

**COOPERATIVISMO DE CRÉDITO NO BRASIL: TENSÕES INSTITUCIONAIS ENTRE MUTUALIDADE, GOVERNANÇA E PRESSÕES DE MERCADO****CREDIT COOPERATIVISM IN BRAZIL: INSTITUTIONAL TENSIONS BETWEEN MUTUALITY, GOVERNANCE, AND MARKET PRESSURES****COOPERATIVAS DE CRÉDITO EN BRASIL: TENSIONES INSTITUCIONALES ENTRE MUTUALIDAD, GOBERNANZA Y PRESIONES DEL MERCADO**

10.56238/revgeov17n4-064

**Otávio Augusto Golos**

Administração

Instituição: Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)

E-mail: otavio.golos@gmail.com

**RESUMO**

O presente estudo analisa a trajetória do cooperativismo de crédito no Brasil, com foco nas tensões entre mutualidade, governança e pressões de mercado que moldam sua evolução contemporânea. A pesquisa adota abordagem qualitativa, combinando revisão narrativa analítico-descritiva com análise documental de relatórios institucionais e literatura especializada. Os dados permitem observar que o setor cresceu 86% no número de cooperados entre 2019 e 2024, com ativos totais superando R\$ 885 bilhões e presença em 58% dos municípios brasileiros, consolidando-se como alternativa ao sistema bancário tradicional. A análise identifica três eixos críticos: (i) mutualidade vs. eficiência, com destaque para a governança democrática e a distribuição de sobras; (ii) pressões regulatórias e de mercado, que impõem desafios à identidade cooperativista; e (iii) impacto socioeconômico, especialmente em regiões com baixa capilaridade bancária. A discussão incorpora fontes recentes para problematizar a sustentabilidade do modelo frente à profissionalização da gestão e à crescente complexidade operacional. Os resultados demonstram que, embora o cooperativismo de crédito apresente vantagens competitivas concretas, seu crescimento acelerado exige equilíbrio entre eficiência e preservação de princípios. A pesquisa conclui que a estabilidade institucional do setor depende da capacidade de expandir escala sem descaracterizar a mutualidade, propondo agenda para estudos futuros sobre boas práticas de governança em grandes cooperativas.

**Palavras-chave:** Desenvolvimento Regional. Governança Cooperativa. Instituições Financeiras. Sistema Financeiro.

**ABSTRACT**

This study analyzes the trajectory of credit cooperativism in Brazil, focusing on the tensions between mutuality, governance, and market pressures that shape its contemporary evolution. The research employs a qualitative approach, combining analytical-descriptive narrative review with documentary analysis of institutional reports and specialized literature. Data show that the sector grew by 86% in the number of members between 2019 and 2024, with total assets exceeding R\$ 885 billion and presence in 58% of Brazilian municipalities, consolidating itself as an alternative to the traditional banking system. The analysis identifies three critical axes: (i) mutuality vs. efficiency, highlighting



democratic governance and surplus distribution; (ii) regulatory and market pressures, which pose challenges to the cooperative identity; and (iii) socioeconomic impact, particularly in regions with low banking capillarity. The discussion incorporates recent sources to problematize the sustainability of the model in the face of management professionalization and increasing operational complexity. The findings demonstrate that, while credit cooperativism presents concrete competitive advantages, its accelerated growth requires balancing efficiency with the preservation of principles. The research concludes that the institutional stability of the sector depends on the ability to expand scale without undermining mutuality, proposing an agenda for future studies on best governance practices in large cooperatives.

**Keywords:** Cooperative Governance. Financial System. Financial Institutions. Regional Development.

### RESUMEN

Este estudio analiza la trayectoria de las cooperativas de crédito en Brasil, centrándose en las tensiones entre mutualidad, gobernanza y presiones de mercado que configuran su evolución contemporánea. La investigación adopta un enfoque cualitativo, combinando la revisión narrativa analítico-descriptiva con el análisis documental de informes institucionales y literatura especializada. Los datos muestran que el sector creció un 86% en número de miembros entre 2019 y 2024, con activos totales que superaron los R\$ 885 mil millones y presencia en el 58% de los municipios brasileños, consolidándose como una alternativa al sistema bancario tradicional. El análisis identifica tres ejes críticos: (i) mutualidad vs. eficiencia, destacando la gobernanza democrática y la distribución de excedentes; (ii) presiones regulatorias y de mercado, que plantean desafíos a la identidad cooperativa; y (iii) impacto socioeconómico, especialmente en regiones con baja capilaridad bancaria. La discusión incorpora fuentes recientes para problematizar la sostenibilidad del modelo frente a la profesionalización de la gestión y la creciente complejidad operativa. Los resultados demuestran que, si bien las cooperativas de crédito presentan ventajas competitivas concretas, su crecimiento acelerado requiere un equilibrio entre eficiencia y preservación de principios. La investigación concluye que la estabilidad institucional del sector depende de la capacidad de expandirse sin comprometer la mutualidad, proponiendo una agenda para futuros estudios sobre buenas prácticas de gobernanza en grandes cooperativas.

