.284, de 05 de novembro de 2013, que aprovou o seu Estatuto e Regulamento e estabeleceu a forma de contribuição. (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2012; 2013).

Outra Resolução relevante do BCB é a de nº 4.749, de 29 de agosto de 2019, que revogou dispositivo da Resolução nº 4.733, de 27 de junho de 2019, ao permitir que as cooperativas de crédito emitissem Letras Financeiras para outros fins que não somente para composição de Patrimônio de Referência. (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2019b; 2019c).

Tal iniciativa do Banco Central possibilitou o incremento do *funding* do cooperativismo, pela ampliação da captação de recursos por meio dessa modalidade. (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2019a, p.10).

O entendimento sobre a evolução das cooperativas de crédito no Brasil, bem como a abordagem de casos de insucesso com as razões que acarretaram falências em sistemas financeiros permitirão formular um modelo mais apropriado ao caso em tela, por meio de proposta que evite ou, minimamente, que gerencie o risco de



repetição desses problemas. Nesse sentido, uma vez comentadas a legislação e as normas das cooperativas de crédito no País, nas próximas seções, serão aprofundados os assuntos acima citados, pesquisados por diversos autores e pelo Banco Central do Brasil.

### **3 UMA ANÁLISE DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO E DO SISTEMA FINANCEIRO NO BRASIL**

Uma análise da evolução das cooperativas de crédito brasileiras, ao longo dos últimos anos, permite identificar as tendências de gestão nesse tipo de sociedade de modo a se formular o melhor modelo para o escopo desse trabalho, ou seja, uma cooperativa de crédito voltada aos militares da MB. Nesse particular, um estudo sobre os casos de insucesso em cooperativas com o levantamento das suas causas possibilita melhor gerenciar os riscos envolvidos na gestão.

Para tal, foi consultado, entre outros trabalhos, um de investigação dos fatores que afetaram a saída do mercado das cooperativas de crédito singulares brasileiras de 1995 a 2009, elaborado por Carvalho e outros (2015). Este estudo teve por objetivo identificar alguma associação estatística entre indicadores financeiros das cooperativas de crédito singulares com uma maior ou menor probabilidade de descontinuidade dessas sociedades.

Outras fontes de estudo foram os relatórios do BCB, que demonstraram a evolução, nos últimos anos, entre outros indicadores, da quantidade de cooperativas, da composição de suas carteiras de crédito, do número de associados, do total de ativo.

Foram consultados dois relatórios do BCB: um sobre o panorama do Sistema Nacional de Cooperativismo de Crédito (SNCC), data-base dezembro/2018, e outro, denominado Relatório de Economia Bancária (REB), referente a 2019, que engloba as demais instituições financeiras, além das cooperativas de crédito.

A seguir, serão comentados os aspectos mais relevantes identificados nos estudos e relatórios mencionados.

#### **3.1 Estudos sobre insucessos em cooperativas no Brasil**

Bressan *et al.* (2011) cita os seguintes conceitos para insolvência: de acordo com Matias e Siqueira (1996), seria a situação em que a instituição sofre liquidação ou intervenção do Banco Central; Tzirulnik (1997) entende que a intervenção só ocorre se verificadas anormalidades nos negócios sociais da instituição financeira, tais como: má administração, infrações a dispositivos bancários e impontualidade e/ou presunção de insolvência; Janot (1999) considera que o patrimônio líquido tem

que estar negativo ou que qualquer operação acabará por levar a perdas que resultarão em patrimônio líquido negativo, tornando-se ainda insolvente quando o seu supervisor responsável a coloca em evidência, com a desvantagem de depender de critérios subjetivos de julgamento.

As causas para o estado de insolvência são diversas na literatura econômica, sendo citado por Bressan *et al.* (2011): segundo Muñoz (2001), as condições econômicas e as medidas políticas, decorrendo, no caso de instituições financeiras, de fatores como fraudes, imprudência administrativa, prejuízos consecutivos, além da influência de fatores macroeconômicos; segundo Gimenes (1998), os fatores de origem externa para a falência são “queda da demanda, recessão da economia, crises econômicas, políticas governamentais equivocadas e mudanças sociais radicais e significantes” e, de origem interna à empresa, “ineficácia da direção, as estratégias errôneas e inadequadas adotadas, a utilização de sistema produtivo ineficiente, endividamento excessivo e elevada morosidade”. Prossegue Bressan *et al.* (2011) ao afirmar que, na análise de insolvência e de falência de empresas, bancos e cooperativas, os indicadores contábeis financeiros têm sido amplamente utilizados, tanto em nível internacional quanto nacional.

Há dificuldade de identificação das razões de insucesso no caso de cooperativas de crédito, segundo Carvalho *et al.* (2015, p. 72), dado que a incorporação de cooperativas por outras não significa necessariamente insucesso. Segundo ele, as seguintes formas são consideradas no processo de interrupção de uma cooperativa de crédito: processo de liquidação judicial, liquidação extrajudicial ou paralisação.

Os pesquisadores sobre esse tema têm apenas uma ideia geral sobre os fatores contribuintes para a saída das cooperativas de crédito do mercado, não analisando quais fatores são relevantes e nem abordando as consequências da saída do mercado. (CARVALHO *et al.*, 2015, p. 71).

Carvalho *et al.* (2015, p. 70) conduziram estudo que objetivou investigar os fatores que afetaram a saída do mercado das cooperativas de crédito singulares brasileiras de 1995 a 2009, identificando e relacionando os determinantes dos diversos tipos de saída do mercado, além de analisar se a rentabilidade era um fator significativo para a sobrevivência da cooperativa de crédito.

Além da rentabilidade, também foram objeto de análise, o porte, o financiamento e a gestão de investimentos, para se determinar a longevidade da cooperativa de crédito. (CARVALHO *et al.*, 2015, p. 75).

“A maioria das cooperativas é malsucedida em seus primeiros anos de vida devido à concorrência de mercado com os bancos em grandes cidades”. Ainda, no Brasil, a gestão das cooperativas de crédito se caracteriza por baixos níveis de profissionalismo e problemas de operação. (CARVALHO *et al.*, 2015, p.71).

Segundo Braga, Bressan, Colosimo e Bressan (2006, apud CARVALHO *et al.*, 2015, p. 71), a falta de planejamento inicial das cooperativas do Brasil leva a um número insuficiente de pessoal e a uma estrutura de apoio inadequada, deixando que as cooperativas fiquem expostas a “interferências políticas prejudiciais e a interesses pessoais desenfreados”. Apesar de sua importância para o desenvolvimento do agronegócio e das áreas urbanas pobres, o número de cooperativas de crédito reduziu devido a problemas de insucesso.

Bressan *et al.* (2011) realizaram um interessante estudo com as cooperativas de crédito filiadas ao SICOOB do Estado de Minas Gerais (Sicoob-Crediminas), que é parte integrante do Sicoob-Brasil, no intuito de verificar a situação de insolvência dessas cooperativas, com base em um sistema denominado *Pearls*<sup>8</sup>, recomendado pelo Conselho Mundial do Cooperativismo de Poupança e Crédito (*World Council of Credit Unions – Woccu*).

A amostra utilizada foi de 112 cooperativas filiadas ao Sicoob-Crediminas, no período entre janeiro de 1995 e maio de 2008. Foi possível, com esse estudo, demonstrar que os indicadores contábeis financeiros do sistema *Pearls* são relevantes para a avaliação de insolvência das cooperativas de crédito daquele Estado, permitindo inferir que os indicadores "operações de crédito vencidas/carteira classificada total", "capital institucional/ativo total", "ativos não direcionados com a atividade-fim da cooperativa/ativo total" e "rendas de prestação de serviços/despesas administrativas" foram os mais relevantes na determinação da probabilidade de insolvência das cooperativas na amostra. (BRESSAN *et al.*, 2011)

---

<sup>8</sup> Grupo de indicadores contábeis financeiros, aplicado à avaliação das seguintes áreas-chave operacionais das cooperativas de crédito singulares: *Protection* (proteção); *Effective financial structure* (estrutura financeira efetiva); *Assets quality* (qualidade dos ativos); *Rates of return and costs* (taxas de retorno e custos); *Liquidity* (liquidez); *Signs of growth* (sinais de crescimento). (BRESSAN *et al.* 2011).

Outro estudo, de Bresser, Braga e Lima (2004), envolveu as cooperativas do Estado de Minas Gerais, no período de 1998 a 2001, constatando a importância dos indicadores de capitalização, cobertura voluntária e crescimento da captação total, para a predição de insolvência. Verificou-se, em agosto de 2001, que 98,06% das cooperativas de crédito rural do Estado de Minas Gerais estavam solventes, o que indica a importância e efetividade do sistema em atender às demandas de crédito por parte do produtor rural.

Um dos desafios das cooperativas de crédito é o de promover o equilíbrio entre a eficiência operacional e social, ou seja, encontrar o equilíbrio entre taxas ideais e as participações no excedente que proporcionem solidez financeira para garantir seus benefícios sociais sem colocar em risco sua continuidade. (CARVALHO *et al.*, 2015, p. 73).

A eficiência de uma cooperativa, por não visar ao lucro, está mais ligada a fatores socioeconômicos, isto é, com a capacidade de gerar excedentes e maior volume de crédito. Nesse sentido, a “necessidade de reestruturação, redução de custos e atribuição de empréstimos sob melhores condições exige um alto nível de profissionalismo e organização.” (CARVALHO *et al.*, 2015, p. 74).

Nesse sentido, observa-se que, na composição do *spread* das cooperativas de crédito, o custo administrativo se apresenta como o componente mais importante, devido às limitações que elas possuem em se beneficiar de economias de escala e a prática da duplicação da estrutura administrativa nas cooperativas singulares e nas centrais. (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2019a, p. 14).

As conclusões do estudo de Carvalho *et al.* (2015, p. 83) apontaram que o porte de uma cooperativa de crédito afeta de forma significativa sua expectativa de vida, reforçando a hipótese de que as economias de escala proporcionadas por fusão e o auxílio mútuo por meio de cooperativas centrais reforçam o princípio cooperativo da intercooperação, proporcionando níveis mais elevados de eficiência e menor risco de fechamento.

Segundo Carvalho *et al.* (2015, p. 83), a dualidade entre desempenho econômico e social se faz presente em cooperativas de crédito, e o resultado do estudo demonstrou que a sua gestão difere da dos bancos, ao depender mais da relação daquelas instituições com seus membros do que da rentabilidade proporcionada em suas aplicações.

Portanto, a capacidade de financiamento e a cuidadosa gestão de investimentos são mais relevantes que a eficiência financeira. Isto pode estar relacionado ao fato de que as cooperativas buscarão emprestar recursos aos seus cooperados a taxas mais brandas que as do mercado e, com isso, terão menor retorno sobre suas operações e menor distribuição de excedentes aos associados, sendo, assim, menos eficientes em termos econômicos, porém, com efeito social positivo. As cooperativas de crédito com relações mais fortes com os membros tendem a ser mais fortes como um todo e isso pode estar ligado a maiores chances de sua permanência no mercado. (CARVALHO *et al.*, 2015, p. 83).

A seguir, será abordado o caso da falência do Montepio da Família Militar (MFM), instituição financeira surgida no Rio Grande do Sul, na década de 60, tendo origem no meio militar. Entre os controles exercidos pelo MFM, em seus processos de incorporação, identifica-se o caso de uma cooperativa de crédito.

### **3.2 O Caso da falência do Montepio da Família Militar**

Segundo Garcia (1990, p. 34), diversos estudos foram conduzidos sobre falências do sistema financeiro no Rio Grande do Sul, a fim de identificar as suas causas.

Nesse sentido, a fim de se aprofundar nas razões dessas falências, em particular, do Montepio da Família Militar (MFM), foi utilizado o trabalho de Garcia (1990) que objetivou estudar a evolução do sistema financeiro do Rio Grande do Sul e sua participação na economia gaúcha, no período entre 1959 e 1989.

No caso do Banco Pelotense, por exemplo, as causas da sua liquidação na década de 30, foram "o excesso de imobilização, a liberalidade nas garantias, o gigantismo da organização, o relacionamento com o governo, a quebra do Banco Popular e a crise econômica geral." (LAGEMANN, 1985 apud GARCIA, 1990, p. 34).

A despeito desse baque inicial, seguiram-se outros problemas no setor na década de 70 e nos primeiros anos da década de 80, sendo os principais responsáveis por isso a falta de resistência aos descompassos da economia ou às turbulências do mercado ou, ainda, a falta de visão dos dirigentes, sejam em instituições isoladas, ou em poderosos conglomerados. (GARCIA, 1990, p. 34).

Segundo Tavares & Carvalheiro (1985 apud GARCIA, 1990, p. 35), dezenove bancos comerciais deixaram de existir de 1964 a 1976. Ainda, 219

bancos, na mesma época, foram absorvidos por bancos maiores. As causas principais estão na concentração levada a efeito pelo governo após a Reforma Bancária de 1964 (Lei nº 4.595/64, do SFN) e, também, na fragilidade das instituições absorvidas ou liquidadas.

