

Diretrizes Estratégicas do **Sistema Nacional de Crédito Cooperativo**

2018-2022



Diretrizes Estratégicas do **Sistema Nacional de Crédito Cooperativo**

2018-2022



SistemaOCB
CNCOOP - OCB - SESCOOP

► SISTEMA OCB – CNCOOP, OCB E SESCOOP

Presidente

Márcio Lopes de Freitas

Superintendente

Renato Nobile

Gerente Geral da OCB

Tânia Regina Zanella

Gerente Geral do SESCOOP

Karla Tadeu Duarte de Oliveira

Coordenação do CECO

Leo Trombka (Coordenador)

Manfred Dasenbrock (Vice Coordenador)

Henrique Vilarés (1º Secretário)

Moacir Krambeck (2º Secretário)

Grupo Técnico do CECO

Ana Corrêa

Angelo Eduardo Curbani

Clairton Walter

Dilmar Peri

Ivo Bracht

Lúcio César

Gerência Técnica e Econômica

Clara Maffia

Thiago Abrantes

Gerência de Planejamento

Pricila Topolski

Raquel Rodrigues

Gerência de Relações Institucionais

Fabiola Motta

Fernanda Belisário

Gerência de Comunicação

Daniela Lemke

Gabriela Prado

Condução e Execução Técnica

Rodrigo Souza (Advance Estratégia)

Projeto gráfico e diagramação

Agência Duo Design

Setor de Autarquias Sul, Quadra 04, Bloco "I"

70070-936 – Brasília-DF

Tel.: (61) 3217-2119

e-mail: ocb@ocb.coop.br

www.somoscooperativismo.coop.br

SUMÁRIO



APRESENTAÇÃO
DA OCB

07

APRESENTAÇÃO
DO CECO

09

DESAFIOS E DIRETRIZES
ESTRATÉGICAS DO SNCC

10

NOTA
METODOLÓGICA

40

APRESENTAÇÃO DA OCB

Somos um modelo de negócio diferenciado, que tem realmente uma proposta de unir resultados econômicos e transformações sociais. Assim, temos vencido desafios e buscado constantemente a excelência. E não paramos por aqui. Sabemos bem onde queremos chegar. Queremos ver o cooperativismo reconhecido pela sociedade por sua competitividade, integridade e capacidade de promover a felicidade dos cooperados.

Essa meta, traçamos todos juntos, quando elaboramos o Mapa Estratégico do Cooperativismo, um esforço inédito que mobilizou cooperativas, lideranças do Sistema OCB e representantes do governo. Naquele momento, estabelecemos que essa seria a visão do nosso planejamento estratégico sistêmico e, paralelamente, identificamos sete desafios a serem superados para a concretização dessa grande meta até 2025. Entre essas, a profissionalização da gestão e da governança, o fortalecimento da representatividade e da cultura cooperativista e o estímulo à intercooperação.

E todos nós temos que trabalhar para isso. É o que está fazendo o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC), que já atuava nesse sentido

e, agora, traz suas diretrizes estratégicas desenhadas, levando em conta as especificidades e o momento atual do segmento, é claro, mas considerando também esse direcionador maior. Não por acaso, os desafios do cooperativismo são endereçados direta ou indiretamente pelo SNCC.

A elaboração desse plano estratégico reflete um grau de maturidade de todo o SNCC, uma demonstração de força do segmento e, com certeza, um passo importante para o fortalecimento do cooperativismo de crédito brasileiro.

Nesse contexto, nós, da OCB, aproveitamos a oportunidade para renovar o nosso compromisso com o Ramo Crédito e, com um trabalho conjunto, contribuir para fazermos um cooperativismo de crédito ainda mais forte e competitivo, demonstrando na prática que a união pode fazer a diferença.

Márcio Lopes de Freitas
Presidente da OCB

APRESENTAÇÃO DO CECO

O cooperativismo de crédito faz, com este documento, o primeiro esforço sistematizado de definir os principais desafios de todo o segmento para os próximos anos e estabelecer diretrizes estratégicas conjuntas para superá-los.

As diretrizes estratégicas aqui apresentadas funcionarão como uma bússola para todo o SNCC na busca pela excelência da gestão e por uma maior participação no mercado. Serão elas o ponto de partida para a atuação da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), com a participação direta do nosso órgão colegiado, o Conselho Consultivo Nacional do Ramo Crédito (Ceco). Os desafios foram aceitos como o núcleo comum de questões a serem superadas nos próximos anos.

Desde o início, definimos que este deveria ser um trabalho de construção participativa, com a contribuição de cooperativas, centrais, confederações e bancos cooperativos. Da mesma forma, visualizamos o resultado desse trabalho como um direcionador a todo o segmento e não como algo vinculante, ou seja, que viesse para substituir os planejamentos estratégicos de cada entidade do SNCC, e sim para somar.

Nesse sentido, o documento que aqui segue é, na verdade, um registro do pensamento de todas as entidades do SNCC, em uma visão de fato sistêmica, de valorização de uma construção conjunta. Com esse mapa em mãos, caberá ao Ceco, no desempenho do seu papel, e a todo o SNCC a tarefa de colocar em prática, de forma planejada e gradual, os pontos por nós definidos e aqui apresentados.

Fecho esta breve apresentação agradecendo à OCB pelo apoio em todo o processo, fazendo uma referência especial aos representantes de cooperativas, centrais, confederações e bancos cooperativos, além, é claro, dos integrantes do Ceco e do Grupo Técnico. A contribuição de todos foi fundamental para a formulação das diretrizes.