**Palabras clave:** Desarrollo Regional. Gobernanza Cooperativa. Instituciones Financieras. Sistema Financiero.



## 1 INTRODUÇÃO

O sistema financeiro brasileiro passou, nas últimas décadas, por intenso processo de concentração bancária, resultando na consolidação de grandes conglomerados financeiros e em elevada concentração do mercado bancário brasileiro, fenômeno amplamente documentado na literatura setorial (FEBRABAN, 2024). Paralelamente a esse movimento, observou-se a expansão contínua do cooperativismo de crédito como alternativa institucional voltada à democratização do acesso aos serviços financeiros, especialmente em regiões menos atendidas por instituições bancárias tradicionais (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2024).

No Brasil, as cooperativas de crédito são reguladas pela Lei nº 5.764/1971, que estabelece a Política Nacional de Cooperativismo, bem como pela Lei Complementar nº 130/2009, que dispõe especificamente sobre o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo. A supervisão prudencial dessas instituições é exercida pelo Banco Central do Brasil.

As cooperativas de crédito constituem instituições financeiras singulares, organizadas sob forma societária cooperativa, nas quais os usuários dos serviços financeiros são simultaneamente proprietários da organização, participando de sua gestão mediante estrutura democrática baseada no princípio de “um associado, um voto”, independentemente do capital subscrito (PINHEIRO, 2008). Tal arranjo institucional reduz custos de agência e assimetrias clássicas entre propriedade e uso do serviço, conforme destacado por Hansmann (1996) na teoria econômica das organizações cooperativas.

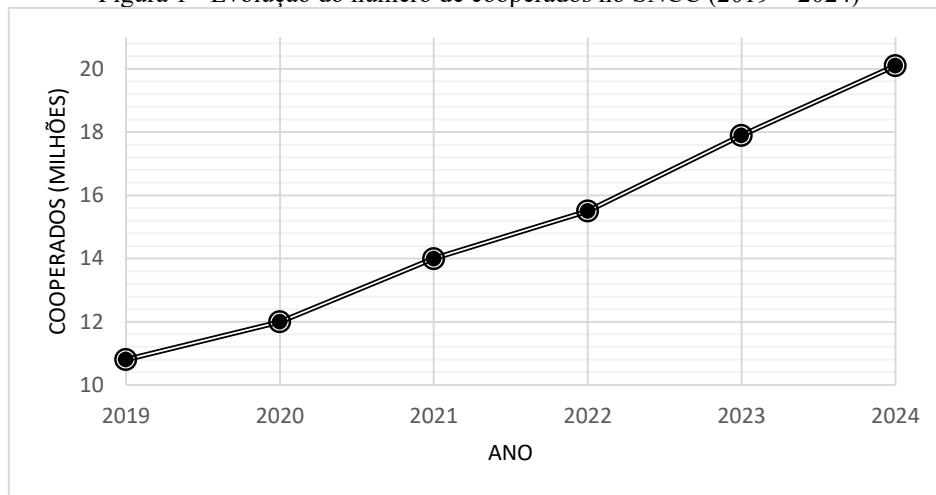
Essa característica diferencia substancialmente essas instituições dos bancos comerciais tradicionais, cuja governança está orientada prioritariamente à maximização do retorno ao acionista.

No Brasil, o cooperativismo de crédito alcançou posição de destaque no Sistema Financeiro Nacional, reunindo aproximadamente 20 milhões de cooperados, ativos superiores a R\$ 885 bilhões e presença em cerca de 58% dos municípios brasileiros, com participação crescente na intermediação financeira nacional (BCB, 2024). O Brasil conta com 4.509 cooperativas, sendo 700 delas do ramo de crédito. Esse crescimento evidencia não apenas expansão quantitativa do setor, mas também o fortalecimento de um modelo institucional baseado na mutualidade, redistribuição econômica e desenvolvimento regional (BNDES, 2025).

Tal expansão pode ser visualizada na Figura 1, que demonstra crescimento de aproximadamente 86% no número de cooperados entre 2019 e 2024, evidenciando a crescente adesão da população brasileira ao modelo cooperativista de intermediação financeira.



Figura 1 - Evolução do número de cooperados no SNCC (2019 – 2024)



Fonte: Elaborado pelo autor com base em OCB (2025) e Banco Central do Brasil (2025).

Entre os principais sistemas cooperativos de crédito do Brasil destacam-se: Sicoob, Sicredi, Cresol e Unicred, sendo que as três maiores perfazem 18 milhões de associados (BORGES, 2022). Além de sua função econômica, as cooperativas de crédito exercem relevante papel social ao promover inclusão financeira, fomentar pequenos negócios, estimular o empreendedorismo local e redistribuir resultados econômicos aos próprios associados por meio da devolução anual de sobras líquidas, mecanismo inexistente no modelo bancário tradicional (BIALOSKORSKI NETO, 2012).