Assis (1986 apud GARCIA, 1990, p. 36) identifica três tipos básicos de escândalos financeiros: um grupo que se acostuma a incentivos oficiais até a sua perda por mudança de orientação do governo ou quando o mercado cobra o preço da audácia empresarial; um grupo protegido por motivos ideológicos ou por tráfico de influência, que a despeito dos favores governamentais, não resiste; e, finalmente, um grupo que se desenvolve por meio da oportunidade vislumbrada em segmento novo do mercado, quando os controles administrativos ainda não estão estabelecidos - caso típico dos escândalos do Sistema Financeiro da Habitação (SFH).

Na década de 1960, houve o surgimento, no Brasil, dos montepios ou caixa de pecúlios, aposentadorias e pensões. Foi o período de criação de entidades previdenciárias privadas, de adesão voluntária, abertas ou fechadas a empregados de empresa, banco ou fundação a fim de assegurar o pagamento de benefício futuro, na forma de aposentadoria, pensão ou pecúlio.

Nesse contexto, além do MFM, surgiram a Caixa de Pecúlio do Militares (Capemi), o Grêmio Beneficente dos Oficiais do Exército (GBOEx), o Montepio da Família Aeronáutica Brasileira (MONTAB) e o Montepio da Brigada Militar (MBM) do Rio Grande do Sul. Todos enfrentaram dificuldades na década de 80, vindo a falir em 2008. Problemas de má gestão, desvios e baixa capitalização são algumas das origens das falências citadas.<sup>9</sup>

Segundo Garcia (1990, p. 125), o MFM foi fundado em 1963 por um grupo de oficiais do Exército e, três anos depois, já contava com mais de 130 mil associados atraídos por seus planos de aposentadoria e pensão, possibilitando uma entrada expressiva de recursos.

Com isso, o Montepio abriu consideráveis opções de investimento que o levaram a exercer, no final de 1966, o controle do Banmercio e do Duque de Caxias, este último proveniente da "Cooperativa de Crédito Mútuo dos Oficiais Professores

---

<sup>9</sup> <https://noticias.ne10.uol.com.br/coluna/difusao/noticia/2017/04/19/os-planos-nao-sao-a-favor-dos-clientes-675845.php>.

do Exercito Ltda.". Ainda, exerceu o controle de uma financeira, de uma companhia territorial e de uma companhia de seguros. (GARCIA, 1990, p. 125).

Ao iniciar o ano de 1971, o MFM contava com quatorze subsidiárias, atuando nas seguintes áreas: bancária, mercado de capitais, imobiliária, seguros, comunicação. Foi com esse porte que o Montepio, no ano seguinte, produziu a operação que culminou na fusão de três tradicionais instituições financeiras, dando origem a um dos dez maiores estabelecimentos bancários privados do País. (GARCIA, 1990, p. 126).

Seguindo a tendência de formação de conglomerados financeiros, após a Reforma Bancária de 64, o Montepio, já tendo adquirido o Banmercio, o Banco Produção e o Banco Duque de Caxias, posteriormente, incorporou o Banco Província e o Sulbanco, dando origem ao Banco Sulbrasileiro no início de 1973. (GARCIA, 1990, p. 123-124).

Enquanto a fragilidade dos incorporados e o fortalecimento dos incorporadores e/ou estabelecimentos resultantes da fusão, bem como o estímulo governamental à concentração e à busca de economias de escala pela racionalização de custos, foram fatores preponderantes para as fusões ou incorporações bancárias à época, no caso da criação do Sulbrasileiro, acrescenta-se a presença marcante do MFM em todo o processo. (GARCIA, 1990, p. 125).

Não obstante todo esse movimento por parte do Montepio, que levou à incorporação das instituições financeiras já mencionadas, e à criação do Banco Sulbrasileiro, no ano de 1985, em meio à crise do sistema financeiro, houve a intervenção do Banco Central. As seguintes causas foram apontadas por Garcia (1990, p. 176-180) para tal:

a) Ausência de um enfoque técnico e profissional por parte dos administradores: muitos que exerceram atividade no Banco nunca tinham trabalhado em atividade econômica antes.

b) Soluções tardias para problemas oriundos da fusão: houve um tempo demasiado de dez anos para remanejamento das agências superpostas pelas fusões, bem como uma ocupação desnecessária das três sedes dos bancos originários e, ainda, a não unificação dos fundos de pensão dos funcionários, entre outros atrasos e problemas.

Nesse contexto, De Lima (1985, p. 73) aponta que nunca ocorreu a necessária consolidação efetiva das instituições incorporadas, com vistas a eliminar



sobreposições, tanto na área administrativa como em relação à localização das agências e, dessa forma, institucionalizar uma estrutura organizacional moderna e eficiente. A decisão quanto a torná-lo moderno, dinâmico e eficiente foi tomada muito tardiamente. A própria diretoria do Sulbrasileiro estava ciente dos sérios problemas administrativos, organizacionais do Banco, com excesso de agências e funcionários.

c) Ausência de uma coordenação/integração das ações do conglomerado: havia concorrência entre as empresas do mesmo grupo, onerando as operações.

d) Baixa produtividade: houve um baixo volume de operações de crédito e de captação considerando o grande porte do Banco (cerca de quatrocentas agências e dezessete mil funcionários).

e) Carteira de crédito de má qualidade: ocorreram vultosos empréstimos a empresas em dificuldades sem que fossem dadas as garantias devidas.

f) Relacionamento com instituições também em péssima situação: havia operações com o Habitasul e com o Brasilinvest, que detinha metade das ações da Companhia Província de Participações a qual, por sua vez, participava com quarenta por cento do capital do Sulbrasileiro. Ou seja, os problemas se agravaram exponencialmente com a soma das dificuldades dos três estabelecimentos mencionados.

g) Imobilização em excesso: operações alheias ao objetivo principal da instituição e imóveis recebidos de clientes inadimplentes, como dação em pagamento, elevaram ainda mais o risco de insolvência, enquanto que os recursos para o giro do Banco escasseavam.

h) Distribuição de lucro inflacionário: o resultado final do Banco se tornava positivo devido às receitas não-operacionais, ao invés das operacionais, que eram baixas. Também, o resultado era devido à diferença positiva entre a Correção Monetária sobre o Ativo Permanente (receita) e o Patrimônio Líquido (despesa). Ou seja, o lucro escritural oferecido à tributação e à distribuição aos acionistas não refletia a real saúde financeira da instituição.

i) Desconfiança dos investidores: as dificuldades enfrentadas pelo Sulbrasileiro no mercado financeiro foram se agravando cada vez mais e conduziram a uma situação insustentável que se espalhou em notícias alarmantes, gerando cada vez mais desconfiança dos investidores.

j) Fiscalização complacente pelas autoridades: tornou-se bastante evidente a falta de uma ação preventiva eficaz por parte do setor fiscalizador do Banco Central.

k) Crise do Sistema Financeiro: as instituições financeiras, de forma geral, tiveram a rentabilidade de seu Patrimônio Líquido reduzido a partir de 1983. A elevação das taxas de juros no país, ocorrida de 1983 em diante, afastou muitas empresas privadas com sólida posição financeira, que deixaram de contrair empréstimos junto aos bancos, ocasionando a queda considerável na demanda por empréstimos e por depósitos não remunerados. Em consequência, a carteira de empréstimos dos bancos tornou-se dependente de estatais e de empresas privadas em dificuldades, aumentando os créditos em liquidação. Além disso, os custos de captação cresceram, levando à diminuição da rentabilidade.

De acordo com De Lima (1985, p. 68), os principais problemas do setor persistiam em 1984: deterioração da qualidade das carteiras de empréstimos, com aumento dos riscos e redução dos lucros; alta participação de recursos remunerados no passivo dos bancos, ou seja, participação cada vez maior de depósitos a prazo e elevação no custo de captação desses recursos; e declínio da rentabilidade nas operações de mercado aberto devido ao aumento nas taxas de juros no "overnight".

A elevação da taxa de juros bancária afastou as empresas da tomada de empréstimos, canalizando os excedentes para operações no mercado aberto ou para empréstimos às estatais e tornando, assim, o setor financeiro privado credor do setor público e dependente de soluções do déficit público. (DE LIMA, 1985, p. 69).

Portanto, o sistema financeiro tornara-se dependente do encaminhamento que o setor público daria à sua imensa dívida como forma de superar a crise, em especial, do rearranjo necessário a se fazer nos passivos das empresas públicas. Ademais, as melhores empresas privadas, ao não captarem empréstimos junto ao setor financeiro, fez com que as carteiras de empréstimos se direcionassem para empresas em má situação financeira. (DE LIMA, 1985, p. 69).

As dificuldades do sistema financeiro se evidenciaram no "crescimento das contas dos créditos em liquidação, na queda das taxas de rentabilidade ou na necessidade de aumentarem de forma significativa as taxas de serviço" para aumento de suas receitas. (DE LIMA, 1985, p. 69).

l) Crise da economia gaúcha e brasileira: de 1981 a 1984, as baixas taxas e até mesmo negativas de crescimento da economia aliadas a uma inflação crescente

afetaram o volume de operações e a rentabilidade do setor financeiro, o que influenciava e era influenciado por outros setores da economia. No caso do Sulbrasileiro, a inadimplência de várias empresas por ele financiadas tornou-se fatal para o banco.

De acordo com De Lima (1985, p. 74), o Banco Sulbrasileiro, desde a sua origem, era um banco ineficiente e, quando o sistema financeiro passou pela crise evidenciada no ano de 1984, mostrou-se incapaz de enfrentá-la dada a sua situação financeira deficiente (baixa qualidade da carteira de crédito, imobilização cada vez maior de seu ativo, acúmulo de distribuição de lucros inexistentes).

Assis (1986 apud GARCIA, 1990, p. 37) descreve as crises que culminaram na liquidação dos conglomerados Sulbrasileiro e Habitasul, colocando como causas, dentre outras, "a deterioração do quadro econômico do Rio Grande do Sul, a ruína da Central de Cooperativas do Rio Grande do Sul - Centrasul, empréstimos sem as devidas garantias e a crise da poupança e do sistema imobiliário".

Fortunati (1986 apud GARCIA, 1990, p. 37) aponta como causas da liquidação do Sulbrasileiro, "além da incompetência dos administradores, financiamentos a 22 empresas controladas por seus diretores, sem garantias reais e de forma irregular, no valor de 100 milhões de dólares".

Ainda, Filho (1985 apud GARCIA, 1990, p. 38) cita a quebra do Sulbrasileiro, em termos administrativos e organizacionais, decorrente da má qualidade dos créditos, da crescente imobilização, da distribuição de lucros oriundos de resultado da correção monetária, enfatizando que a crise era vivenciada pelo sistema financeiro em geral e pela economia brasileira.

Concluindo, longe de ser resultante de ações de fora do Estado contra o Banco, a quebra do Sulbrasileiro deve-se à sua "ineficiência administrativa e organizacional, à crise que se abate sobre o sistema financeiro, em especial, e também, à crise geral por que passa a economia brasileira." (DE LIMA, 1985, p. 74).

Identificados os casos de insucesso com as razões apontadas para tais problemas, na próxima seção, será mostrada a evolução do cooperativismo brasileiro a partir do ano 2000, com ênfase nos últimos anos, conforme os relatórios do BCB. Dessa forma, será possível observar as tendências desse movimento para se buscar convergência na solução a ser proposta para os militares da MB.

### 3.3 Evolução do cooperativismo de crédito brasileiro nos últimos anos

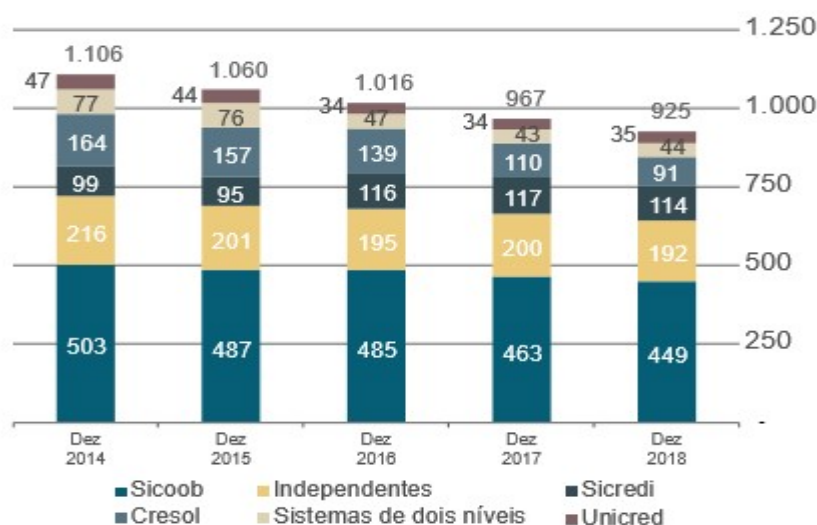
Em meados dos anos 90, houve uma tendência de fusão e de aquisição entre os bancos múltiplos, período marcado também por privatizações de bancos públicos. Em movimento contrário, nesse mesmo período, as cooperativas cresceram, havendo redução, via fusão, somente a partir de 2008 (TRINDADE, FERREIRA FILHO E BIALOSKORSKI NETO, 2010 apud CARVALHO *et al.*, 2015, p. 74).