Léo Trombka

Coordenador do Conselho Consultivo do Ramo Crédito (Ceco)



DESAFIOS E DIRETRIZES ESTRATÉGICAS DO SNCC

No contexto deste trabalho, um desafio é uma situação, oportunidade, circunstância ou grande problema que está além da capacidade de resolução de uma única entidade que compõe o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC), e que só poderá ser superado ou ultrapassado com o empenho e a atuação de todos.

Por sua vez, uma diretriz estratégica orienta o caminho a ser traçado para superar os desafios. Não diz tudo o que deve ser realizado, mas indica a direção a seguir. Caberá ao SNCC o trabalho de viabilizar as iniciativas e soluções apontadas pelas diretrizes.

Os desafios e diretrizes estratégicas descritos neste documento devem ser lidos como um conjunto interdependente de orientações e possibilidades que, uma vez realizadas levarão todo o segmento a um patamar mais elevado. Ao longo do tempo, o foco do trabalho pode estar em uma diretriz específica, mas é a realização do todo que trará os melhores resultados.

Os desafios selecionados podem ser classificados conforme o grau de controle, ou seja, considerando a posse dos meios de ação pelo próprio SNCC para superá-los.



Os desafios sobre os quais o SNCC tem capacidade de influenciar, mas não de determinar os resultados. São eles:

- O **desafio da competitividade**, que depende não só do desempenho do cooperativismo de crédito, mas também de uma série de fatores complexos externos e internos ao segmento, como a economia, os concorrentes, a regulação, a tecnologia, entre outros; e
- O **desafio da legislação e regulação**, que é por si só um fator de competitividade, mas de tal importância e complexidade que merece destaque. Sua superação também depende de muitas variáveis que certamente podem ser influenciadas pelo SNCC, mas não são controladas por ele.

E os desafios cuja resolução está dentro da esfera de decisão, ação e controle do próprio SNCC:

- O **desafio da comunicação**, que envolve divulgar os diferenciais do cooperativismo de crédito e usá-los em favor do segmento. Depende do empenho das próprias cooperativas e das instituições que as representam em tornar seus diferenciais mais conhecidos

pelos atuais e potenciais associados, além da sociedade e formadores de opinião;

- O **desafio da governança e da qualificação**, que está relacionado com os próprios esforços dos atores do SNCC (cooperativas, centrais, confederações, bancos, OCB, SESCOOP e FGCoop). Considerando que a regulação tem um papel importante nesse contexto, cabe ao segmento implementar as medidas de governança e gestão que atendam aos padrões esperados e desejados de uma instituição financeira cooperativa;
- O **desafio da intercooperação**, que é um dos princípios mundiais do cooperativismo e uma das chaves para o sucesso de todo o segmento cooperativista. Intensificar parcerias e negócios entre cooperativas dos diversos ramos é uma prerrogativa do próprio segmento que, ao fazer isso, investe no próprio futuro; e
- O **desafio da representação sindical**, que está em fortalecer as relações entre as cooperativas de crédito e seus colaboradores, que tanto contribuem para o sucesso do segmento, assunto que está dentro da esfera de ação do SNCC.



Síntese dos Desafios e Diretrizes Estratégicas do SNCC



DESAFIOS

Competitividade

Manter-se competitivo frente ao mercado tradicional e às soluções inovadoras

Legislação e Regulação

Garantir segurança jurídica e o adequado tratamento tributário

Governança e Qualificação

Fortalecer a governança cooperativa e aprimorar a qualificação de dirigentes e colaboradores do cooperativismo de crédito

DIRETRIZES

- Fomentar o relacionamento com o associado e a identidade cooperativista como principais diferenciais do cooperativismo.
- Aumentar a eficiência do cooperativismo de crédito por meio do ganho de escala e de soluções inovadoras.
- Expandir para outras regiões, públicos e mercados ainda pouco explorados.
- Fortalecer a defesa do cooperativismo de crédito junto aos Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário.
- Fortalecer as entidades de representação.
- Compartilhar informações jurídicas entre os sistemas.
- Fortalecer e intensificar o atendimento do SESCOOP ao cooperativismo de crédito.
- Identificar e promover boas práticas de gestão e governança.

Síntese dos Desafios e Diretrizes Estratégicas do SNCC



DESAFIOS

Comunicação

Divulgar a força e os diferenciais do cooperativismo de crédito

Intercooperação

Estimular a intercooperação

Representação Sindical

Fortalecer a representação sindical patronal do cooperativismo de crédito

DIRETRIZES

- Alinhar propósitos e diferenciais cooperativos e comunicar de forma institucional quem somos e o que fazemos.
- Estimular a intercooperação entre os ramos do cooperativismo visando tornar as cooperativas de crédito o braço financeiro do cooperativismo.
- Fortalecer a negociação coletiva sindical e a representação patronal.



DESAFIO 1

MANTER-SE COMPETITIVO FRENTE AO MERCADO TRADICIONAL E ÀS SOLUÇÕES INOVADORAS

O desafio de manter-se competitivo implica fazer com que o cooperativismo de crédito não perca participação de mercado, em termos percentuais, para as instituições financeiras não cooperativas. Na verdade, deve ampliar sua participação, pois esse é um excelente indicador de competitividade: o seu aumento mostra, de uma forma ou de outra, que o segmento consegue entregar mais valor ao associado do que seus concorrentes.

Nesse contexto, é preciso considerar o cenário externo. Muitos fatores influenciam a competitividade do cooperativismo de crédito, como o trata-

mento tributário, a legislação trabalhista, a eficiência do Estado, a insegurança jurídica, as incertezas políticas, a competitividade dos concorrentes e até mesmo a infraestrutura tecnológica. Por outro lado, muitos fatores internos ao segmento podem favorecer ou dificultar a sua competitividade: a capacidade de gestão e de oferecer soluções inovadoras, o modelo de governança das cooperativas e a qualificação de dirigentes e colaboradores.