A busca por equidade, solidariedade e autossuficiência marcam a história dessas instituições desde a Revolução Industrial na Inglaterra, no século XIX, quando trabalhadores em condições de trabalho precárias se uniram em sociedades de ajuda mútua. A adesão voluntária, a gestão democrática e a distribuição equitativa de benefícios são os princípios fundamentais que orientam o cooperativismo (SANTOS, 2024).

Diante desse contexto, o presente estudo tem por objetivo analisar a evolução histórica do cooperativismo de crédito, com ênfase em sua consolidação no Brasil, bem como discutir os fundamentos institucionais, econômicos e sociais que explicam a crescente competitividade dos bancos cooperativos frente ao sistema bancário tradicional. Nesse sentido, esta análise não se limita a descrever a evolução do cooperativismo de crédito, mas busca evidenciar as tensões que acompanham seu crescimento, especialmente aquelas relacionadas à sua adaptação às dinâmicas do sistema financeiro tradicional, conduzindo à pergunta norteadora: em que medida a expansão recente do cooperativismo de crédito no Brasil tensiona seus fundamentos mutualistas diante das exigências de governança e das pressões do mercado financeiro?

## 2 METODOLOGIA

O presente estudo tem natureza qualitativa, desenvolvido por meio de revisão narrativa com abordagem analítico-descritiva, complementada por análise documental. Foram utilizados como fontes



artigos científicos indexados, obras especializadas em cooperativismo, relatórios oficiais do Banco Central do Brasil, documentos da Organização das Cooperativas Brasileiras e publicações institucionais das principais cooperativas de crédito atuantes no país. A seleção das fontes considerou critérios de relevância temática, atualidade e aderência ao objeto de estudo.

A análise das informações permitiu inferir sobre a evolução da quantidade de postos de atendimento e do número de cooperados no Brasil entre os anos de 2019 e 2024, bem como o número de cooperativas singulares. Além da análise descritiva, buscou-se adotar uma abordagem interpretativa orientada à identificação de tensões entre os fundamentos cooperativistas e as práticas contemporâneas de gestão dessas instituições, com base na análise gráfica das tendências observadas. Essa perspectiva permite avançar para além da descrição do fenômeno, incorporando elementos analíticos relacionados à governança, aos mecanismos de controle e à racionalidade econômica subjacente à atuação das cooperativas de crédito no contexto atual.

### **3 FUNDAMENTAÇÃO HISTÓRICA DO COOPERATIVISMO**

A origem do cooperativismo moderno está associada às transformações econômicas e sociais desencadeadas pela Revolução Industrial europeia, especialmente na Inglaterra do século XIX, período caracterizado pela precarização das relações de trabalho, concentração de renda e exclusão econômica de amplos segmentos da população trabalhadora (PORT, 2022).

Nesse contexto, destacam-se experiências precursoras de organização coletiva voltadas à autossuficiência econômica, culminando na fundação da Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale, em 1844, considerada marco histórico do cooperativismo moderno, com adesão voluntária, gestão democrática, participação econômica dos membros e interesse pela comunidade (ACI, 2022).

Paralelamente ao desenvolvimento das cooperativas de consumo, surgiram na Alemanha as primeiras experiências estruturadas de cooperativismo financeiro, consolidando as bases do cooperativismo de crédito contemporâneo. O modelo idealizado tinha as seguintes características: (1) o capital da sociedade era constituído através de quotas-partes integralizadas pelos associados, sob o princípio de self-help; (2) havia a constituição de fundo de reserva geralmente limitado a dez por cento do capital subscrito; (3) distribuição dos ganhos entre os sócios sob a forma de dividendos; (4) responsabilidade solidária e ilimitada dos sócios pelos negócios da entidade; (5) por não ser associação classista, era permitida a participação de todas as categorias econômicas (PINHEIRO, 2008).

Esses modelos influenciaram diretamente a expansão internacional do cooperativismo financeiro e serviram de referência para a implantação posterior das cooperativas de crédito em diversos países, inclusive no Brasil (WOCCU, 2024).



#### 4 EVOLUÇÃO DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO NO BRASIL

O cooperativismo de crédito brasileiro teve início formal em 1902, com a fundação da Caixa de Economia e Empréstimos Amstad, no município de Nova Petrópolis, Rio Grande do Sul, pelo padre jesuíta Theodor Amstad. Inspirada no modelo Raiffeisen, essa instituição é reconhecida como a primeira cooperativa de crédito da América Latina (PINHEIRO, 2008).

Durante grande parte do século XX, o crescimento do setor ocorreu de forma gradual, inicialmente restrito a nichos específicos, especialmente comunidades rurais e cooperativas agropecuárias. Contudo, a partir da década de 1990, com a modernização regulatória promovida pelo Banco Central do Brasil e a progressiva estruturação de sistemas cooperativos integrados, observou-se significativa expansão do setor.