Segundo Baer e Nazmi (2000 apud CARVALHO *et al.*, 2015), entre 1993 e 1997, houve aumento da participação das cooperativas de crédito brasileiras no mercado de crédito em cerca de onze pontos percentuais. A importância econômica dessas instituições também pode ser ilustrada pela criação de 494 cooperativas de crédito entre 2000 e 2008 (SOARES & MELO SOBRINHO, 2008 apud CARVALHO *et al.*, 2015).

A partir de 2008, porém, segundo o BCB (2011 apud CARVALHO *et al.*, 2015), houve redução na quantidade de cooperativas de crédito no Brasil de 1.378 para 1.318 em 2010, representando o saldo líquido entre as que abriram e as que fecharam.

Ao analisar os dados mais recentes, de 2014 a 2019, percebe-se a mesma tendência de redução na quantidade de cooperativas de crédito. O gráfico 1, abaixo, demonstra a evolução do número de cooperativas de crédito singulares por sistema, de 2014 a 2018.

Gráfico 1 – Evolução do número de cooperativas de crédito singulares por sistema, de 2014 a 2018.



Fonte: BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2018, p. 7.

Já em 2019, permaneceu a tendência de redução, diminuindo de 925 para 875 cooperativas singulares de crédito, das quais 213 eram independentes, ou seja, sem vínculo com cooperativas centrais. Ainda, o SNCC era composto de 34 cooperativas centrais, das quais cinco não compunham nenhuma das quatro confederações de centrais existentes – Sicredi, Sicoob, Unicred e Cresol. (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2019a, p. 63).

A tendência de redução no total de cooperativas deve-se, principalmente, ao processo de incorporação de cooperativas singulares pelas centrais. De acordo com o BCB (2018, p. 7), as incorporações permitem maior eficiência devido à redução dos custos, em especial, dos administrativos, que constituem um dos principais componentes das despesas das cooperativas. Alguns dos benefícios esperados nesse processo são a maior profissionalização da administração, a ampliação da atuação e a maior diversificação no fornecimento de produtos e serviços.

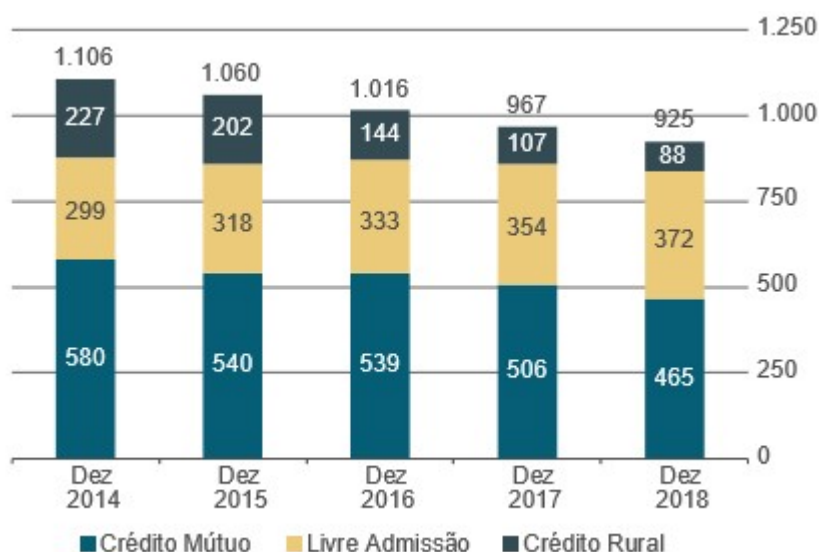
A opção pela fusão ou incorporação ocorre devido à necessidade de expansão das operações para aumento do porte e escala nos mercados financeiros. Tal processo se observa em outros países e de forma recente no Brasil. (CARVALHO *et al.*, 2015, p. 72).

Existe uma dualidade na gestão das cooperativas: de um lado, os princípios cooperativos e, de outro, o mercado e a competição com suas exigências. Assim, essas instituições devem ser eficientes e produtivas sem abandonar seus princípios e a gestão democrática. Decorrente dessa dicotomia de gestão muitas cooperativas exerceram as opções de fusão ou incorporação. (CARVALHO *et al.*, 2015, p. 73).

Carvalho *et al.* (2015, p. 73) cita, por outro lado, pesquisas diversas (RALSTON, WRIGHT E GARDEN , 2001; FRIED, KNOX LOVELL, & EECKAUT, 1993; RALSTON *et al.*, 2001) que sustentam que o aumento das cooperativas via fusão, apesar da percepção de ganho de escala e de eficiência pelos seus membros, não garantiram melhoria de seu eficiência, como o caso de cooperativas de crédito australianas e americanas.

Considerando a evolução por tipo de cooperativa de crédito, conforme o gráfico 2, abaixo, observa-se que o número de cooperativas de livre admissão de associados aumentou cerca de 5%, em 2018, totalizando 372 singulares. Tal crescimento decorreu do processo de transformação de cooperativas de crédito rural e crédito mútuo, que reduziram em 18% e 8%, respectivamente (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2018, p. 8).

Gráfico 2 – evolução do número de cooperativas de crédito singulares por tipo, de 2014 a 2018.



Fonte: BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2018, p. 8.

“Analisando o período de dezembro de 2019, das 875 cooperativas singulares de crédito autorizadas a funcionar, 48 (5,5%) eram cooperativas de crédito rural, 414 (47,3%) de crédito mútuo e 413 (47,2%) de livre admissão” (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2019a, p. 64). Ou seja, a tendência de crescimento das cooperativas de livre admissão, observada de 2014 a 2018, se manteve em 2019.

O crescimento das cooperativas de livre admissão, proporcionado pela regulamentação trazida com a Resolução nº 3.106/03, do BCB, demonstra a busca pela diversificação do perfil dos associados, antes restrito a determinadas categorias profissionais ou atividades econômicas. Segundo o BCB (2018, p. 8), tal movimento reflete a “contínua busca das entidades do setor por profissionalização, ganhos de escala, ampliação da atuação e diversificação no fornecimento de produtos e serviços.”

Ao se analisar a evolução do número total de cooperados, verifica-se um movimento em sentido oposto ao das cooperativas, ou seja, um crescimento de 1,5 milhão, em 2002, para 5,1 milhões, em 2010, indicando a importância social das cooperativas de crédito no mercado, embora com algum eventual insucesso. (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2011 apud CARVALHO *et al.*, 2015).

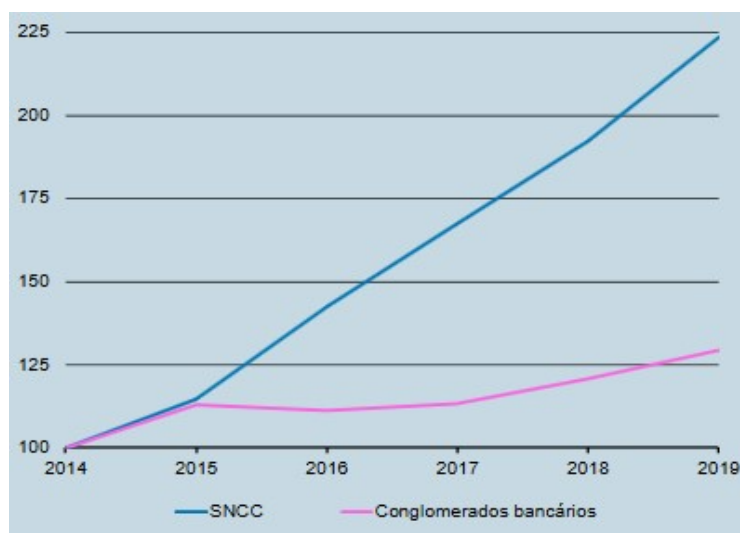
Seguindo essa tendência, em 2018, a quantidade de cooperados atingiu 9,9 milhões, alta de 9% em relação a 2017, com ritmo maior de crescimento nas

peças jurídicas (18%) que nas peças físicas (8%). (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2018, p. 9).

O crescimento no ingresso de peças jurídicas, em particular, de empresas jovens (64% tinham até três anos de funcionamento) ocorreu, sobretudo, no ano de 2016, devido à crise financeira que se instalara, o que tornara o ambiente dos bancos mais restritivos às empresas. (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2018, p. 11).

Outro dado que denota a relevância das sociedades cooperativas no SFN, é a sua participação em termos de ativo total ajustado. O gráfico 3, abaixo, apresenta a evolução do ativo total ajustado das cooperativas de crédito comparativamente aos conglomerados bancários - dados de dezembro de 2014 a dezembro de 2019. Tendo como ano base 2014, com valores normalizados para 100, verifica-se, de forma inequívoca, o maior crescimento desse ativo nas cooperativas em relação aos conglomerados bancários.

Gráfico 3 – Evolução do ativo total ajustado das cooperativas de crédito e dos conglomerados bancários, tendo o ano de 2014 como ano base de comparação.

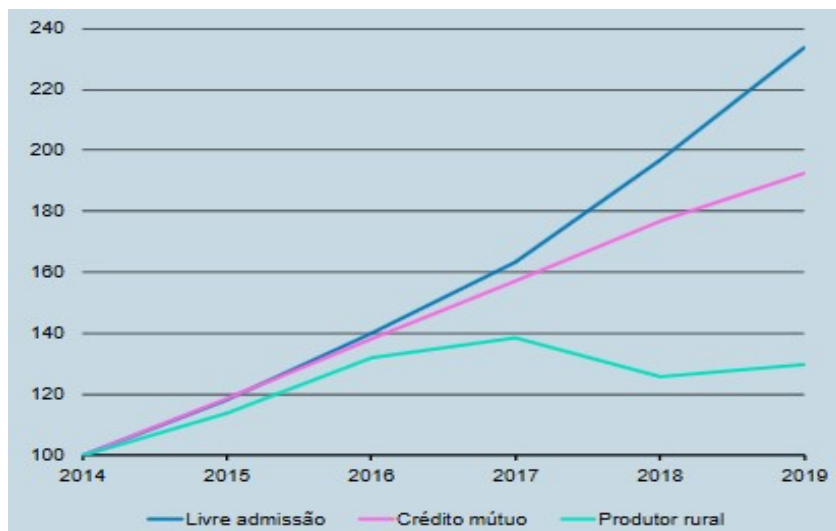


Fonte: BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2019a, p. 64.

Se considerarmos a evolução do ativo total ajustado por critério de associação, conforme o gráfico 4, abaixo, nota-se o maior crescimento nas cooperativas de livre admissão, com queda nas de crédito rural, a partir de 2018, decorrente do processo de incorporação dessas pelas de livre admissão, conforme já mencionado acima. Isto demonstra a maior tendência do mercado por cooperativas de livre admissão de associados, pelo ganho de escala oferecido, que

gera menor custo administrativo por cliente. (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2019a, p. 65).

Gráfico 4 - Evolução do ativo total ajustado das cooperativas de crédito, por critério de associação, tendo o ano de 2014 como ano base de comparação.



Fonte: BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2019a, 65.

As práticas de governança de uma cooperativa melhoram a segurança, reduzem custos de fiscalização e controle, melhoram a imagem e fortalecem o espírito cooperativista da participação, a ação coletiva e de pertencimento. (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2008, p. 14).

Para fornecer elementos de modo a melhorar a governança da cooperativa, foram realizados dois importantes projetos pelo Banco Central, um desenvolvido no período de 2006 a 2009 e outro, no biênio 2013-2014. No primeiro trabalho (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2008), no qual se buscou verificar como a adoção de boas práticas poderia equacionar as questões de governança, foram abordadas as seguintes áreas: representatividade e participação; direção estratégica; gestão executiva; fiscalização e controle. Já no segundo projeto (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2014), foram traçadas três grandes diretrizes de pesquisa, a saber: representatividade; estrutura de alta administração: Órgão Estratégico versus Gestão Executiva; e funções de fiscalização.

Dentre os resultados mais importantes do segundo estudo (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2014, p. 42), ressaltam-se: participação baixa de associados em Assembleias Gerais; pouca concorrência nas eleições de Conselhos



Administrativos e Fiscal e nas Diretorias, com pouca rotatividade nesses cargos; pouca prática da separação entre cargos executivos e estratégicos – Conselho de Administração versus Diretoria Executiva (na época, era admitida a ocupação simultânea, vindo a ser proibida com a Resolução BCB nº 4.434/2015); políticas de remuneração por incentivos muito incipientes; baixa eficácia de funções de fiscalização; graves assimetrias de informações e precariedade de comunicações – uso ainda limitado de ferramentas eletrônicas e baixa proatividade do administrador.

Outra tendência atual é o surgimento crescente de soluções financeiras digitais. De acordo com o Banco Central (2019a, p. 121 e 153), em 2019, o aumento da eficiência operacional do sistema financeiro contou, entre outros, com a tendência de digitalização bancária, que consiste na transformação dos serviços bancários no formato *on-line* e digital, bem como dos processos internos que realizam a manutenção da estrutura de sustentação dessa transformação. Tal situação surgiu da necessidade de desburocratizar os processos dos grandes bancos, resultando no aprimoramento da experiência do cliente, que passou a acessar suas operações com mais transparência, agilidade e segurança. Dessa forma, os bancos têm buscado desenvolver soluções tecnológicas internas ou em parceria com empresas de tecnologia.