Por tudo isso, manter-se competitivo é um desafio que exigirá mais do que aquilo que as cooperativas singulares, centrais, confederações e bancos



cooperativos já estão realizando individualmente. Com base no próprio modelo cooperativista, é preciso unir forças e trabalhar em conjunto para conquistar mais do que cada entidade consegue alcançar de forma isolada.

De certo modo, todos os demais desafios deste documento são fatores que podem promover ou dificultar a competitividade do cooperativismo de crédito. Não obstante, as diretrizes específicas deste desafio apontam para três maneiras não excludentes de se

manter competitivo, que podem se resumir da seguinte maneira e que serão detalhadas na sequência:

- 1 Fomentar o relacionamento com o associado e a identidade cooperativista como principais diferenciais do cooperativismo;
- 2 Aumentar a eficiência do cooperativismo de crédito por meio do ganho de escala e de soluções inovadoras;
- 3 Expandir para outras regiões, públicos e mercados ainda pouco explorados.



DIRETRIZ

FOMENTAR O RELACIONAMENTO COM O ASSOCIADO E A IDENTIDADE COOPERATIVISTA COMO PRINCIPAIS DIFERENCIAIS DO COOPERATIVISMO

A natureza de uma cooperativa, a sua identidade, é bem distinta da natureza de uma empresa não cooperativa. Esse fato deve, inclusive, ser destacado e aproveitado como forma de se posicionar no mercado de maneira diferenciada. É essa mesma natureza que torna o relacionamento um fator decisivo de sucesso para o cooperativismo, um relacionamento de proximidade e confiança entre pessoas.

A diretriz apresentada neste tópico indica justamente a necessidade de potencializar esse diferencial. É preciso ressaltar a distinção entre as cooperativas de crédito e os bancos comuns, chamando a atenção para essas particularidades que as colocam em uma posição única. Esse processo pode ser feito de

diversas formas, seja por meio dos inúmeros canais disponíveis para atendimento, seja no relacionamento cotidiano com os cooperados ou ainda pela comunicação institucional das cooperativas.

Fomentar o relacionamento com o associado não significa manter um atendimento necessariamente presencial. As novas tecnologias podem ser grandes aliadas, considerando, é claro, o perfil do público atendido, pois as necessidades e, consequentemente, o tipo de relacionamento mudam. O importante é atender ao esperado e sempre reforçar a identidade cooperativista.

Vivemos um novo momento, que traz também novos comportamentos. O uso de dispositivos móveis

para realizar transações bancárias, por exemplo, aumenta ano a ano e não é possível ignorar que 36% das operações são feitas por essa modalidade, seguida do *internet banking*, com 23% das transações. Somente em 2016, cerca de 9,5 milhões de brasileiros usaram dispositivos móveis para executar mais de 80% de suas transações.¹

A tecnologia pode ajudar a melhorar a experiência do usuário e o relacionamento com as cooperativas de crédito, mas ela deve ser equilibrada com o relacionamento humano, caloroso, e muitas vezes insubstituível, inclusive para a apresentação de soluções que não poderão ser desenhadas por um celular ou um computador.

Um dos diferenciais cooperativistas está justamente no fato de serem as cooperativas organizações de pessoas. Por isso, os atuais e também os potenciais cooperados precisam saber que esse contato poderá ocorrer a todo e qualquer momento, não ficando o relacionamento restrito às máquinas.

Fica clara a importância de fomentar a identidade cooperativista perante aqueles que já fazem parte do movimento e, também, dos públicos que demonstram afinidade com o tema, podendo tornar-

-se futuros cooperados. Isso significa disseminar a identidade cooperativista, explorar os pontos fortes exclusivos do modelo de negócio cooperativo, fatores que diferenciam o cooperativismo de crédito das empresas não cooperativas.

E esses diferenciais, como aponta a diretriz aqui apresentada, irão somar para a competitividade das cooperativas de crédito, passando esta, portanto, pelo reforço do vínculo com o cooperado, não importa se de modo presencial ou à distância. Esse atendimento próximo e eficiente deve ser casado com a importância de ressaltar o papel do cooperado na administração da cooperativa. Além de um usuário, em busca das melhores soluções e serviços financeiros, ele é o dono do negócio e precisa estar ciente disso e comprometido com a sua instituição financeira.

Esse é o vínculo que faz do cooperativismo um modelo de negócio diferenciado, o que sobressai às conveniências oferecidas pelas novas soluções tecnológicas anteriormente citadas, que podem inclusive ser disponibilizadas no mesmo grau de competência por outras instituições. Trata-se de um fator exclusivo ao modelo cooperativo, que só as cooperativas de crédito são capazes de ofertar.

1 Fonte: Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2017.



DIRETRIZ

AUMENTAR A EFICIÊNCIA DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO POR MEIO DO GANHO DE ESCALA E DE SOLUÇÕES INOVADORAS

O mercado das instituições financeiras é bastante competitivo e o esforço para aumentar a eficiência deve ser contínuo. Por aumento de eficiência, entende-se a realização de iguais resultados com menos recursos (humanos, financeiros, econômicos, intelectuais etc.) ou o alcance de melhores resultados utilizando-se os mesmos recursos. A diretriz indica duas formas de alcançar esse estágio:

1 Por meio da adoção ou melhoria de soluções inovadoras, em geral tecnológicas.

A tecnologia pode contribuir para uma redução significativa dos custos dos serviços,

normalmente com ganhos na qualidade, em termos de conveniência, rapidez, segurança etc. Algumas das tendências tecnológicas incluem o uso de inteligência artificial, *machine learning*, realidade virtual, internet das coisas, *blockchain*, computação em nuvem e interconexão de tecnologias. Essas tendências podem ser aplicadas em diversas áreas, como, por exemplo, atendimento e relacionamento, análises de cenários econômicos e proteção contra fraudes, modificando a experiência do usuário e o modo como as pessoas interagem entre si e com as máquinas.