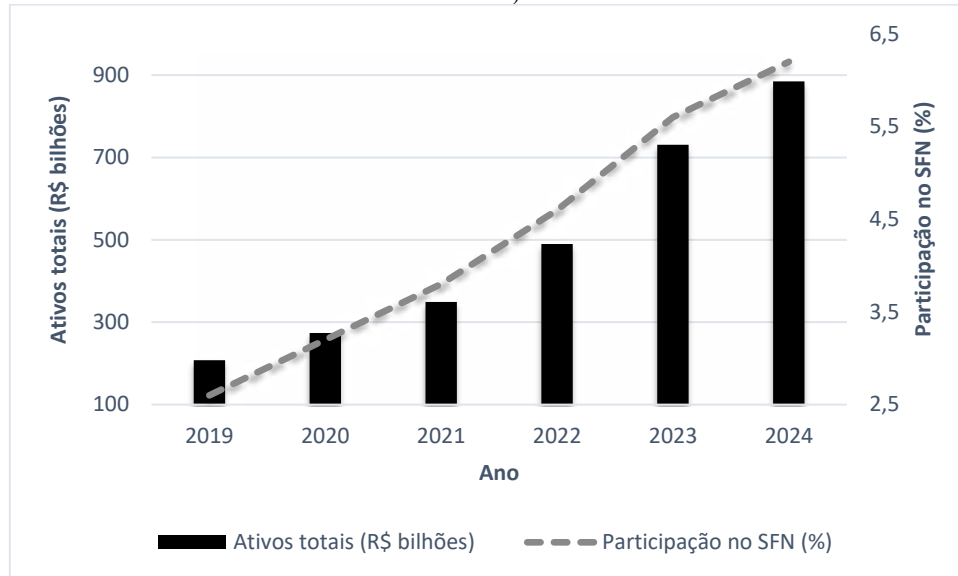
A promulgação da Lei Complementar nº 130/2009 representou marco regulatório relevante ao disciplinar o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo e ampliar a segurança jurídica e operacional das cooperativas de crédito brasileiras, contribuindo decisivamente para sua profissionalização e expansão institucional.

O caminho a seguir para os bancos cooperativos na sustentabilidade estará intrinsecamente ligado ao percurso evolutivo de seus principais clientes, ou seja, pequenos empreendedores, famílias e comunidades locais (BEVILACQUA, 2022). Um expressivo ato inovador ocorreu em 2025, com a publicação de duas resoluções pelo Banco Central do Brasil (BCB) e Conselho Monetário Nacional (CMN), com a regulação do sistema financeiro brasileiro: a Resolução Conjunta nº 14/2025, que altera a forma como é calculado o capital mínimo exigido das instituições financeiras — incluindo as cooperativas de crédito — substituindo o modelo anterior, baseado apenas no tipo de instituição, por um novo cálculo proporcional às atividades efetivamente exercidas. O propósito foi fortalecer a solidez do sistema financeiro, mitigar riscos e assegurar tratamento proporcional ao porte e à complexidade de cada instituição (BCB, 2025).

O crescimento patrimonial do setor evidencia sua expansão estrutural no mercado financeiro brasileiro. Conforme demonstrado na Figura 2, os ativos totais do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo cresceram mais de quatro vezes entre 2019 e 2024, acompanhados por ampliação contínua de sua participação relativa no Sistema Financeiro Nacional.



Figura 2 – Evolução dos ativos totais e participação das cooperativas de crédito no Sistema Financeiro Nacional (2019–2024)



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Banco Central do Brasil (2024; 2025).

A análise gráfica demonstra que a expansão do cooperativismo de crédito brasileiro apresenta caráter estrutural e sustentado. Entre 2019 e 2024, observou-se crescimento expressivo tanto no número de cooperados quanto no volume de ativos totais administrados pelo setor, acompanhado de ampliação contínua de sua participação relativa no Sistema Financeiro Nacional. Tais indicadores são compatíveis com a hipótese de fortalecimento institucional e crescente competitividade das cooperativas de crédito no mercado financeiro brasileiro (SOUZA, 2024).

Parte da literatura aponta que a expansão recente do cooperativismo de crédito não decorre exclusivamente de suas vantagens institucionais, mas também de assimetrias regulatórias e condições específicas do sistema financeiro que favorecem esse movimento (FERRI; KALMI; KEROLA, 2014).

A evolução tem sido observada acentuadamente em países europeus, com a adesão de 52 milhões de associados à Credit Agricole (Caisse Nationale de Crédit Agricole) na França, 17,7 milhões na Alemanha, associados ao DZ Bank (German Central Cooperative Bank) na Alemanha constituindo bancos cooperativos de alta credibilidade no mercado.

O Grupo Crédit Agricole é chamado de “o banco verde”, devido aos seus vínculos históricos com a agricultura. Constitui um grupo bancário internacional francês e a maior instituição financeira cooperativa do mundo. É o segundo maior banco da França, e o terceiro maior da Europa e o décimo maior do mundo, e considerado um banco de importância sistêmica pelo Conselho de Estabilidade Financeira (MEINEN e PORT, 2016).

DZ Bank AG é o segundo maior banco da Alemanha em termos de ativos e a instituição central para cerca de 700 bancos cooperativos e suas aproximadamente 7.200 agências, e devido ao seu volume de captações é supervisionado diretamente pelo Banco Central Europeu (EUROPEAN CENTRAL BANK, 2023).