As cooperativas de crédito seguem a mesma tendência de digitalização. O banco cooperativo Sicredi, a segunda maior confederação de cooperativas do SNCC, lançou sua conta digital, batizada de *Woop*, por meio da qual é possível associar-se e criar uma conta totalmente digital, além de obter cartão digital e usar outras funcionalidades, como programa de fidelidade e organizador financeiro. (CAMPOS, 2018).

Encerrada esta seção onde restou demonstrada, entre outros movimentos, a tendência atual de associação entre as cooperativas, com a conseqüente redução no seu número, bem como, em sentido contrário, a ampliação na quantidade de cooperados, será abordado, a seguir, o caso de sucesso em uma cooperativa de crédito voltada aos militares, nos Estados Unidos da América (EUA).

A Navy Federal Credit Union (NFCU) - União Federal de Crédito da Marinha, composta de militares da ativa e veteranos das Forças Armadas estadunidenses, seus familiares e, ainda, servidores civis do Departamento de Defesa, iniciou apenas com servidores da Marinha localizados em Washington, Distrito de Columbia. Constituída em 1933, hoje já conta com mais de nove milhões de associados. Na

próxima seção, será abordado o histórico dessa cooperativa, extraído do artigo Navy Federal Credit Union History<sup>10</sup>, bem como a sua situação nos dias atuais, conforme o *site* da própria cooperativa.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/navy-federal-credit-union-history/>

<sup>11</sup> <https://www.navyfederal.org/about/about.php>

#### 4 O MODELO DA COOPERATIVA DE CRÉDITO DA MARINHA ESTADUNIDENSE

Antes de prosseguir a respeito da cooperativa estadunidense, releva mencionar que não há, atualmente, no Brasil, cooperativa de crédito voltada aos militares das Forças Armadas, mas tão somente ao segmento da segurança pública, tendo sido identificadas cinco, em nível estadual, no Rio Grande do Sul, Minas Gerais, São Paulo, Santa Catarina e Distrito Federal.

No Exército Brasileiro, existe a Associação de Poupança e Empréstimo (POUPEX)<sup>12</sup>, gerida pela Fundação Habitacional do Exército (FHE)<sup>13</sup>, ambas criadas pela Lei nº 6.855, de 18 de novembro de 1980, com origem na antiga Caixa de Construção do Ministério da Guerra. Não obstante o sucesso dessas instituições, elas não seguem o modelo das cooperativas de crédito e, portanto, não foram objetos de estudo.

As informações a seguir, relativas ao histórico da cooperativa estadunidense, no período que vai de sua criação até os anos 1990, foram extraídas do artigo Navy Federal Credit Union History. (NAVY [...], 2000).

A cooperativa de crédito da Marinha estadunidense teve origem em 17 de janeiro de 1933, em meio à Grande Depressão, tornando-se a maior cooperativa de crédito do mundo nos dias atuais. (NAVY [...], 2000).

Servidores da Marinha, em Washington, Distrito de Columbia, criaram, naquela data, o Navy Department Employees' Credit Union of the District of Columbia (NDCU) - União de Crédito dos Empregados do Departamento da Marinha do Distrito de Columbia. O requisito em comum entre os membros da cooperativa de crédito era pertencer à União Federal dos Empregados (FEU). (NAVY [...], 2000).

À época, foram oferecidas dez mil quotas-partes a dez dólares cada, sendo o valor da taxa de associação de 25 centavos de dólar. Os empréstimos eram limitados a 25 dólares cada, a uma taxa de juros máxima de um por cento ao mês. (NAVY [...], 2000).

O próprio conceito de cooperativa de crédito estava naquele momento em amadurecimento, após aprovação de uma legislação de autorização para esse tipo de instituição financeira, em junho de 1932, a despeito dos protestos dos banqueiros tradicionais. (NAVY [...], 2000).

---

<sup>12</sup> <https://www.poupex.com.br/a-poupex/quem-somos/>

<sup>13</sup> <https://www.fhe.org.br/a-fhe/quem-somos/>

Apesar dos obstáculos decorrentes da Grande Depressão, a adesão à cooperativa aumentou, bem como a demanda por empréstimos. No final de 1933, contava com 49 membros e 18 tomadores de empréstimo, e ativos na ordem de 450 dólares. No ano seguinte, contava com 250 membros e cerca de 2.700 dólares em ativos, vindo a pagar seu primeiro dividendo em 1936 - três por cento, que subiu para seis por cento em 1940, quando os ativos atingiram oitenta mil dólares. No ano seguinte, havia atraído quase mil membros. (NAVY [...], 2000).

A Segunda Guerra Mundial mudou substancialmente o contexto, quando o Congresso introduziu uma legislação para restringir o acesso ao crédito ao consumidor. Ademais, a Lei de Socorro Civil de Soldados e Marinheiros, que impedia os credores de executarem as dívidas durante a Guerra, ocasionou problemas à cooperativa de crédito. Políticas de empréstimos excessivamente brandas levaram a baixas maciças em 1943, fazendo com que os dividendos fossem suspensos e a associação reduzisse em tamanho. (NAVY [...], 2000).

Em junho de 1947, com regras federais de poupança mais flexíveis, a NDCU passou a incluir pessoal militar e civil da Marinha, da área de Washington, levando ao maior crescimento de ativos e de participação. Não obstante esse crescimento, seguiu-se nova crise de inadimplência. (NAVY [...], 2000).

Nos anos 50, a nomeação de William A. Hussong, Jr., como o primeiro gerente de escritório da cooperativa de crédito marcou o início da profissionalização da cooperativa, que sofria o aumento da inadimplência e a possibilidade de censura federal por contabilidade negligente. (NAVY [...], 2000).

A Guerra da Coreia e a incapacidade do banco de manter dividendos fizeram novamente com que a cooperativa decaísse em participantes, levando, em 1954, à decisão pela sua extensão a todos os profissionais da Marinha em todo o mundo, facilitada pela possibilidade de deduções na folha de pagamento. A cooperativa mudou seu nome para *Navy Federal Credit Union* (NFCU) - União Federal de Crédito da Marinha. (NAVY [...], 2000).

À medida que a adesão, a poupança e os empréstimos aumentaram na última metade da década de 50, a NFCU aumentou sua gama de serviços, passando também a incluir cadetes da aviação naval e oficiais não-comissionados, com predominância de membros fora da área de Washington, tendo encerrado aquela década com dez milhões de dólares em ativos e 23 mil membros. (NAVY [...], 2000).

A maioria dos membros era formada por profissionais militares nessa época, e oficiais militares de alta patente começaram a ser escolhidos para o Conselho de Administração. Após a substituição de Hussong, o Conselho escolheu outro profissional especializado, o capitão aposentado da Marinha, Richard Cobb, ex-chefe da Divisão de Política de Aquisições da Marinha, como o próximo gerente, tendo permanecido na NFCU por quase vinte anos. (NAVY [...], 2000).

A expansão e os novos requisitos contábeis multiplicaram a carga de trabalho administrativa da NFCU, levando à aquisição de um sistema computacional, o IBM 1401 (com 4K de memória), em 1962, para auxiliar nos processos. Nessa época, a NFCU havia se tornado a maior cooperativa de crédito do mundo, impulsionada em grande parte por financiamentos para compra de carros, que em poucos anos, representaram a maioria de seus negócios. (NAVY [...], 2000).

Em 1967, devido a uma série de fusões entre cooperativas de crédito e a NFCU, alguns políticos e cooperativas de crédito menores, patrocinadas pela Associação Nacional da União de Crédito (CUNA), protestaram contra o seu crescente domínio. Ao mesmo tempo, o setor cooperativado estava sob ataque de bancos comerciais, ressentidos com seu status de isenção de impostos. No final da década de 1960, a NFCU possuía mais de cem mil membros e ativos no valor de 120 milhões de dólares. (NAVY [...], 2000).

Na década de 1970, houve uma competição pela abertura de contas de poupança, e pela oferta de variados serviços, tendo sido ampliada a rede de escritórios da NFCU para cerca de vinte localizações, inclusive no exterior e em navio da Marinha estadunidense. (NAVY [...], 2000).

A NFCU mudou-se para uma impressionante e espaçosa nova sede em Viena, Virgínia, em 1977. Um novo sistema de computador mainframe foi instalado para lidar com os registros de 450.000 membros. Logo após a mudança, a nova legislação permitiu às cooperativas de crédito ofertar empréstimos hipotecários. Todavia, à medida que diminuía as diferenças entre bancos comerciais e cooperativas, estes últimos se viram sujeitos a mais regulamentações bancárias, enquanto os bancos foram liberados para pagar taxas mais atrativas de poupança. (NAVY [...], 2000).

A NFCU também teve que lidar com as novas leis de falências liberais da época, o que obrigou a seu retorno ao CUNA, de modo a influenciar o clima regulatório no final dos anos 70. (NAVY [...], 2000).

Cobb deixou o cargo de gerente em agosto de 1980, para ser substituído pelo Contra-Almirante Joe G. Schoggen, depois de servir na unidade de Sistemas de Revenda da Marinha. A NFCU encerrou aquele ano com ativos de 866 milhões de dólares. Em 1982, as cooperativas de crédito receberam sua desregulamentação há muito desejada, tendo a NFCU atingido 692.000 membros e dois bilhões de dólares em ativos em 1985. Tom Hughes tornou-se presidente e CEO da NFCU em 1988, quando as instituições de poupança e empréstimos começaram a ofertar empréstimos ao consumidor. (NAVY [...], 2000).

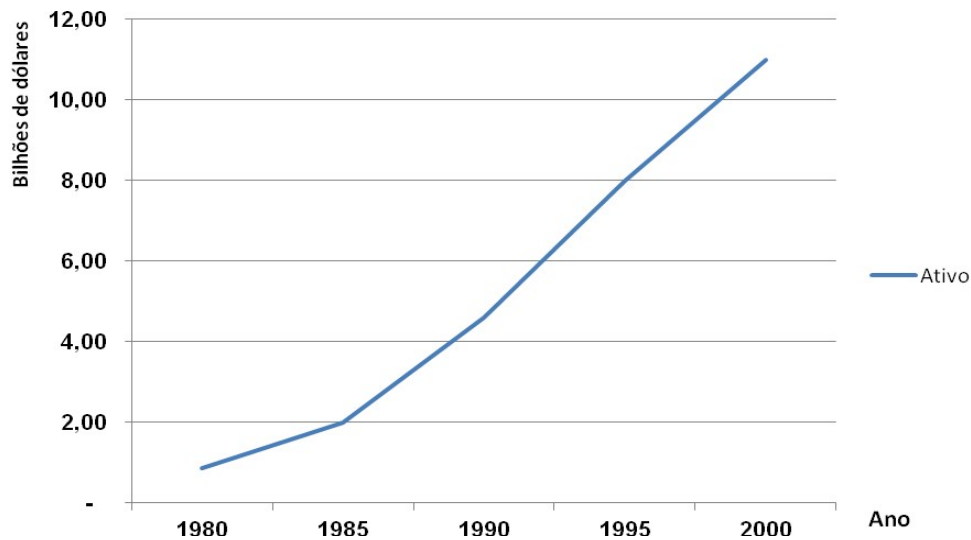
A NFCU encerrou 1990 com 4,6 bilhões de dólares em ativos, ultrapassando oito bilhões de dólares em meados da década de 90. Operava 56 filiais domésticas e 26 no exterior. A cooperativa abandonou a CUNA novamente depois que o grupo comercial processou o governo federal por causa de uma regulamentação, encerrando a gestão compartilhada entre cooperativas de crédito corporativas e grupos comerciais. (NAVY [...], 2000).

A prática da Marinha de emprestar dinheiro público para as filiais da NFCU na Espanha e na Itália, ou seja, para a iniciativa privada, provocou protestos. A NFCU também operava cerca de duzentas caixas automáticas (ATMs) - todas sem custo adicional e apoiou os esforços do Departamento de Defesa para proibir sobretaxas em todos os caixas eletrônicos das instalações militares. (NAVY [...], 2000).

Hughes se aposentou em 1996, deixando o comando para Brian McDonnell, um veterano de 26 anos da NFCU. A NFCU gastou sessenta milhões de dólares para expandir sua sede, à medida que os membros continuavam a crescer, aproximando-se de dois milhões no final dos anos 90, com ativos superando onze bilhões de dólares. Os empréstimos hipotecários e patrimoniais dobraram para três bilhões de dólares entre 1997 e 1998. (NAVY [...], 2000).

A evolução do Ativo da NFCU, desde a década de 80 até final da década de 90, pode ser observada no Gráfico 5, abaixo.

Gráfico 5 - Evolução do Ativo da NFCU, da década de 80 ao final da década de 90.



Fonte: AUTOR, 2020.

De acordo com Reosti (2019), em 2004, a chegada de um novo CEO, o Almirante Cutler Dawson, trouxe crescimento ao NFCU, implementando soluções para problemas enfrentados com a demora no atendimento aos clientes e a fuga de clientes da classe “A” para outros bancos. Assim, a expansão no número de atendentes no *call center* e a adoção do modelo de empréstimo baseado em risco foram as soluções implementadas para os problemas mencionados. Ainda, em seu período de gestão, possibilitou a ampliação dos membros da cooperativa, pela permissão concedida de adesão de militares do Exército e da Força Aérea estadunidenses, em 2008 e, de militares veteranos, em 2017.