2

Por meio do compartilhamento de estruturas, processos, sistemas e serviços entre cooperativas de crédito ou bancos cooperativos.

Muitas das estruturas, processos que dão suporte aos negócios, são comuns às cooperativas de crédito e bancos cooperativos, assim como muitos dos serviços. Uma parte disso pode ser compartilhada ou centralizada entre as cooperativas e bancos, com vistas a reduzir custos e aumentar a eficiência.

Uma das maneiras, portanto, de materializar essa diretriz estratégica é estudar a viabilidade dos diversos tipos de compartilhamento e parceria. Com esse mapeamento, será fácil visualizar quais deles poderão ser implementados, dimensionando o esforço necessário para isso.

Vale destacar que a cooperação entre empresas do setor financeiro já acontece no Brasil. Os bancos não cooperativistas executam projetos comuns, como compras conjuntas, compartilhamento da logística de materiais, transporte compartilhado de malotes, nova plataforma de cobrança, Central de Balanços e diversas iniciativas na área trabalhista.



DIRETRIZ

EXPANDIR PARA REGIÕES E MERCADOS AINDA POUCO EXPLORADOS



Uma terceira diretriz estratégica para manter a competitividade do cooperativismo de crédito é a sua expansão para regiões e mercados pouco explorados.

Em termos geográficos, ainda existem muitos lugares sem a presença de cooperativas de crédito. Ao mesmo tempo, nos municípios onde elas já estão presentes, a atuação poderia ser maior, especialmente nos grandes centros e onde a presença física não for viável, o uso de tecnologias digitais pode ser um caminho interessante para o setor e um grande atrativo para os usuários.

Paralelamente, em termos demográficos, alguns segmentos de mercado merecem maior atenção

por parte do setor. O público jovem é um exemplo e pede estratégias de comunicação e atendimento diferenciadas para que, assim, possam compreender a proposta cooperativista, conhecer seus diferenciais e benefícios e decidir, então, se associar a uma cooperativa de crédito.

Ainda pensando na ampliação da carteira, é preciso também realizar um trabalho de prospecção com a base de clientes existentes no mercado financeiro, contribuindo assim para expandir a base de cooperados e, consequentemente, a sua participação no mercado.

Outra forma de expansão está na possibilidade de que as cooperativas de crédito possam realizar

operações financeiras (como captar depósitos) com os entes públicos municipais e seus órgãos controlados, tema trabalhado por todo o movimento e hoje em discussão no Congresso Nacional.

Nessa mesma linha, está o trabalho feito para assegurar a ampliação do acesso dos bancos cooperativos e confederações a recursos dos fundos constitucionais de financiamento, com percentual equivalente à participação nos ativos de crédito do Sistema Financeiro Nacional (SFN) nas correspondentes áreas de atuação.



DESAFIO 2

GARANTIR SEGURANÇA JURÍDICA E O ADEQUADO TRATAMENTO TRIBUTÁRIO

A competitividade é dificultada, muitas vezes, pelas incertezas do ambiente legal e jurídico, que acabam por gerar grandes custos e riscos para a sustentabilidade do setor. Por sua natureza singular, o cooperativismo exige uma legislação e um tratamento tributário adequados e deve buscar trabalhar dentro de um arcabouço jurídico que dê estabilidade e previsibilidade a sua atuação.

O cooperativismo tem realmente uma natureza constitutiva específica, diferente das demais empresas atuantes no mercado, e suas particularidades pedem uma regulamentação que seja

contemplativa. As cooperativas são organizações formadas por pessoas, que têm nelas o seu maior capital. São constituídas com o objetivo de posicionar seus cooperados no mercado, proporcionando a eles autonomia financeira e melhor qualidade de vida, por meio de uma gestão compartilhada, em que os cooperados participam ativamente da administração dos negócios.

As cooperativas, enquanto pessoas jurídicas, funcionam como verdadeiros centros de segurança para seus cooperados, ofertando-lhes uma série de serviços e atuando como porta-vozes em diversas frentes.



Por todos os diferenciais que lhe são característicos e aqui foram apresentados, o que se pede não são privilégios, mas sim um ambiente legal e regulatório justo, que receba a singularidade característica do modelo de negócio cooperativo e, assim, estimule a sua atuação e o seu desenvolvimento. Afinal, seus benefícios não ficam restritos ao universo dos seus cooperados, famílias e empregados. Eles se estendem a todas as comunidades onde estão presentes as cooperativas. Pensando em vencer este desafio, o SNCC

definiu três diretrizes estratégicas, que apontam para três maneiras não excludentes de garantir segurança jurídica e adequado tratamento tributário às cooperativas de crédito. São elas:

- 1 Fortalecer a defesa do cooperativismo de crédito junto aos Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário;
- 2 Fortalecer as entidades de representação;
- 3 Compartilhar informações jurídicas entre os sistemas.