## 5 VANTAGENS COMPETITIVAS DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO FRENTE AO SISTEMA BANCÁRIO TRADICIONAL

Diferentemente dos bancos comerciais, cuja finalidade precípua consiste na maximização do retorno ao acionista, as cooperativas de crédito operam segundo lógica mutualista, orientada à prestação eficiente de serviços financeiros aos próprios associados. Nesse modelo, os usuários são simultaneamente clientes e proprietários da instituição, reduzindo conflitos clássicos de agência e promovendo maior alinhamento entre interesses institucionais e necessidades dos cooperados (BIALOSKORSKI NETO, 2012).

Uma das principais vantagens competitivas observadas reside na prática de taxas de juros e tarifas geralmente mais atrativas quando comparadas às instituições bancárias tradicionais. Isso ocorre porque as cooperativas não necessitam remunerar acionistas externos, permitindo maior eficiência distributiva na alocação dos resultados econômicos gerados pela atividade financeira (MENEZES; CROCCO, 2014).

Adicionalmente, ao final de cada exercício social, eventuais sobras líquidas apuradas após constituição das reservas legais e estatutárias podem ser distribuídas entre os cooperados de acordo com sua movimentação econômica com a instituição, mecanismo que reforça o caráter de retorno coletivo e diferencia estruturalmente o modelo cooperativista do modelo bancário tradicional (PINHEIRO, 2008).

A definição dos indicadores de desempenho passa a ter papel central nesse processo. Quando orientados exclusivamente por resultados econômico-financeiros, tendem a aproximar as cooperativas da lógica bancária tradicional. Por outro lado, quando incorporam dimensões relacionadas à inclusão e ao benefício coletivo, podem contribuir para preservar a identidade cooperativista (VILELA, 2024).

Outro aspecto de destaque refere-se à capilaridade territorial das cooperativas de crédito, especialmente em municípios de pequeno e médio porte frequentemente negligenciados pelas instituições bancárias privadas. Em diversos casos, tais cooperativas representam a única instituição financeira fisicamente presente em determinadas localidades, contribuindo para a inclusão financeira de populações historicamente não atendidas pelo mercado bancário convencional (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2024).

Sob perspectiva macroeconômica regional, diversos estudos apontam que os recursos captados pelas cooperativas tendem a permanecer em maior proporção nas economias locais, sendo reinvestidos na própria comunidade por meio de operações de crédito, financiamento produtivo e apoio ao empreendedorismo regional. Tal dinâmica gera efeito multiplicador sobre renda, emprego e desenvolvimento econômico local (MENEZES; CROCCO, 2014).

Embora as vantagens competitivas das cooperativas de crédito sejam amplamente reconhecidas, especialmente no que se refere à eficiência distributiva e à inclusão financeira, é



importante considerar que tais vantagens não são estáticas. À medida que as cooperativas ampliam sua escala e complexidade operacional, parte desses diferenciais pode ser gradualmente reduzida, sobretudo quando há incorporação de estruturas gerenciais e estratégias típicas das instituições bancárias tradicionais. Nesse sentido, a vantagem competitiva do modelo cooperativista deve ser compreendida como um equilíbrio dinâmico, e não como uma condição permanente (CHAVES, 2009).

Não obstante, importa reconhecer que as cooperativas de crédito apresentam também limitações competitivas frente aos grandes bancos comerciais, especialmente no que se refere à escala operacional, capacidade de investimento tecnológico e amplitude de portfólio de produtos financeiros complexos. Tais limitações vêm sendo progressivamente mitigadas pela consolidação dos sistemas cooperativos integrados e pela crescente profissionalização da gestão dessas instituições.

No Quadro 1 estão apresentadas as principais características inerentes às cooperativas de crédito em comparação à rede bancária.

Quadro 1 – Comparação estrutural entre cooperativas de crédito e bancos tradicionais

CRITÉRIO	COOPERATIVAS DE CRÉDITO	BANCOS TRADICIONAIS
Propriedade	Associados/Cooperados	Acionistas
Direito a voto	1 associado = 1 voto	Proporcional às ações
Finalidade econômica	Benefício coletivo	Lucro
Distribuição de resultados	Sobras aos cooperados	Dividendos aos acionistas
Taxas/Tarifas	Geralmente menores	Geralmente maiores
Foco territorial	Regional/local	Nacional/internacional
Inclusão financeira	Relativamente elevada	Moderada
Portfólio sofisticado	Moderado	Elevado

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Bialoskorski Neto (2012), Pinheiro (2008) e Banco Central do Brasil (2024).

A distribuição anual de sobras constitui uma máxima no setor cooperativista. Ao final de cada exercício, são realizadas assembleias de prestação de contas aos associados e coloca-se em votação a destinação das sobras. Os depósitos em cooperativas de crédito têm a proteção do Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito (FGCoop). Esse fundo garante os depósitos e os créditos mantidos nas cooperativas singulares de crédito e nos bancos cooperativos em caso de intervenção ou liquidação extrajudicial dessas instituições. Atualmente, o valor limite dessa proteção é o mesmo em vigor para os depositantes dos bancos (BCB, 2025).