O programa de hipotecas da cooperativa de crédito teve um crescimento de cem por cento de 2011 para 2012, se concretizando até 2013, o que a tornou a 23ª maior fornecedora de empréstimos dos EUA entre todos os bancos e cooperativas de crédito. O volume de compras quase dobrou e mais de cem mil servidores ativos receberam financiamentos imobiliários em 2013, sendo 53% para compradores de primeira viagem. (SAMAAD, 2014).

Também, no ano de 2013, houve um recorde na atividade de crédito automobilístico, tendo realizado trezentos mil empréstimos para esse fim a seus membros, favorecido por um ambiente de baixa taxa. A cooperativa de crédito auxilia jovens recrutas militares que muitas vezes têm pouco ou nenhum crédito, garantindo que seus pagamentos de empréstimos sejam acessíveis e dentro de seus orçamentos. (SAMAAD, 2014).

Outra área de crescimento foi a de contas de cartão, representada pelo aumento de 23% em 2013, em comparação com cinco por cento para o restante das cooperativas de crédito. (SAMAAD, 2014).

Para atender às suas necessidades em constante movimento, a NFCU forneceu plataformas digitais, sendo identificado um aumento relevante de *logins* dos membros, sobretudo dos mais jovens. (SAMAAD, 2014).

Desde a possibilidade de entrada de “novos” militares, em 2008 e em 2017, houve um aumento do chamado público potencial, o que justificou campanhas nacionais de anúncios de trinta segundos de televisão, com o *slogan*: “Nós conhecemos os veteranos”, no ano de 2018. (DUPLESSIS, 2019a, tradução nossa).

Com isso, a adesão efetiva de novos membros à NFCU cresceu 20,8% nos doze meses encerrados em setembro de 2018 – duas vezes mais rápido que o crescimento da adesão em outras cooperativas de crédito. Foram abertas filiais na Geórgia, Flórida, Califórnia, e Houston e Austin, no Texas, onde normalmente os veteranos se estabelecem. (DUPLESSIS, 2019a).

A NFCU se apoia na conscientização sobre a sua marca e em campanhas nacionais de anúncios, tendo como base, pesquisas sobre a mídia que os seus membros utilizam e como eles preferem ser alcançados. A fusão de pequenas cooperativas com a NFCU proporcionou também um crescimento desse público potencial. (DUPLESSIS, 2019a).

Segundo Grant (2006), nos primeiros cinquenta anos, a cooperativa de crédito oferecia basicamente conta poupança e empréstimo para automóveis, mas faltava a maior capilaridade na distribuição de filiais, o que provocava desgaste com os associados. Não obstante esse fator, a instituição crescera, principalmente, com a maior concentração nos relacionamentos com membros veteranos. Tal situação foi facilitada pelo advento da Internet, dos *call centers*, dos caixas eletrônicos, e por uma implantação intensiva de filiais, muitas em áreas onde não havia unidades da Marinha.

Embora tenha se expandido significativamente, os empréstimos da cooperativa de crédito seguiram o modelo tradicional, com foco em empréstimos para automóveis e imóveis. Em 31 de dezembro de 2018, o último ano de Dawson como CEO, os empréstimos imobiliários comerciais totalizavam pouco mais de quatrocentos milhões de dólares em uma carteira de empréstimos de 74 bilhões de dólares, confirmando o principal escopo da cooperativa no varejo. O seu lucro líquido



em 2018, sobre o qual não pagou imposto de renda federal ou estadual, foi de 1,55 bilhão de dólares. (REOSTI, 2019).

O foco em empréstimos imobiliários pode ser observado pelo aumento de 19,3% nessa modalidade no segundo trimestre de 2019, em relação ao mesmo período de 2018 – uma concessão de 5,2 bilhões de dólares em financiamentos para compra de casas. No terceiro trimestre de 2019, o crescimento foi de 32%. (DUPLESSIS, 2019b).

Segundo DuPlessis (2019b), desse crescimento de 32%, cerca de dez pontos percentuais vieram do crescimento orgânico dos membros – ou seja, proveniente do próprio mercado americano – e cerca de oito a dez pontos percentuais do aumento do *marketing* digital (correio direto) e de outros *marketings*. Os quatorze pontos restantes vieram da implantação de um novo programa chamado "HomeSquad" para aumentar a presença *on-line*.

Esse programa aumentou a parcela de membros que optaram por uma hipoteca via NFCU, facilitando a candidatura dos membros, pela simplificação no preenchimento e no acesso, com desburocratização e acompanhamento *on-line* de todo o processo. (DUPLESSIS, 2019b).

A importância de ter um serviço *on-line* de primeira classe vai ao encontro da base de membros jovens e conectados da NFCU, que estão em seus principais anos de compra de uma casa e pertencentes a uma geração com altas expectativas por serviços *on-line*. Isto trouxe grande capilaridade, em locais onde a NFCU não possui sede. (DUPLESSIS, 2019b).

Segundo DuPlessis (2019c), a NFCU, a maior cooperativa de crédito em ativos, tornou-se a primeira a ultrapassar cem bilhões de dólares em ativos, encerrando o primeiro trimestre de 2019 com US\$ 103,1 bilhões em ativos e 8,4 milhões de membros. Ainda, naquele trimestre, obteve lucro líquido de 423,6 milhões de dólares, um aumento de 18,6%.

O sucesso da Navy Federal se resumiu, segundo Grant (2006), a dois fatores: capilaridade, mesmo em locais remotos no mundo; e atendimento à demanda do cliente por meio do desenvolvimento de novos produtos, investimentos em tecnologia ou envolvimento da comunidade.

Os lançamentos de uma campanha publicitária nacional em televisão, de aplicativo de telefone celular, de novos produtos de empréstimo, de cartões de

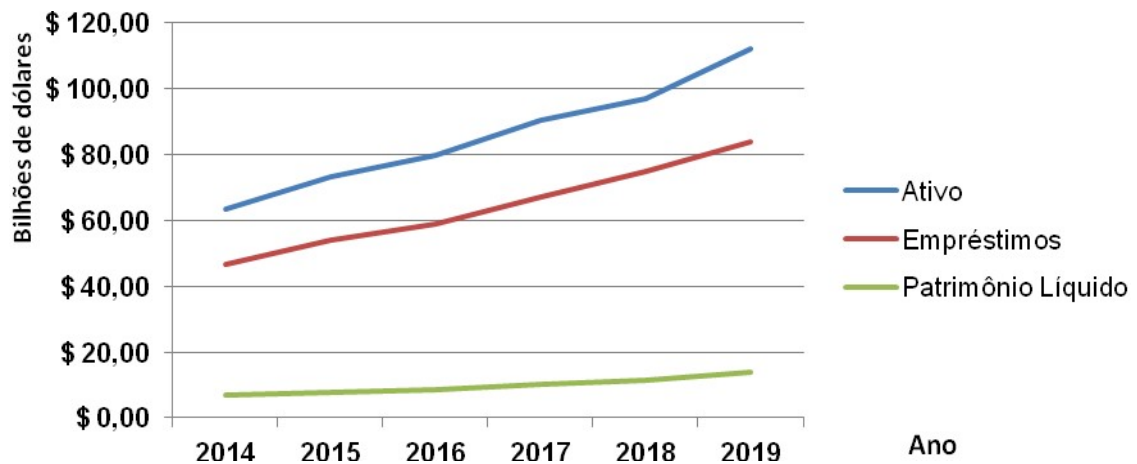
crédito e de ofertas hipotecárias, foram alguns dos projetos responsáveis pelo crescimento da NFCU, ao longo dos anos, segundo Strozniak (2019).

Em 2019, de acordo com DuPlessis (2019d), cerca de metade dos membros da NFCU tinha menos de 36 anos, e um terço eram membros ativos ou veteranos. Muitos dos mais jovens eram mutuários pela primeira vez para carros ou casas, sendo a taxa mais branda em relação aos bancos uma vantagem competitiva devido à diferenciação de limites entre essas diferentes instituições.

De acordo com Orem (2019), a NFCU está entre os serviços financeiros mais "relacionáveis" entre as pessoas na faixa etária de 18 a 34 anos. Isto se reflete na confiabilidade e na capacidade de interagir com os usuários, em entender as necessidades mutáveis dos usuários e de refletir os seus valores.

O crescimento da NFCU, nos últimos anos, pode ser constatado no Gráfico 6, abaixo, que evidencia a evolução do Ativo, da carteira de empréstimos e do Patrimônio Líquido, de 2014 a 2019.

Gráfico 6 - Evolução do Ativo, da Carteira de empréstimos e do Patrimônio Líquido da NFCU, de 2014 a 2019.



Fonte: AUTOR, 2020.

Atualmente, de acordo com o seu *site*, a NFCU conta com um total de nove milhões de membros, entre militares da ativa e veteranos do Ministério da Defesa e da Guarda Costeira estadunidenses, bem como servidores civis desses órgãos e seus familiares. (NAVY FEDERAL CREDIT UNION, 2020a).

Ademais, conforme aquele *site*, possui, aproximadamente, 128 bilhões de dólares em ativo, 101 bilhões de dólares em poupanças de seus membros, 88

bilhões de dólares em empréstimos e quatorze bilhões de dólares em reservas. (NAVY FEDERAL CREDIT UNION, 2020b).

São 343 filiais em todo o país e dezoito mil empregados, e está entre as cinquenta principais instituições financeiras do país. Somente no período de 01 a 30 de junho de 2020, observou-se uma distribuição de dividendos na ordem de 594 milhões de dólares. (NAVY FEDERAL CREDIT UNION, 2020c).

Em 2020, pela décima vez, posicionou-se entre as cem melhores empresas para se trabalhar segundo o ranking da revista *Fortune*, conquistando 19ª colocação, a melhor posição até hoje. (NAVY FEDERAL CREDIT UNION, 2020d).

Todos esses números demonstram de forma inequívoca a grandiosidade e o sucesso dessa cooperativa de crédito, cujos membros, precipuamente, são os militares e seus familiares.

## 5 A CARREIRA DO PROFISSIONAL MILITAR DAS FORÇAS ARMADAS

Aos militares da Marinha do Brasil (MB) se aplicam as mesmas regras profissionais que se empregam aos militares das demais Forças Singulares e que compõem, em conjunto com a Marinha, as Forças Armadas brasileiras, doravante denominadas Forças Armadas.

As características principais da profissão militar das Forças Armadas podem ser identificadas nos seguintes diplomas legais: CF de 1988, LC nº 97/99 e a Lei nº 6.880/80 (Estatuto dos Militares).

Iniciando pela CF/88, observam-se no caput do art. 142, a conceituação e a descrição da missão das Forças Armadas:

As Forças Armadas, constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica, são instituições nacionais permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República, e destinam-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem.

Os incisos de I a X, do art. 142, definem uma série de características para a profissão militar das Forças Armadas, cabendo destacar: a proibição de sindicalização e de greve, a não filiação a partido político, as situações de concessão e de perda de patentes, o julgamento por tribunal militar. (BRASIL, 1988).

Outro diploma legal de importância é a LC nº 97, de 09 de junho de 1999, que dispõe sobre a organização, orçamento, preparo e emprego das Forças Armadas. Identificam-se, no art. 17, dessa LC, as atividades subsidiárias da MB, com destaque para: controle da Marinha Mercante, segurança da navegação aquaviária, políticas relativas ao mar, fiscalização no mar, cooperação com os órgãos federais no que tange ao uso do mar e das águas interiores. (BRASIL, 1999). Verifica-se, assim, a gama variada e complexa de atribuições dos militares da MB, o que denota a importância da carreira militar e o caráter peculiar de Estado empregado à sua profissão.

Segundo Pinto (2019, p. 365-366), a estrutura militar do Estado configura força, hierarquia, disciplina, autoridade, unidade, coesão, obediência, valores éticos e morais, renúncia e oferta da vida pela morte honrosa, dentre outras características próprias, sendo, essencialmente, autocrática, vestígio da aristocracia medieval, com tradições cerimoniais de aparência antiquada, comunhão de rituais simbólicos.

A honra, o pundonor militar, o poder unificado e indivisível do líder são atributos ininteligíveis para o mundo moderno de valores relativos, quando os militares, em sua maioria, voluntários, iguais sacerdotes, renunciam às suas liberdade e igualdade, em troca de obediência, retendo a fraternidade, cada vez mais sólida quanto maiores as exigências do sistema. Em troca, pertencem a um sistema minucioso de regras a que todos estão submetidos, inclusive os líderes. (PINTO, 2019, p. 366).

Nesse contexto, o militar deve garantir a sobrevivência e o desenvolvimento do Estado Nacional, além da defesa da liberdade, igualdade e fraternidade dos civis. Essa força de poder ilimitado deve se curvar submissa aos ditames da vontade popular congregada no dirigente máximo. (PINTO, 2019, p. 366).

Segundo Huntington (1996 apud PINTO, 2019, p. 42), três características se destacam na profissão militar: a especialização, a responsabilidade e o caráter corporativo do oficialato. A responsabilidade, dependente direta da especialização, se correlaciona intrinsecamente com a segurança militar da sociedade, ou seja, a relação se dá com a existência, sobrevivência e realização do Estado, “em meio à anarquia e à competição entre as unidades de poder no ambiente internacional”.