DIRETRIZ

FORTALECER A DEFESA DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO JUNTO AOS PODERES LEGISLATIVO, EXECUTIVO E JUDICIÁRIO

As cooperativas de crédito e bancos cooperativos precisam fortalecer sua atuação na defesa de seus interesses perante o poder público. Isso se dá, em primeiro lugar, pelo consenso nos pontos de vista defendidos e pela atuação coerente e sinérgica diante do Legislativo, Executivo e Judiciário.

Com relação ao Poder Legislativo, o foco mais importante dessa atuação conjunta deve ser a regulamentação legal do ato cooperativo, objeto de incertezas e de geração de riscos para o segmento. É preciso garantir o adequado tratamento tributário às operações praticadas pelas cooperativas em nome de seus cooperados. Nesse sentido, cabe demonstrar exatamente em que momento

incide a legislação tributária brasileira, atendendo assim ao preceito constitucional do art. 146, III, "c", da Constituição Federal de 1988. Isso implica fortalecer ainda mais a representação política do cooperativismo no Congresso Nacional, visto que a defesa do setor no parlamento traz impactos positivos para cooperativas de todos os ramos, com reflexos diretos em avanços fundamentais à sustentabilidade do movimento.

Já no que diz respeito ao Poder Executivo, é necessário fortalecer o relacionamento com o Banco Central, a Comissão de Valores Mobiliários e a Receita Federal, dentre outros, para contribuir de forma colaborativa e proativa com o aprimora-

mento da regulação, da estabilidade e da solidez do Sistema Financeiro Nacional. Uma das muitas linhas de trabalho nesse sentido é a adequação dos custos de observância ao porte das instituições financeiras cooperativas.

No contexto do Poder Judiciário, será preciso atuar mais fortemente perante a justiça comum e do trabalho, a fim de esclarecer a responsabilidade das entidades cooperativas (singular, central, confederação e banco) nas relações de trabalho com os colaboradores das cooperativas.

Em todos os casos, cabe ao cooperativismo empenhar-se em demonstrar às autoridades e aos formadores de opinião o papel da cooperativa perante o seu quadro social, suas particularidades enquanto modelo de negócio e suas prerrogativas constitucionais.

Deve sempre destacar e fortalecer sua identidade, contribuindo, então, para o entendimento da necessidade de um adequado tratamento tributário, ponto este que será alcançado pelo do fortalecimento da atuação da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), entidade de representação do segmento.



DIRETRIZ

**FORTALECER AS ENTIDADES
DE REPRESENTAÇÃO**

A defesa dos interesses do SNCC será tanto mais efetiva quanto mais fortes forem suas entidades de representação em todos os níveis (estadual e federal). A criação de um ambiente favorável ao segmento passa pelo fortalecimento da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), com foco em seu Conselho Consultivo Nacional do Ramo Crédito (Ceco) e das Organizações Estaduais de Cooperativas (OCEs).

Fortalecer essas instituições significa trabalhar em conjunto para construir pontos de vista comuns do segmento junto a terceiros, por meio do fornecimento de informações e de discussões qualificadas. Significa também dar apoio material às ações de representação, com a participação das lideranças do segmento e a organização de grupos permanentes de debate.



DIRETRIZ

COMPARTILHAR INFORMAÇÕES JURÍDICAS ENTRE OS SISTEMAS



Na atuação conjunta para garantir segurança jurídica ao SNCC, as cooperativas, centrais, confederações e bancos acumulam conhecimento e experiências jurídicas que poderiam ser compartilhadas internamente em benefício de todos.

A criação de um grupo jurídico entre os diversos sistemas é uma das iniciativas para a troca de conhecimento. Entre os temas a serem priorizados, estariam as questões tributárias e trabalhistas e a melhor forma de qualificar as defesas técnicas em processos judiciais.



DESAFIO 3

FORTALECER A GOVERNANÇA COOPERATIVA E APRIMORAR A QUALIFICAÇÃO DE DIRIGENTES E COLABORADORES

Na busca por mais eficiência, melhor qualidade e maior competitividade, é preciso aprimorar constantemente a governança cooperativa. O objetivo é trabalhar para garantir a adoção, por todo o segmento, de um modelo que assegure uma gestão profissionalizada e sustentável, com base nos princípios cooperativistas e em consonância com os interesses dos cooperados.

Nesse contexto, outro ator importante deve ser considerado, o usuário. As cooperativas estão totalmente inseridas no mercado com seus produtos e serviços, disputando espaço e atenção de públi-

cos estratégicos com seus concorrentes. Devem estar atentas a movimentações, tendências, surgimento de novas tecnologias e inovações.

O investimento constante na profissionalização do segmento inclui também a adoção das melhores soluções para o desenvolvimento contínuo de seus dirigentes e colaboradores. Afinal, estarão eles trabalhando juntos para o sucesso do negócio cooperativo.

Como um modelo de gestão compartilhada, as cooperativas precisam realmente possuir meca-

Isso significa fortalecer o orgulho de ser coopera-



DIRETRIZ

IDENTIFICAR E PROMOVER BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO E GOVERNANÇA

Em todo o Brasil, existem inúmeras experiências bem-sucedidas de gestão e governança cooperativas que podem e devem ser compartilhadas em benefício do fortalecimento e da profissionalização do setor. A ideia é coletar, sistematizar e divulgar essas iniciativas em uma plataforma online para acesso de todos. Esse compartilhamento certamente contribuirá para criar de um padrão de atuação e melhoria da qualidade da gestão e da governança.

Investir na formação daqueles que estão à frente dos processos decisórios, da gestão da cooperativa, é outro ponto fundamental. Pensando nesse

alinhamento sistêmico, outra iniciativa interessante seria promover mecanismos de certificação de profissionais da alta gestão das cooperativas de crédito, para garantir a sua qualificação.