Observa-se que o sistema de gestão eficiente resulta na geração de resultado anual, com a retenção de uma parte para reservas e o restante é distribuído de acordo com a participação de cada associado no uso dos serviços financeiros e no capital individual investido.

## 6 IMPACTO SOCIOECONÔMICO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Além de sua função financeira, as cooperativas de crédito exercem papel relevante como instrumentos de desenvolvimento socioeconômico regional. Sua atuação transcende a mera

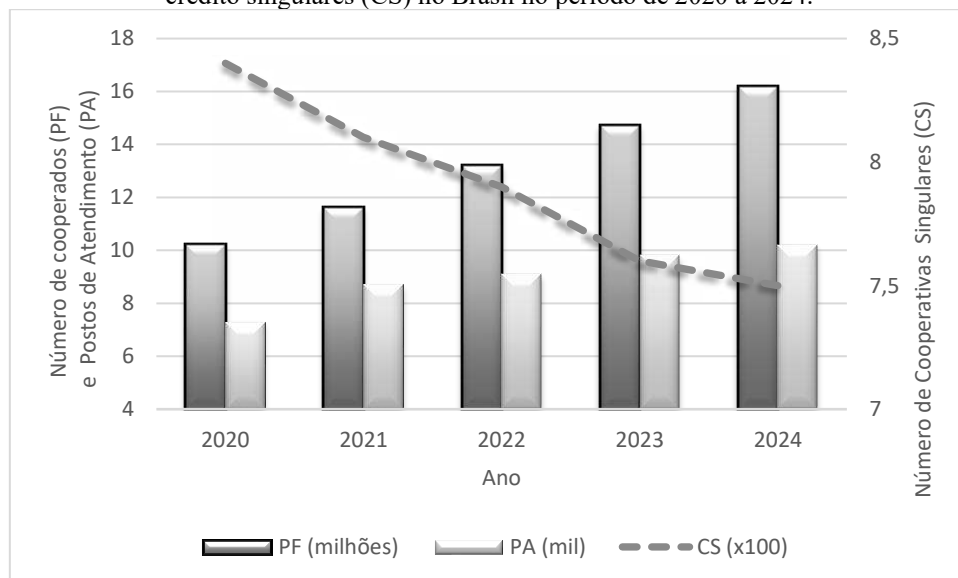


intermediação financeira, inserindo-se em uma lógica institucional orientada ao fortalecimento das comunidades em que estão estabelecidas.

O princípio cooperativista do interesse pela comunidade, consolidado pela Aliança Cooperativa Internacional, traduz-se na implementação recorrente de programas de educação financeira, apoio a iniciativas empreendedoras locais, promoção de projetos sociais e incentivo à formação cidadã e econômica de seus associados (ACI, 2022).

No contexto brasileiro, especialmente em municípios de menor porte e forte vocação agropecuária, as cooperativas de crédito assumem protagonismo no financiamento da atividade produtiva, no suporte ao agronegócio e no estímulo à formalização de pequenos negócios, contribuindo diretamente para a geração de emprego, renda e arrecadação tributária municipal. O número de cooperados no período de 2020 a 2024 pode ser observado na Figura 3.

Figura 3 - Evolução da quantidade de pessoas físicas (PF), de postos de atendimento (PA) e número de cooperativas de crédito singulares (CS) no Brasil no período de 2020 a 2024.



Equações: (PF):  $y = 1,51x + 8,65$ ; (PA):  $y = 0,69x + 6,95$ ; (CS):  $y = - 0,23x + 8,59$   
 Fonte: Elaborado pelo autor com base em Banco Central do Brasil (2025).

Pode-se observar que no período estudado houve aumento de 58,8% no número de cooperados (pessoa física) e de 39,7% no número de postos de atendimento. Tal atuação revela que o cooperativismo de crédito não se limita a representar modelo alternativo de prestação de serviços financeiros, mas pode configurar importante mecanismo de desenvolvimento regional endógeno, capaz de reduzir assimetrias territoriais de acesso ao crédito e promover maior descentralização econômica. Houve diminuição do número de cooperativas singulares por incorporação a cooperativas centrais, e assim de 847 cooperativas em 2020, passou a haver 753 em 2024. Dessa forma o número de cooperados (PF) por cooperativa (CS) era de 12.042 em 2020 e passou a 21.514 em 2024.

Apesar do papel relevante das cooperativas de crédito no desenvolvimento regional, a efetividade desse impacto depende da forma como os recursos são alocados e das estratégias adotadas



pelas próprias instituições. Nem toda expansão do crédito implica necessariamente desenvolvimento local sustentável, sendo fundamental analisar a qualidade das operações, o perfil dos beneficiários e a capacidade de retenção de valor nas economias regionais. Assim, o impacto socioeconômico não deve ser presumido, mas continuamente avaliado à luz de evidências concretas e critérios de desempenho (MANENTI, 2022).