No estudo da Fundação Getúlio Vargas (2019, p. 5), que objetivou analisar a questão da inclusão das Forças Armadas no Regime Geral de Previdência Social (RGPS), foram mencionadas importantes características distintas do profissional militar.

Segundo aquele estudo (FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, 2019, p. 5), a carreira do militar das Forças Armadas engloba funções exclusivas de Estado, e não de governo, levando-se anos para a formação de um militar, sem similitudes com o meio civil, com regras que implicam a disponibilidade permanente, sem remuneração extra, mudanças constantes com a família, risco à própria vida, restrição de direitos sociais e políticos. Sacrifícios pessoais e sujeição à cadeia de comando também são características da profissão militar.

Assim, remuneração por trabalho noturno superior ao trabalho diurno, jornada de trabalho diário limitada a oito horas, repouso semanal remunerado e remuneração de serviço extraordinário são alguns dos direitos concedidos a trabalhadores civis, mas não aos militares.

A atividade militar exige sacrifício, pois se destina à pior crise da humanidade: a guerra. Assim, os que de forma voluntária doam suas vidas pela

coletividade e submetem as suas famílias às peculiaridades militares aguardam um mínimo de compensação por esses sacrifícios, sob pena de não haver mais voluntários para as Forças Armadas.(FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, 2019, p. 10).

O caráter distinto empregado ao militar em relação ao civil, também se verifica no inciso XXIV do art. 7º da CF/88, ao não o inserir dentre os trabalhadores com direito à aposentadoria, uma vez que a categoria militar possui os direitos assegurados no chamado Sistema de Proteção Social dos Militares (SPSM). (BRASIL, 1988).

Nesse sentido, o militar, ao término do seu tempo de serviço, não se aposenta, mas passa à reserva remunerada, ressaltando que pode ser convocado ao serviço ativo a qualquer instante, mesmo em época de paz, e está sujeito ao mesmo regulamento disciplinar do militar ativo. (BRASIL, 1980).

Conforme o art. 50-A, da Lei nº 6.880/80, inserido pela Lei nº 13.954/19, o SPSM das Forças Armadas “é o conjunto integrado de direitos, serviços e ações, permanentes e interativas, de remuneração, pensão, saúde e assistência, nos termos desta Lei e das regulamentações específicas.” (BRASIL, 1980).

A existência do SPSM garante aos militares, defensores da Pátria, a segurança do sustento de suas famílias caso percam a vida. Destaca-se a existência de sistemas diferenciados entre civis e militares, em países como Alemanha, Argentina, Chile, China, Estados Unidos, França, México, Reino Unido e Rússia. (FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, 2019, p. 12).

A despeito da importância das diferenciações apontadas, o SPSM sofreu uma série de alterações pela Lei nº 13.954/2019, publicada em 17 de dezembro de 2019, para se adaptar ao contexto econômico das reformas previdenciárias dos civis, citando-se, por exemplo, o aumento do tempo de serviço para 35 anos e a inclusão do desconto para a Pensão Militar para as pensionistas de militares falecidos. Não obstante as mudanças ocorridas, restou claro o entendimento do tratamento diferenciado à categoria militar, fruto do reconhecimento de suas peculiaridades. (BRASIL, 2019).

A Lei nº 6.880, de 09 de dezembro de 1980 (Estatuto dos Militares), alterada, recentemente, pela Lei nº 13.954/2019, regula a situação, obrigações, deveres, direitos e prerrogativas dos membros das Forças Armadas. Nesse instrumento legal, ficam evidenciadas as peculiaridades da carreira militar, com destaque para os extensos artigos que tratam das obrigações e deveres: art. 27,

com seis incisos; art. 28, com dezenove incisos; art. 31, com seis incisos; além dos artigos 29, 30 e 32 a 41. Ainda, ressalta-se o capítulo dedicado exclusivamente à violação das obrigações e dos deveres militares, compreendendo os artigos 42 a 49. (BRASIL, 1980).

As vedações de que tratam a CF/88 e o Estatuto dos Militares, em particular, as que se referem ao comércio ou gestão de sociedade, inviabilizam uma remuneração extra ao militar, ao mesmo tempo em que dificultam o seu posterior ingresso no mercado de trabalho quando na inatividade.

Dados sobre empréstimos obtidos pelo conjunto de militares da ativa, militares veteranos, seus dependentes e pensionistas, da MB, conhecido como Família Naval, demonstram um nível alto de endividamento, em especial, nas graduações de Praças, o que pode denotar uma baixa remuneração atribuída a essa categoria. Conforme estudo da Pagadoria de Pessoal da Marinha – PAPEM (BRASIL, 2018b, p. 3), em junho de 2018, havia um total de R\$ 5,7 bilhões em contratos de empréstimos consignados, firmados por esse conjunto de devedores, com predominância entre os suboficiais, sargentos e cabos. A estatística traz consigo uma vertente financeira relevante ao se abrir a possibilidade de se oferecer a esse público-alvo, empréstimos e financiamentos a baixos custos.

Outro dado importante relacionado à Família Naval, diz respeito ao valor gasto com o pagamento de suas remunerações, proventos e pensões. Dados da PAPEM (BRASIL, 2020a) indicam que, em 2019, foram despendidos cerca de vinte bilhões de reais com a Folha de Pagamento de 220 mil matrículas, aproximadamente.

Evidencia-se, assim, a grandiosidade da Família Naval em termos quantitativos e financeiros de Pagamento de Pessoal, indicando o potencial de emprego desses recursos, sobretudo, em empréstimos e investimentos.

Nas seções produzidas até aqui, foram identificadas, por meio da pesquisa bibliográfica, as informações necessárias ao alcance do objetivo principal do trabalho. Assim, na próxima seção, será formulada uma proposta de cooperativa de crédito para a Família Naval, utilizando-se do conhecimento identificado até então.

## **6 UMA PROPOSTA DE COOPERATIVA DE CRÉDITO PARA A FAMÍLIA NAVAL**

Nesta seção, será proposto um modelo de cooperativa de crédito para a Família Naval, com base nas informações levantadas nos capítulos anteriores.

Como já comentado acima, as características peculiares da profissão do militar das Forças Armadas brasileiras a distingue dos profissionais civis. Isto ficou evidenciado com a menção aos dispositivos legais que norteiam a profissão, em particular, a CF/88 e o Estatuto dos Militares, que tratam dos direitos e deveres da categoria e que estabelecem inúmeras restrições não aplicáveis aos servidores civis.

Além das questões legais, restaram claras as qualificações exigidas na carreira militar, segundo Pinto (2019), sobressaindo as virtudes da hierarquia, disciplina, obediência, abnegação, honra, o que tornam a classe única e diferenciada com princípios e valores éticos e morais próprios, corporativista, devotada ao sacrifício pessoal, inclusive, da própria vida, se necessário. Observa-se já nesse rol de virtudes, algumas semelhanças com os valores identificados do cooperativismo, citados pela ACI, em especial, a honestidade, a auto-responsabilidade, a responsabilidade social e o cuidado com os outros. Não obstante as identificações, o valor relacionado à hierarquia, considerado fortemente nas organizações militares, já não é tão apreciado no caso das cooperativas.

O entendimento de que o tratamento a ser dado aos militares das Forças Armadas deveria ser exclusivo foi revelado na última Reforma da Previdência ocorrida no País, em 2019, ao reafirmar a existência de um sistema próprio denominado Sistema de Proteção Social dos Militares (SPSM), distinto dos regimes de aposentadoria do pessoal civil, o RGPS e o RPPS.

Não obstante a diferenciação aplicada à categoria profissional dos militares, há uma permanente retomada da discussão sobre essa distinção, na qual se faz necessária a demonstração da imprescindibilidade do tratamento particular por todos os aspectos já comentados.

Além dos aspectos já abordados, a questão salarial da categoria é outro tema de discussão, apontado muitas vezes como abaixo dos equivalentes em cargos públicos civis, de nível federal. Tal fato acarreta, por vezes, a saída dos profissionais militares em busca de melhores salários no serviço público federal, uma vez que são proibidos de desempenhar, cumulativamente, outras funções



remuneradas. Portanto, encontrar uma solução que motive o exercício profissional dessa Força de Trabalho passa a ser uma questão crucial.

Ademais, a constatação do alto nível de endividamento do pessoal da MB, em particular, das praças de graduação de suboficial e sargento (sessenta por cento dessa Força de Trabalho), reforça a necessidade de se buscar essa solução.

Nesse contexto, surge então uma linha de ação voltada ao oferecimento, à Família Naval, de serviços financeiros reunidos em uma única solução, ao contrário da diversificação atualmente observada, possibilitando ganho de escala e auferindo, com isso, vantagens competitivas em relação ao mercado financeiro.

Atualmente, cada instituição financeira disputa nesse mercado pela concessão de empréstimos e financiamentos aos militares e pensionistas da MB, ofertando taxas de juros competitivas. Ao se reunir em uma única instituição, a variedade de serviços financeiros, compreendendo, entre outros, empréstimos, financiamentos, investimentos, infere-se que será possível obter ganho de escala e, em consequência, redução na taxa de juros de empréstimos frente às atuais contratações realizadas pela Família Naval.

Dentre as instituições financeiras disponíveis, a cooperativa de crédito se apresenta como oportuna para a Família Naval por ir ao encontro da necessidade de redução naquelas taxas, em especial, devido às características do cooperativismo, particularmente, pela isenção tributária de que gozam os Atos Cooperativos. Identifica-se, assim, no âmbito da Família Naval, um universo de cerca de 220 mil pessoas, com suas remunerações, proventos e pensões na ordem de vinte bilhões de reais ao ano.

Os princípios e valores que regem as cooperativas de crédito denotam que se trata de uma solução voltada precipuamente a determinado grupo de pessoas, como o de empregados de uma empresa, por exemplo. Embora, atualmente, exista a sociedade cooperativa do tipo livre admissão, originalmente, elas se prestavam a atender às necessidades de um grupo fechado de empregados. Portanto, o modelo inicial apropriado aos militares da MB, seria a cooperativa de crédito mútuo, por serem comumente urbanas, e ofertarem serviços financeiros a pessoas com elo em comum, sendo este o caso em tela.

Não obstante a proposta inicial, futuramente, com a consolidação da cooperativa da Marinha, poderá ser permitida a inclusão dos militares das demais

Forças Singulares, a exemplo da evolução observada na NFCU estadunidense, como forma também de se obter maior ganho de escala.

Quanto às possíveis desvantagens em uma cooperativa de crédito para a Família Naval, identifica-se, em princípio, a impossibilidade de garantia de seu controle pleno pela instituição Marinha do Brasil, uma vez que existe a eventualidade de alternância dos componentes da diretoria e dos conselhos por meio de votação em Assembleia, em observância ao princípio da gestão democrática, que assegura a igualdade de votos entre todos os cooperados. Não obstante essa desvantagem, os integrantes desses órgãos deverão comprovar a sua capacitação técnica perante o Banco Central, garantindo, assim, a eficiência administrativa da cooperativa.

Quanto à sua constituição, inicialmente, a cooperativa seria do tipo singular, podendo, posteriormente, em observância ao princípio da intercooperação, vir a se filiar a alguma cooperativa central ou confederação, se identificadas vantagens nessa associação.

Quanto à operação, seria da modalidade plena, que permite uma ampla variedade de operações de crédito, inclusive, com fundos oficiais, conforme detalhado no art. 17 da Resolução nº 4.434/2015.

Considerando a finalidade social das cooperativas, existe a possibilidade de se admitir a associação Abrigo do Marinheiro (AMN) como cooperada ou, ainda, que se firmem convênios entre a cooperativa de crédito e a AMN de modo que esta possa usufruir dos recursos do FATES em prol dos seus projetos voltados para as atividades educacionais e sociais da própria Família Naval.

Na constituição e funcionamento da cooperativa, considerando os problemas apontados em estudos sobre insolvência no sistema financeiro, em particular, de cooperativas de crédito e do Montepio da Família Militar, devem ser observados os princípios de gestão para se evitar ou, pelo menos, gerenciar os riscos de repetição daquelas ocorrências.

Nesse sentido, é recomendável que se evitem as interferências pessoal e política e o baixo nível de profissionalismo, ambos fatores responsáveis, entre outros, pelo insucesso do sistema financeiro nacional, no passado.

A elaboração de um adequado planejamento inicial, pormenorizado, que aborde, entre outras informações, estimativas de pessoal e de estrutura necessários, contendo, ainda, os aspectos mencionados na Resolução 4.434/2015, do BCB, e do

Manual SISORF, será de fundamental importância para mitigar os problemas decorrentes de sua ausência ou de seu dimensionamento inadequado.

Foi verificado, pelo BCB (2019a), que o custo administrativo é parcela relevante do *spread* das cooperativas, o que reforça o raciocínio da importância de um dimensionamento ajustado à realidade da cooperativa, tanto em pessoal quanto em estrutura física e organizacional.