Além disso, pensando nas necessidades básicas comuns em uma instituição cooperativa financeira, independentemente do cargo e da função exercida, se por um dirigente ou um colaborador, é possível estabelecer currículos mínimos para a formação e qualificação continuada desses profissionais. Isso resultaria em melhor qualidade para todo o sistema, o que favorece um processo de profissionalização constante.



DIRETRIZ

AMPLIAR O ACESSO E APRIMORAR A QUALIFICAÇÃO DE DIRIGENTES E COLABORADORES

A qualificação de dirigentes e colaboradores é fundamental para ampliar o profissionalismo da gestão e consequentemente potencializar a competitividade das cooperativas. Isso pode ser feito por meio do aprimoramento dos conteúdos, assim como do aumento do número de pessoas qualificadas.

No primeiro caso, existe a possibilidade de trabalhar iniciativas já existentes e, ainda, criar um programa de desenvolvimento profissional contínuo de âmbito nacional, que contenha uma grade de formação mínima e específica para as necessidades das entidades do SNCC, com certificação.

Considerando a segunda ação, com foco também quantitativo, será preciso intensificar a adesão aos programas de educação continuada já oferecidos

pelo Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop) e por outras entidades. O objetivo, nesse caso, é atingir o maior número possível de dirigentes, conselheiros e colaboradores para fazer a diferença na profissionalização do segmento.

Nesse sentido, vale ressaltar que o Sescoop é um ator fundamental, tendo em vista sua estrutura e *expertise* na capacitação cooperativista. Um trabalho alinhado entre o SNCC e o Sescoop é ponto essencial para uma atuação convergente e ainda mais intensa no segmento.

Ao mesmo tempo, também é importante considerar a possibilidade de estabelecer parcerias estratégicas com outras instituições de conhecimento, tanto para a ampliação do acesso quanto para a melhoria dos conteúdos.



DESAFIO 4

DIVULGAR A FORÇA E OS DIFERENCIAIS DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO

É unânime entre todo o setor cooperativista o desejo de ver o modelo de negócio cooperativo, suas características e seus benefícios conhecidos e reconhecidos pela sociedade. Da mesma forma, o SNCC tem a vontade de expor o cooperativismo de crédito como ele é: forte, sólido e em franco crescimento, inclusive em tempos de crise. Um segmento fundamentalmente diferente das demais instituições financeiras por conta de sua natureza cooperativa, que traz inúmeras vantagens.

O cooperativismo é, de fato, um movimento diferenciado, com uma proposta alinhada ao

que pensa e deseja hoje a sociedade. União e compartilhamento são as palavras de ordem no modelo de negócio cooperativo. E mais pessoas precisam conhecer essa proposta de empreender coletivamente, unir forças e talentos e, ao mesmo tempo, promover desenvolvimento econômico e social, benefícios comuns a todos os ramos do cooperativismo e que se complementam com a seguinte diretriz:

- 1 Alinhar propósitos e diferenciais cooperativos e comunicar de forma institucional quem somos e o que fazemos.



Milhões de brasileiros já aderiram a esse modelo diferenciado de empreender e fazer negócio. Só no cooperativismo de crédito, são aproximadamente 9 milhões de cooperados, um número que tem crescido anualmente, mas que pode ser ainda maior. Oferecendo produtos e serviços financeiros de boa qualidade e personalizados, as cooperativas de crédito têm cumprido um papel relevante, de inclusão e educação financeira, em um trabalho diário com foco no profissionalismo da gestão e nos melhores resultados para os cooperados.

Os dados comprovam que cooperar é um bom negócio. O desafio está em dar visibilidade a essa forma diferente de empreender e transformar vidas. Esse desafio, compartilhado por todos os cooperativistas, é colocado como visão no Planejamento Estratégico do Sistema OCB 2015-2020 e consta das prioridades do SNCC.



DIRETRIZ

ALINHAR PROPÓSITOS E DIFERENCIAIS COOPERATIVOS E COMUNICAR DE FORMA INSTITUCIONAL QUEM SOMOS E O QUE FAZEMOS

O cooperativismo de crédito tem a mesma natureza e compartilha dos mesmos princípios onde quer que esteja, em todos os cantos do País. Mesmo com esse alinhamento na sua formação, sua comunicação hoje é realizada de forma segmentada pelos sistemas de crédito cooperativo, com suas cooperativas singulares, centrais, confederações e bancos cooperativos.

Assim como destacado em outras partes do documento, o que se pretende é fortalecer o SNCC. Nesse sentido, está também um trabalho conjunto

de divulgação e fortalecimento da imagem do cooperativismo. Para que essa imagem seja trabalhada perante a população, atraindo mais cooperados para todo o sistema, será preciso unir forças, inteligências e recursos para causar um impacto duradouro condizente com sua força e seus diferenciais.

Isso exigirá definir e implementar uma estratégia de comunicação nacional comum a todos no SNCC, visando apresentar o cooperativismo de crédito como um modelo sólido e diferenciado de soluções financeiras. Um plano de marketing nacional,

construído e executado por todos, que contemple um alinhamento de discurso entre os atores do sistema, pode ser o início de um grande salto na percepção que a sociedade tem sobre o tema.

Uma mudança de imagem não se dá com a realização de uma só campanha, mas por meio do esforço continuado e permanente de divulgação sobre o que é o cooperativismo, qual a sua proposta, o seu impacto na vida das pessoas, chamando sempre a atenção para fatores que o diferenciam das instituições não cooperativistas.