Achados semelhantes são observados internacionalmente em estudos sobre bancos cooperativos europeus, os quais demonstram maior retenção local de recursos e maior estabilidade de crédito regional (FERRI; KALMI; KEROLA, 2014).

## 7 DISCUSSÃO

O cooperativismo é um sistema econômico e social em que a cooperação é a base sobre a qual se constroem atividades econômicas. Assim consiste na primazia das pessoas na economia e na cooperação de todos para a consecução do bem comum (GOLOS, 2025). Ao mesmo tempo, observa-se que o crescimento das cooperativas de crédito no Brasil decorre das vantagens institucionais comparativas do modelo cooperativista em contextos de concentração bancária e exclusão financeira regional (FEBRABAN, 2024).

Apesar de frequentemente associada à democratização do acesso ao crédito e ao fortalecimento do desenvolvimento regional, a expansão do cooperativismo de crédito também levanta questões relevantes sobre a sustentabilidade e a coerência do modelo ao longo do tempo. O crescimento acelerado, especialmente em ambientes de elevada concentração bancária, pode indicar não apenas a consolidação de uma alternativa institucional, mas também um processo de adaptação às mesmas lógicas de mercado que historicamente caracterizam o sistema financeiro tradicional. Nesse sentido, a análise do cooperativismo não pode se restringir à sua função social declarada, sendo necessário compreender como esse modelo responde às pressões por eficiência, escala e competitividade (BNDES, 2025).

A combinação entre governança democrática, redistribuição econômica, capilaridade territorial e alinhamento entre usuário e proprietário da instituição confere às cooperativas vantagens estruturais dificilmente replicáveis pelo sistema bancário tradicional.

Todavia, o avanço do setor também impõe desafios relevantes. A crescente profissionalização da gestão, a ampliação de escala operacional e o aumento da complexidade regulatória podem induzir à progressiva descaracterização do modelo cooperativista original, especialmente quando grandes cooperativas passam a adotar práticas gerenciais e estruturas organizacionais complexas.

Esse fenômeno, frequentemente denominado “bancarização do cooperativismo”, constitui um dos principais desafios contemporâneos do setor, pois gera tensionamento entre eficiência econômica e preservação dos princípios cooperativistas fundacionais. Sob a perspectiva da controladoria, esse



tensionamento se torna ainda mais relevante, porque o crescimento institucional das cooperativas exige instrumentos de gestão, controle e avaliação de desempenho cada vez mais sofisticados. O problema é que a adoção dessas práticas, embora necessária para assegurar eficiência, sustentabilidade e conformidade regulatória, também pode reforçar uma racionalidade orientada por resultados econômico-financeiros em detrimento da centralidade do cooperado (ZHAO et al., 2026). Assim, quanto mais a organização amplia escala, profissionaliza a gestão e incorpora métricas de desempenho típicas do sistema financeiro convencional, maior é o risco de enfraquecimento da sua diferenciação cooperativista. Observa-se que o desafio não está apenas em crescer, mas em fazê-lo sem converter a lógica mutualista em mera retórica institucional. Esse fenômeno associado à expansão de escala e à complexificação da governança de grandes cooperativas também foi discutido por Birchall (2014) em estudos sobre grandes organizações cooperativas internacionais.

No presente trabalho, as tendências observadas indicam a continuidade do processo de expansão das cooperativas, caso as condições estruturais se mantenham.

## **8 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A análise histórica e institucional do cooperativismo de crédito evidencia que sua consolidação no sistema financeiro brasileiro decorre da combinação entre fundamentos cooperativistas clássicos, eficiência organizacional e crescente profissionalização da gestão.

O setor deixou de representar alternativa periférica restrita a nichos específicos para assumir posição estratégica no Sistema Financeiro Nacional, ampliando progressivamente sua participação de mercado e sua relevância socioeconômica (FEBRABAN, 2024).

A natureza mutualista das cooperativas de crédito constitui seu principal diferencial estrutural em relação ao sistema bancário tradicional, uma vez que a convergência entre usuário e proprietário da instituição reduz conflitos de agência, favorece maior alinhamento de incentivos econômicos e permite redistribuição mais equitativa dos resultados gerados pela atividade financeira (HANSMANN, 1996).

Adicionalmente, a experiência internacional demonstra que sistemas cooperativos financeiramente robustos tendem a apresentar maior resiliência em cenários de crise sistêmica, reforçando a importância estratégica dessas instituições para a estabilidade do sistema financeiro como um todo (FERRI; KALMI; KEROLA, 2014).

Uma agenda relevante para estudos futuros é analisar, de forma mais aprofundada, experiências concretas de cooperativas que conseguiram crescer sem perder aderência aos seus princípios, identificando práticas que possam ser replicadas em outros contextos, tendo em vista que atualmente duas cooperativas de crédito ocupam o sétimo e oitavo lugar no ranking de bancos brasileiros por ativos totais.