Além disso, o acompanhamento periódico de indicadores permitirá que se busque auferir os resultados obtidos com os planejados, em especial, os índices relativos a "operações de crédito vencidas/carteira classificada total", "capital institucional/ativo total", "ativos não direcionados com a atividade-fim da cooperativa/ativo total" e "rendas de prestação de serviços/despesas administrativas", apontados como os mais relevantes na determinação da probabilidade de insolvência das cooperativas na amostragem do trabalho de Bressan *et al.* (2011).

Além desses, os indicadores de capitalização, cobertura voluntária e crescimento da captação total foram também apontados como relevantes na predição de insolvência, segundo o estudo de Bresser, Braga e Lima (2004), já comentado anteriormente.

Outra questão importante, mencionada nos trabalhos descritos nas seções anteriores, é a dicotomia entre a eficiência operacional e social numa sociedade cooperativa, que influenciará a decisão pela escolha de taxas ideais com vistas ao melhor resultado.

Assim, a escolha entre proporcionar a distribuição de excedentes ao final do exercício, aplicando-se taxas mais elevadas em direção ao melhor resultado operacional, ou praticar taxas reduzidas em benefício dos cooperados tomadores de empréstimos, sem que isso gere grandes excedentes ao final do exercício, é algo a ser balanceado por meio de uma gestão eficiente e profissional.

No caso das cooperativas, conforme já demonstrado nos estudos, ao contrário dos bancos, a capacidade de financiamento e a cuidadosa gestão de investimentos são mais relevantes que a eficiência financeira. Ou seja, o empréstimo de recursos a taxas mais brandas que as do mercado, embora proporcione menor retorno nas operações, e portanto, com menos eficiência econômica, poderá significar um efeito social positivo ao possibilitar maior alcance aos cooperados necessitados de empréstimos. Nesse sentido, ampliar a capacidade de

financiamento por meio de uma adequada gestão dos investimentos é um objetivo a se perseguir.

Embora as escalas proporcionadas pela fusão e o auxílio mútuo em cooperativas centrais sejam uma tendência no Brasil, relatada pelo Banco Central, e as pesquisas descritas acima apontem como sendo um fator indutor de aumento da expectativa de vida das cooperativas, no caso em estudo, não deverá ser aplicada em sua fase inicial de implantação.

Não obstante a decisão inicial de uma cooperativa singular, a busca por redução de custos, com o emprego de estruturas enxutas e de soluções digitais, seguindo a tendência atual de digitalização bancária, proporcionando maior transparência, segurança e agilidade aos clientes, é algo a se almejar na cooperativa de crédito da MB.

Uma gestão eficiente da carteira de empréstimos é um ponto que se deve buscar, muito embora o risco envolvido seja baixo pela possibilidade de desconto em folha de pagamento dos militares e pensionistas da MB. Espera-se, dessa maneira, evitar que haja deterioração da qualidade das carteiras de empréstimos, com aumento dos riscos e redução dos lucros, comprometendo, assim, a situação da cooperativa.

Além do monitoramento da qualidade da carteira de crédito, devem-se evitar a imobilização desnecessária do ativo e o gerenciamento de lucros com base em resultados não operacionais, problemas esses enfrentados, no passado, pelo MPM.

Os importantes projetos realizados pelo Banco Central sobre Governança Cooperativa no Brasil (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2008; 2014) permitirão balizar as decisões quanto aos modelos a se empregar nos conselhos e na diretoria executiva, nos procedimentos de fiscalização e controle e na relação com os associados, recomendando-se a leitura pormenorizada daqueles trabalhos para a sua efetiva implementação.

O caso de sucesso da cooperativa de crédito da Marinha estadunidense, a NFCU, inicialmente voltada para os militares daquela Força, mas que depois se estendeu aos militares das demais Forças e aos servidores do Departamento de Defesa e familiares, é um modelo interessante de se espelhar a cooperativa de crédito da Marinha brasileira.

Nesse sentido, verifica-se que, naquele caso, houve uma preocupação com a profissionalização da gestão, que mesmo envolvendo a ocupação da direção

executiva por militares veteranos, ou seja, não pertencentes ao mercado financeiro, identificou-se que participaram da gestão de setores comerciais da Marinha estadunidense quando na ativa; portanto, adquiriram certa experiência na área financeira.

Portanto, a conciliação da experiência militar adquirida, principalmente, pelos líderes navais, conhecedores das necessidades e dificuldades de seus subordinados hierárquicos, com a expertise desenvolvida por eles na gestão administrativa da Força, permitirá um melhor desempenho na condução da cooperativa, seja na direção executiva, seja na composição dos conselhos de administração e fiscal.

Ademais, a gestão adequada da carteira de empréstimos com a administração cuidadosa dos níveis de riscos, e o foco nos financiamentos de veículos e de casas, são alguns dos exemplos da NFCU que podem ser adotados pela cooperativa da Marinha brasileira.

Neste particular, a atração de oficiais e praças mais jovens, iniciantes da carreira militar, torna-se um dos focos principais da cooperativa brasileira, a exemplo do ocorrido na NFCU, uma vez que esse segmento, normalmente, está à procura de casas e automóveis nessa fase de suas vidas. Com isso, o direcionamento de campanhas publicitárias deve focar esse público-alvo que também vem sendo atraído, intensivamente, pela facilidade propiciada pelos aplicativos bancários em dispositivos móveis.

Portanto, o uso de plataformas digitais eficientes e a adoção de procedimentos desburocratizados para a concessão de empréstimos serão fundamentais para a cooperativa da Família Naval, em alinhamento com as atuais condutas dos bancos e cooperativas mundiais, como a NFCU.

A implantação de uma cooperativa de crédito para a Família Naval deverá considerar as características de uma organização eficiente, ágil, desburocratizada, totalmente digital, com alta capilaridade em todo o país, com estrutura adequada de *call center*, que saiba dialogar com os seus clientes, sendo capaz de identificar os principais produtos financeiros de interesse do seu público-alvo.

## 7 CONCLUSÃO

Este trabalho se propôs a sugerir um modelo de cooperativa de crédito para a Família Naval, compreendida pelos militares da ativa, militares veteranos e pensionistas da Marinha do Brasil (MB).

Partiu-se da hipótese de que as cooperativas de crédito oferecem a melhor solução à Família Naval, por serem instituições financeiras com finalidade social, e que ofertam, portanto, aos seus cooperados, serviços financeiros de baixo custo, com vantagem competitiva em relação aos bancos.

Tal inferência teve por base os princípios do cooperativismo, em especial, das cooperativas de crédito, além das suas características e valores, como o auxílio mútuo entre as partes, o fim não lucrativo e a isenção tributária dos Atos Cooperativos.

Antes de se alcançar o objetivo geral, foram definidos e atingidos alguns objetivos intermediários.

Assim, foram levantados os conceitos, as características e os princípios do cooperativismo e, especificamente, do cooperativismo de crédito, além das características da profissão militar das Forças Armadas, para se contextualizar e fundamentar o tema do trabalho.

A verificação da legislação aplicável às cooperativas de crédito no Brasil e à carreira dos militares da MB permitiu identificar as regras legislativas sobre o assunto, para que se formule uma proposta legalmente exequível.

A evidenciação das vantagens e das desvantagens das cooperativas de crédito frente às demais instituições financeiras possibilitou identificar, mais notadamente, a importante vantagem de isenção tributária do Ato Cooperativo, com as repercussões positivas junto aos cooperados e a desvantagem de não garantia de controle efetivo pela MB sobre a instituição, em observância ao princípio da gestão democrática.

A identificação e o estudo de casos de insucesso no sistema financeiro do Brasil, em particular, das cooperativas de crédito e do Montepio da Família Militar, possibilitaram elencar as causas para esses problemas de modo a se gerenciar o risco de sua repetição na gestão da cooperativa a ser proposta.

Em sentido oposto, o relato do caso de sucesso da cooperativa de crédito da Marinha estadunidense, de onde se puderam extrair experiências positivas e

negativas na sua criação e gestão, incentiva a aplicação desses conhecimentos na cooperativa proposta para a Família Naval.

Finalmente, o objetivo intermediário estabelecido de verificação da possibilidade de direcionamento de recursos da cooperativa aos projetos sociais da associação Abrigo do Marinheiro (AMN) foi alcançado, uma vez que se evidencia tal permissão legislativa com o uso dos recursos do FATES.

A proposta de uma cooperativa de crédito mútuo para a Família Naval, do tipo singular, contempla um potencial de atendimento a cerca de 220 mil pessoas, entre militares da ativa, veteranos e pensionistas, com recursos anuais a serem administrados na ordem de vinte bilhões de reais e uma potencial carteira de financiamentos e de empréstimos de seis bilhões de reais, aproximadamente. Esses eram os valores correspondentes à Folha de Pagamento da Marinha em 2019 e ao total existente em contratos de empréstimos consignados em junho de 2018.

Aos potenciais valores da cooperativa da MB poderão ser acrescidos, no futuro, os das demais Forças Singulares, com estimativa total de setenta bilhões de reais, ao ano, segundo consta a soma das Folhas de Pagamento de Pessoal, em 2019, das três Forças.

Conforme mencionado inicialmente, o desenvolvimento de um país depende, em larga escala, ao acesso, por parte dos cidadãos aos serviços financeiros, constituindo os militares da Marinha do Brasil, sejam da ativa ou veteranos, e os pensionistas, parcela significativa da sociedade brasileira.

Portanto, uma vez identificadas as potenciais vantagens da solução financeira apontada em benefício da Família Naval, vislumbra-se a sua contribuição para o desenvolvimento do País, pelo possível incremento da economia, sobretudo do sistema financeiro, devido à perspectiva de formação de uma maior poupança e de uma maior concessão de empréstimos e financiamentos. A própria concorrência com as demais instituições financeiras poderá beneficiar a Família Naval e a sociedade brasileira como um todo, pela prática de taxas de juros competitivas.

Por fim, de modo a implementar a solução proposta, entende-se ser recomendável a formulação de um Plano de Negócios pormenorizado para aprovação junto ao Banco Central, que contemple, minimamente, os pontos elencados neste trabalho, bem como os procedimentos contidos no Manual (SISORF) daquela instituição.

Ainda, sugere-se a elaboração de um eficiente Plano de *Marketing*, que aborde, no mínimo, as campanhas publicitárias, a serem lançadas em plataformas digitais, voltadas aos produtos financeiros de preferência do público-alvo, identificados por meio de pesquisa à Família Naval.



## REFERÊNCIAS

BANCO CENTRAL (Brasil). **Fortalecimento da Governança Cooperativa no Brasil**: pesquisa governança em cooperativas de crédito 2013/2014. Brasília, DF: BC, 2014. Disponível em: [https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/gov\\_coop/pesquisa\\_governanca\\_2013\\_2014\\_internet.pdf](https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/gov_coop/pesquisa_governanca_2013_2014_internet.pdf). Acesso em: 15 ago. 2020.

BANCO CENTRAL (Brasil). **Governança Corporativa**: diretrizes para boas práticas de governança em cooperativas de crédito. Brasília, DF: BC, 2008. Disponível em: [https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/gov\\_coop/diretrizesVersaoSint%C3%A9tica.pdf](https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/gov_coop/diretrizesVersaoSint%C3%A9tica.pdf). Acesso em: 15 ago. 2020.

BANCO CENTRAL (Brasil). **Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo, Data-base: dezembro/2018**. Brasília, DF: BC, 2018. Disponível em: [https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/coopcredpanorama/9\\_panorama\\_sncc\\_2018.pdf](https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/coopcredpanorama/9_panorama_sncc_2018.pdf). Acesso em: 25 abr. 2020.

BANCO CENTRAL (Brasil). **Relatório de Economia Bancária, 2019**. Brasília, DF: BC, 2019a. Disponível em: [https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/relatorioeconomiabancaria/REB\\_2019.pdf](https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/relatorioeconomiabancaria/REB_2019.pdf). Acesso em: 20 jun. 2020.

BANCO CENTRAL (Brasil). **Resolução nº 4.150, de 30 de outubro de 2012**. Brasília, DF: BC, 2012. Estabelece os requisitos e as características mínimas do fundo garantidor de créditos das cooperativas singulares de crédito e dos bancos cooperativos integrantes do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC). Disponível em: [https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/49088/Res\\_4150\\_v3\\_P.pdf](https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/49088/Res_4150_v3_P.pdf). Acesso em: 11 abr. 2020.

BANCO CENTRAL (Brasil). **Resolução nº 4.284, de 05 de novembro de 2013**. Brasília, DF: BC, 2013. Aprova o Estatuto e o Regulamento do Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito (FGCoop) e estabelece a forma de contribuição. Disponível em: [https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2013/pdf/res\\_4284\\_v1\\_O.pdf](https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2013/pdf/res_4284_v1_O.pdf). Acesso em: 11 abr. 2020.

BANCO CENTRAL (Brasil). **Resolução nº 4.434, de 05 de agosto de 2015**. Brasília, DF: BC, 2015. Dispõe sobre a constituição, a autorização para funcionamento, o funcionamento, as alterações estatutárias e o cancelamento de autorização para funcionamento das cooperativas de crédito e dá outras providências. Disponível em: [https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/48507/Res\\_4434\\_v1\\_O.pdf](https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/48507/Res_4434_v1_O.pdf). Acesso em: 11 abr. 2020.