DESAFIO 5

ESTIMULAR A INTERCOOPERAÇÃO

O cooperativismo de crédito nasceu e se desenvolveu como o braço financeiro de outras cooperativas, justamente para atender às necessidades e viabilizar os sonhos desses cooperados. É um processo que começou no meio rural, com os agricultores, e tem se expandindo para apoiar outras atividades econômicas.

O que se evidencia nesse contexto é o importante papel desempenhado pelas cooperativas de crédito nos demais ramos, um dos caminhos naturais ao próprio modelo de negócio e que deve ser priorizado. A intercooperação é, na verdade, um princípio cooperativista e traz ganhos para todo o setor, contribuindo para o crescimento do próprio cooperativismo de crédito, neste caso, e também dos

demais segmentos. Além disso, por terem uma natureza constitutiva similar, estarão as cooperativas de crédito certamente mais bem preparadas para compreender as necessidades dos outros ramos.

A intercooperação é também um dos sete princípios internacionais do cooperativismo. Atuando dessa maneira, as cooperativas atendem a seus membros de forma mais eficaz e fortalecem o movimento cooperativo, ao trabalharem em conjunto, via estruturas locais, nacionais, regionais ou internacionais, de acordo com a seguinte diretriz:

- 1 Estimular a intercooperação entre os ramos do cooperativismo visando tornar as cooperativas de crédito o braço financeiro do cooperativismo.



DIRETRIZ

ESTIMULAR A INTERCOOPERAÇÃO ENTRE OS RAMOS DO COOPERATIVISMO VISANDO TORNAR AS COOPERATIVAS DE CRÉDITO O BRAÇO FINANCEIRO DO COOPERATIVISMO

Essa diretriz vem somar à que foi anteriormente apresentada e implica uma busca ativa de outros ramos do cooperativismo por parte das cooperativas de crédito. Uma atuação voltada não só para realizar negócios (conquistando usuários dentre as cooperativas de outros ramos e apoiando seu desenvolvimento), mas também para explorar possibilidades de colaboração em termos de tecnologia, conhecimento e inovação.

Isso pode se dar de dois modos não excludentes: pelo esforço individual de cada cooperativa de crédito singular, central, confederação ou banco cooperativo ou em um esforço conjunto de pro-

moção de encontros, rodadas de negócio, fóruns de discussão, entre outros instrumentos possíveis.

Uma iniciativa importante por intermédio da OCB e do SESCOOP seria estimar o tamanho desse mercado disponível para as cooperativas de crédito, de preferência por estado e por ramo, e trabalhar conjuntamente na organização desses eventos colaborativos.



DESAFIO 6

FORTALECER A REPRESENTAÇÃO SINDICAL PATRONAL

Com o advento da nova legislação trabalhista (Lei 13.467/2017), a representação sindical das categorias profissional (laboral) e econômica (patronal) adquiriu novos contornos como mecanismo constitucional de exercício da democracia.

Nesse cenário pós-reforma trabalhista, é salutar o fortalecimento do sistema sindical patronal, de forma a incrementar a atuação em prol dos direitos e interesses da categoria econômica das cooperativas de crédito, visando à composição

eficaz de conflitos, à segurança jurídica e ao justo equilíbrio do modelo de negócio e das relações de trabalho típicas do segmento.

É por meio de uma representação sindical autônoma, livre e atuante que as cooperativas de crédito poderão buscar um ambiente de negócios mais favorável e uma maior eficiência nas relações de trabalho, através da seguinte diretriz:

- 1 Fortalecer a negociação coletiva sindical e a representação patronal.

DIRETRIZ

**FORTALECER A NEGOCIAÇÃO COLETIVA SINDICAL
E A REPRESENTAÇÃO PATRONAL**

A reforma trabalhista trouxe um novo marco para o sindicalismo brasileiro, garantindo, de forma preponderante e efetiva, a autonomia da vontade coletiva na estipulação das relações de trabalho entre empregadores e trabalhadores.

Para as cooperativas de crédito, a nova estrutura da CLT garantirá uma aproximação com a realidade de seus empregados, permitindo maior eficiência no uso dos recursos e uma dinamização das relações de trabalho, assegurando equilíbrio e segurança jurídica na rotina das cooperativas de crédito.

Para tanto, é de suma importância manter um sistema sindical patronal forte e atuante. A partir da vigência da Lei 13.467/2017, as convenções e os acordos coletivos passam a valer sobre a lei para criar, reforçar e dispor sobre direitos trabalhistas. As negociações coletivas de trabalho prevalecerão sobre o legislado quando versarem sobre diversos itens previstos na legislação.

Outros pontos poderão ser negociados coletivamente e terão validade sobre o legislado. Alguns direitos não poderão ser suprimidos nem reduzidos por negociação coletiva, conforme disposição expressa no texto da nova lei. Além disso, a duração das convenções ou acordos coletivos não poderá ser superior a dois anos. As cláusulas coletivamente negociadas deixam de ser válidas quando ultrapassarem este prazo de vigência, não podendo mais serem aplicadas até que se celebre nova negociação coletiva.

Com a valorização e a preponderância da negociação coletiva, a manutenção de um sistema sindical patronal forte e atuante é condição essencial, para assegurar o exercício das prerrogativas consagradas na nova legislação trabalhista.



NOTA METODOLÓGICA

O trabalho de elaboração das diretrizes estratégicas do SNCC teve início em fevereiro de

2017, conforme as etapas de trabalho mostradas na figura abaixo e detalhadas em seguida.