Conclui-se, portanto, que as cooperativas de crédito representam não apenas alternativa competitiva ao modelo bancário tradicional, mas também importante instrumento de desenvolvimento econômico regional e fortalecimento da cidadania financeira. Seu crescimento sustentável dependerá da capacidade de expandir escala e eficiência sem renunciar aos princípios cooperativistas que historicamente fundamentaram sua legitimidade e diferenciação institucional.



**REFERÊNCIAS**

- ACI – Aliança Cooperativa Internacional. Qué es una cooperativa. 2022. Disponível em: <https://blog.ailos.coop.br/categoria/cooperativismo>
- BCB – Banco Central do Brasil. Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo. Disponível em: [https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/coopcredpanorama/Panorama\\_Cooperativas\\_SNCC\\_FINAL\\_dez2024.pdf](https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/coopcredpanorama/Panorama_Cooperativas_SNCC_FINAL_dez2024.pdf).
- BCB – Banco Central do Brasil. Resolução Conjunta nº 14 de 3/11/2025. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/exibenormativo?tipo=Resolucao%20Conjunta&numero=14>.
- BEVILACQUA, E. European Cooperative Banks and Sustainability. In: Migliorelli, M., Lamarque, E. (eds) Contemporary Trends in European Cooperative Banking. Palgrave Macmillan, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-98194-5\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-030-98194-5_8)
- BIALOSKORSKI NETO, S. Governança e perspectivas do cooperativismo. São Paulo: Atlas, 2012.
- BIRCHALL, J. The Governance of Large Co-operative Businesses. Manchester: Co-operatives UK, 2014.
- BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. O impacto das cooperativas de crédito na economia local. 20.10.2025. Disponível em: <https://blogdodesenvolvimento.bndes.gov.br/categoria/economia-e-desenvolvimento/O-impacto-das-cooperativas-de-credito-na-economia-local/>
- BORGES, E. C. Um estudo da atuação das cooperativas de crédito brasileiras através de redes complexas. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2022. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/100/100132/tde-06042022-112307>.
- CHAVES, S. S. Cooperativismo de crédito e empresas de pequeno porte em arranjos produtivos locais. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Economia. UFRGS, 2009. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10183/22655>.
- EUROPEAN CENTRAL BANK. List of supervised entities, 2023. Disponível em: <https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/ssm.listofsupervisedentities202302.en.pdf>.
- FEBRABAN. Relatório Anual do Setor Bancário Brasileiro 2024. São Paulo: Federação Brasileira de Bancos, 2024.
- FERRI, G.; KALMI, P.; KEROLA, E. Organizational structure and exposure to the financial crisis: Evidence from European cooperative banks. Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity, v. 3, n. 1, p. 1–28, 2014.
- GOLOS, O. A. A contribuição do cooperativismo ao desenvolvimento econômico e social do Estado do Paraná. Lumen et Virtus, v. XVI, n. XLIV, DOI 10.56238, 2025.
- HANSMANN, H. The Ownership of Enterprise. Cambridge: Harvard University Press, 1996.
- MANENTI, R. B. Cooperativismo de crédito e desenvolvimento regional: um estudo de caso da Cooperativa de Crédito Litorânea na região sul catarinense. Dissertação. UNESC, 2022. Disponível em: <https://repositorio.unesc.net/handle/1/9449>.



- MEINEN, E.; PORT, M. Cooperativismo Financeiro, percurso histórico, perspectivas e desafios: De cooperativa de crédito a principal instituição financeira do associado. Editora Confabras, 2016.
- MENEZES, E.; CROCCO, M. Cooperativas de crédito e desenvolvimento regional no Brasil. Revista de Economia Contemporânea, 2014.
- OCB. Anuário do Cooperativismo Brasileiro 2025. Brasília: Sistema OCB, 2025.
- PINHEIRO, M. A. H. Cooperativas de Crédito: História da Evolução Normativa no Brasil. Brasília: Banco Central do Brasil, 2008.
- PORT, M. Cooperativismo Financeiro: Uma história com propósito. Editora Confabras, 2022.
- SANTOS, A. B. Cartilha básica sobre cooperativismo: uma abordagem simples sobre história, princípios e tipos de cooperativismo. 2024.
- SOUZA, G. H. D. Inclusão financeira e desempenho de cooperativas de crédito brasileiras. Tese de Doutorado. UFMG, 2024. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/items/de37f921-fa67-4969-b0de-bbde399bf6e0>.
- VILELA, D. L. Utilização do método análise envoltória de dados para avaliação do desempenho econômico de cooperativas de crédito. Tese de Doutorado, USP. 2024. <https://doi.org/10.11606/D.18.2004.tde-22052024-163706>.
- WOCCU - WORLD COUNCIL OF CREDIT UNIONS. Statistical Report 2024. Madison: WOCCU, 2024.
- ZHAO, Y.; PAN, X.; ZHI, Z.; TANG, Z.; DANG, J.; BAI, K. Cooperative management practices how to influence the productive performance outcomes: Based on the analysis of China's guangxi 94 farmers professional cooperatives. PLoS One, 2026. DOI: 10.1371/journal.pone.0338545.