BANCO CENTRAL (Brasil). **Resolução nº 4.733, de 27 de junho de 2019**. Brasília, DF: BC, 2019b. Dispõe sobre as condições de emissão de Letra Financeira por parte das instituições financeiras que especifica. Disponível em:

[https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/50794/Res\\_4733\\_v2\\_P.pdf](https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/50794/Res_4733_v2_P.pdf). Acesso em: 5 ago. 2020.

BANCO CENTRAL (Brasil). **Resolução nº 4.749, de 29 de agosto de 2019.**

Brasília, DF: BC, 2019c. Altera a Resolução nº 4.733, de 27 de junho de 2019, que dispõe sobre as condições de emissão de Letra Financeira por parte das instituições financeiras que especifica. Publicada no DOU de 2/9/2019, Seção 1, p. 45/46.

Disponível em:

[https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/50831/Res\\_4749\\_v1\\_O.pdf](https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/50831/Res_4749_v1_O.pdf). Acesso em: 5 ago. 2020.

BRASIL. Comando da Marinha. Diretoria de Assistência Social da Marinha. **PASM 2021-2024:** Plano de Assistência Social da Marinha. Rio de Janeiro: DASM, 2020b.

Disponível em:

[https://webmail.marinha.mil.br/service/home/~/?auth=co&loc=pt\\_BR&id=18868&part=2](https://webmail.marinha.mil.br/service/home/~/?auth=co&loc=pt_BR&id=18868&part=2). Acesso em 16 ago. 2020.

BRASIL. Comando da Marinha. Pagadoria de Pessoal da Marinha. **[Folha de Pagamento da MB]**. Rio de Janeiro: PAPEM, 2020a. Destinatário: Sergio Ricardo Machado. Rio de Janeiro, 14 jul. 2020. Mensagem pessoal.

BRASIL. Comando da Marinha. Pagadoria de Pessoal da Marinha. **Memória nº 40-02/2018.** Endividamento dos Militares e Pensionistas desta Força. Rio de Janeiro: PAPEM, 2018b.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm). Acesso em: 1 abr. 2020.

BRASIL. **Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971.** Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1971. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L5764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L5764.htm). Acesso em: 1 abr. 2020.

BRASIL. **Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980.** Dispõe sobre o Estatuto dos Militares. Brasília, DF: Presidência da República, 1980. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6880.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6880.htm). Acesso em: 21 abr. 2020.

BRASIL. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002.** Institui o Código Civil. Brasília, DF: Presidência da República, 2002. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/l10406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406.htm). Acesso em: 1 abr. 2020.

BRASIL. **Lei Complementar nº 97, de 9 de junho de 1999.** Dispõe sobre as normas gerais para a organização, o preparo e o emprego das Forças Armadas. Brasília, DF: Presidência da República, 1999. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp97.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp97.htm). Acesso em: 21 abr. 2020.

BRASIL. **Lei Complementar nº 130, de 17 de abril de 2009.** Dispõe sobre o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo e revoga dispositivos das Leis nºs 4.595,

de 31 de dezembro de 1964, e 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Brasília, DF: Presidência da República, 2009. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp130.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp130.htm). Acesso em: 1 abr. 2020.

BRASIL. **Lei Complementar nº 161, de 04 de janeiro de 2018**. Altera o art. 2º da Lei Complementar nº 130, de 17 de abril de 2009, que dispõe sobre o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo. Brasília, DF: Presidência da República, 2018a. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/Lcp161.htm#art1](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp161.htm#art1). Acesso em: 11 abr. 2020.

BRASIL. Ministério da Defesa. **[Orçamento Geral da União 2019]**. Destinatário: Sergio Ricardo Machado. Brasília, DF, 17 ago. 2020c. Mensagem pessoal.

BRESSAN, Valéria Gama Fully; BRAGA, Marcelo José; LIMA, João Eustáquio de. Análise de insolvência das cooperativas de crédito rural do estado de Minas Gerais. **Estudos Econômicos**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 553-585, 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/ee/v34n3/v34n3a06.pdf>. Acesso em: 3 jul. 2020.

BRESSAN, Valéria Gama Fully *et al.* Avaliação de insolvência em cooperativas de crédito: uma aplicação do Sistema Pearls. RAM. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 113-144, 2011. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712011000200006&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712011000200006&script=sci_arttext). Acesso em: 3 jul. 2020.

CAMPOS, Álvaro. Banco Cooperativo Sicredi lança conta digital “Woop”. **Valor Econômico**, São Paulo, 18 jun. 2018. Disponível em: <https://valor.globo.com/financas/noticia/2018/06/18/banco-cooperativo-sicredi-lanca-conta-digital-woop.ghtml>. Acesso em: 13 ago. 2020.

CANÇADO, Ailton Cardoso; GONTIJO, Mário César Hamdan. Princípios cooperativistas: origem, evolução e influência na legislação brasileira. *In*: ENCONTRO DE INVESTIGADORES LATINO-AMERICANO DE COOPERATIVISMO, 3., 2004, São Leopoldo. **Anais [...]**. São Leopoldo: UNISINOS, 2004. Disponível em: [https://www.cooperabaete.com.br/wp-content/uploads/2019/01/principios\\_cooperativos\\_e\\_legislacao\\_brasileira.pdf](https://www.cooperabaete.com.br/wp-content/uploads/2019/01/principios_cooperativos_e_legislacao_brasileira.pdf). Acesso em: 1 abr. 2020.

CARVALHO, Flávio Leonel de *et al.* Saída e insucesso das cooperativas de crédito no Brasil: uma análise do risco. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 26, n. 67, p. 70-84, 2015. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2571/257138427007.pdf>. Acesso em: 1 abr. 2020.

DELFINO, Islania Andrade de Lira; LAND, Aline Grams; SILVA, Walmir Rufino da. A relação entre valores pessoais e organizacionais comparados aos princípios do cooperativismo. **Geraiis, Revista Interinstitucional de Psicologia**, Uberlândia, v. 3, n. 1, p. 67-80, 2010. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1983-82202010000100008](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-82202010000100008). Acesso em: 2 abr. 2020.

DUPLESSIS, Jim. **Credit Unions See Significant FOM Expansions Potential membership is growing twice as fast as actual credit union members in the last**

**two years.** Union Times: março, 2019a. Disponível em: <https://www.cutimes.com/2019/03/01/credit-unions-see-significant-fom-expansions/>. Acesso em: 12 set. 2019.

DUPLESSIS, Jim. **Credit Unions Ride Refis Through 2019: They are also honing online tools to stay competitive in the mortgage lending area.** Union Times: Outubro, 2019b. Disponível em: <https://www.cutimes.com/2019/10/18/credit-unions-ride-refis-through-2019/>. Acesso em: 12 set. 2020.

DUPLESSIS, Jim. **Credit Unions Seek to Measure Wider Impact New impact measurement strategies include measuring member service, community impact and member financial health.** Credit Union Times: julho, 2019d. Disponível em: <https://www.cutimes.com/2019/07/19/credit-unions-seek-to-measure-wider-impact/>. Acesso em: 12 set. 2019.

DUPLESSIS, Jim. **Top 10 CUs' Loan Originations Fall in First Quarter ROA remains strong despite waning lending and interest margins.** Credit Union Times: maio, 2019c. Disponível em: <https://www.cutimes.com/2019/05/03/top-10-cus-loan-originations-fall-in-1st-quarter/>. Acesso em: 12 set. 2019.

ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA (BRASIL). **Fundamentos do Poder Nacional.** Rio de Janeiro: ESG, 2019.

FILHO, Eduardo Augusto Maldonado. Algumas considerações sobre as causas da crise do Banco Sulbrasileiro. **Ensaio FEE**, Rio Grande do Sul, v. 6, n. 2, p. 57-78, 1985. Disponível em: <https://revistas.fee.tche.br/index.php/ensaios/article/view/935/1226>. Acesso em 24 jul. 2020.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **As Forças Armadas e a PEC da Previdência.** Rio de Janeiro: FGV, [201-]. Disponível em: <https://www.marinha.mil.br/spsm/sites/www.marinha.mil.br.spsm/files/AS%20FORCAS%20ARMADAS%20E%20A%20PEC%20DA%20PREVIDENCIA.pdf>. Acesso em: 7 abr. 2020.

GARCIA, Darcy. **O sistema financeiro do Rio Grande do Sul:** da criação da caixa econômica estadual ao surgimento dos bancos múltiplos. 1990. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/33270>. Acesso em: 24 jul. 2020.

GEDIEL, José Antonio Peres; MELLO, Lawrence Estivalet de. Paradoxos da autonomia precária: legislação cooperativista e trabalho. **Revista da Faculdade de Direito**, Curitiba, v. 61, n. 1, p. 193-218, 2016. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/direito/article/view/44863/27892>. Acesso em: 9 abr.2020.

GRANT, Rick. **The Incredible Growth of Navy Federal Credit Union: With 109 Branches and 2.5 Million Members Spread Far and Wide, Navy Federal Credit Union Needs Solid Technology to Keep Its Operation Humming 24x7.** Mortgage Banking: Abril, 2006. Disponível em: <https://www.questia.com/read/1G1-148406400/the-incredible-growth-of-navy-federal-credit-union>. Acesso em: 12 set. 2020.

INTERNATIONAL COOPERATIVE ALLIANCE. **History of the cooperative movement.** [S.l.]: ICA, 2020a. Disponível em:

<https://www.ica.coop/en/cooperatives/history-cooperative-movement>. Acesso em: 10 ago. 2020.

INTERNATIONAL COOPERATIVE ALLIANCE. **Cooperative identity, values & principles.** [S.l.]: ICA, 2020b. Disponível em:

<https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity>. Acesso em: 10 ago. 2020.

NAVY Federal Credit Union history. *International Directory of Company Histories. FundingUniverse*, Merrifield, 2000. Disponível em:

<http://www.fundinguniverse.com/company-histories/navy-federal-credit-union-history/>. Acesso em: 4 ago. 2020.

NAVY FEDERAL CREDIT UNION. **About us.** Merrifield: NFCU, 2020a. Disponível em: <https://www.navyfederal.org/about/about.php>. Acesso em: 10 ago. 2020.

NAVY FEDERAL CREDIT UNION. **Financial Information.** Merrifield: NFCU, 2020b. Disponível em: <https://www.navyfederal.org/about/operations.php#corp-info-accord-2>. Acesso em: 10 ago. 2020.

NAVY FEDERAL CREDIT UNION. **Statement of Income For the Month and Year Ended June 30, 2020.** Merrifield: NFCU, 2020c. Disponível em:

<https://www.navyfederal.org/pdf/publications/financial-reports/soiq12020.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2020.

NAVY FEDERAL CREDIT UNION. **Navy Federal Credit Union Ranks in Top 20 on FORTUNE 100 Best Companies to Work For List.** Merrifield: NFCU, 2020d.

Disponível em: <https://www.navyfederal.org/pdf/press-releases/2020/fortune-press-release.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2020.

OREM, Tina. **Two Credit Unions Make the List of Most 'Relatable' Brands: The Financial Relatability Index rates brands on their reliability, as well as their ability to interact with users.** Credit Union Times: março, 2019. Disponível em:

<https://www.cutimes.com/2019/03/06/two-credit-unions-make-the-list-of-most-relatable-brands/>. Acesso em: 12 set. 2020.

PAIVA, Benedito Geovani Martins de; SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes dos. Um estudo do cooperativismo de crédito no Brasil. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, Três Corações, v. 15, n. 2, p. 596-619, 2017.

PINHEIRO, M. A. H. **Cooperativas de crédito:** história da evolução normativa no Brasil. Brasília: BCB, 2008. Disponível em:

[https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/Documents/outras\\_pub\\_alfa/livro\\_cooperativas\\_credito.pdf](https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/Documents/outras_pub_alfa/livro_cooperativas_credito.pdf). Acesso em: 1 abr. 2020.

PINTO, José Cimar Rodrigues. **O Fio da Espada:** Forças Armadas e Política no Brasil (1930-1985). Rio de Janeiro: Escola Superior de Guerra, 2019.

REOSTI, John. The Navy commander behind the credit union banks love to hate. **American Banker**, New York, 3 Dec. 2019. Disponível em:

<https://www.americanbanker.com/news/the-navy-commander-behind-the-credit-union-banks-love-to-hate>. Acesso em: 5 ago. 2020.

SAMAAD, Michelle A. **Economy Moves Navy Federal The country's largest credit union shares its financials and projections in a forum streamed online**. Credit Union Times: março, 2014. Disponível em: <https://www.cutimes.com/2014/03/05/economy-moves-navy-federal/>. Acesso em: 12 set. 2020.

SILVA, Leonardo Xavier da; RATZMANN, Viviane. Descrição e interpretações das transformações e do desempenho das cooperativas de crédito no Brasil. **Estudos do CEPE**, Santa Catarina, p. 148-171, 2013. Disponível em: <https://online.unisc.br/seer/index.php/cepe/article/view/3341>. Acesso em: 1 abr. 2020.

STROZNIAK, Peter. **New Navy Federal CEO Shares Her Vision: After 20 years at Navy Federal, Mary McDuffie took over as CEO in January**. Credit Union Times: março, 2019. Disponível em: <https://www.cutimes.com/2019/03/08/new-navy-federal-ceo-shares-her-vision/>. Acesso em: 12 set. 2020.