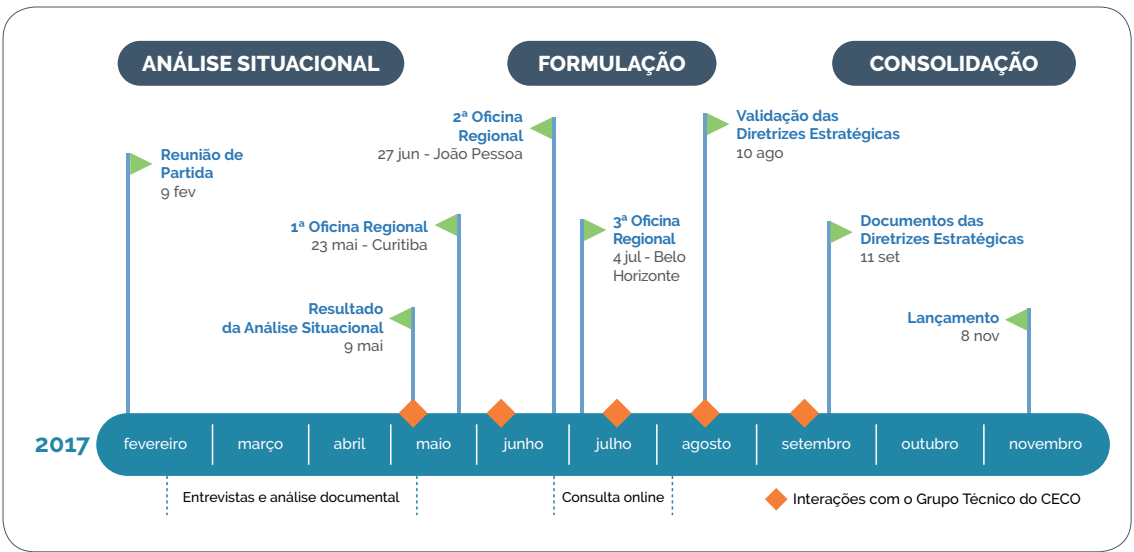


Figura 1 - Etapas para Elaboração das Diretrizes Estratégicas do SNCC

1. Reunião de partida. Realizada em Brasília, no dia 9 de fevereiro, durante reunião da Coordenação do Conselho Consultivo Nacional do Ramo Crédito (Ceco) da OCB. Foram apresentadas as etapas de trabalho e alinhadas as expectativas e escopo.

2. Análise de documentos de caráter estratégico. Identificação e análise de documentos que pudessem servir de insumos adicionais para a elaboração das diretrizes estratégicas para o SNCC. Foram analisados:

- Mapa Estratégico do Cooperativismo;
- Livro "Cooperativismo de Crédito: boas práticas no Brasil e no mundo", de autoria conjunta da OCB, do Sescoop e do Banco Central;
- Livro "Cooperativismo Financeiro: virtudes e oportunidades", de Ênio Meinen;
- Livro "Cooperativismo Financeiro: percurso histórico, perspectivas e desafios", de Ênio Meinen e Márcio Port;
- Arquivos do 11º CONCREDE, realizado no Rio de Janeiro em setembro/16;
- Palestras sobre cooperativismo de crédito proferidas pela OCB e especialistas;
- Memórias das reuniões do Ceco em 2015 e 2016;
- Relatório Anual do SNCC 2015 e Relatórios Trimestrais do SNCC, publicados pelo FGCoop;

3. Entrevistas em profundidade. Foram realizadas 26 entrevistas no total, das quais 20 presenciais, quatro a distância e duas por escrito, com ro-

teiro predefinido e duração média de 45 minutos. As entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas em busca de convergências e divergências. As entrevistas tiveram como alvo pessoas-chave do SNCC, conforme a lista a seguir: 3 do Sicredi, 3 do Sicoob, 3 da Unicred, 2 da Cresol, 1 da Ceced, 2 da Credicoamo, 1 da DGRV, 9 do Banco Central, 1 da OCB, 1 do FGCoop e 1 do FGC.

4. Oficinas regionais. Os resultados das entrevistas e da análise documental serviram de insumo para a organização de três oficinas regionais em Curitiba (23/5), João Pessoa (27/6) e Belo Horizonte (4/7), com a participação de dirigentes de cooperativas de crédito, centrais, confederações, bancos cooperativos e Organizações Estaduais de Cooperativas (OCEs), em um total de mais de 70 pessoas de vários estados brasileiros.

5. Pesquisa web. Os desafios e diretrizes estratégicas resultantes das discussões durante as oficinas regionais foram utilizados para a elaboração de um questionário online com 18 perguntas, o qual foi enviado a todas as cooperativas de crédito, centrais, confederações e bancos cooperativos filiados à OCB, além das OCEs. Houve o retorno de 311 questionários, dos quais 160 (51%) completos, de 22 estados.



6. Versão preliminar dos Desafios e Diretrizes Estratégicas do SNCC.

Todo o material levantado até esse momento foi reunido, consolidado e transformado em uma primeira versão das diretrizes estratégicas, apresentada em 10 de agosto, durante uma reunião da Coordenação do Ceco.

7. Documento “Diretrizes Estratégicas do SNCC”.

O material aprovado e ajustado pelos integrantes do Grupo Técnico (GT) e da coordenação do Ceco foi desenvolvido e transformado em um texto, entregue no dia 11 de setembro.

8. Reuniões técnicas e gerenciais.

Todo o material produzido foi discutido com a equipe da OCB e com o GT do Ceco ao longo da execução das etapas de trabalho.



Setor de Autarquias Sul, Quadra 4, Bloco I
CEP: 70070-936 - Brasília, DF
Telefone: +55 (61) 3217-2119
www.somoscooperativismo.coop.br