

# COOPERATIVA DE CRÉDITO: Uma proposta para a Família Naval

**SERGIO RICARDO MACHADO\***  
Contra-Almirante (IM)

**SERGIO KOSTIN\*\***  
Coronel (QEM R/1) do Exército

**LUIZ OCTAVIO GAVIÃO\*\*\***  
Capitão de Mar e Guerra (RM1-FN)

---

## SUMÁRIO

Introdução  
O cooperativismo  
Uma análise das cooperativas de crédito e do sistema financeiro no Brasil  
O modelo da cooperativa de crédito da Marinha estadunidense  
Uma proposta de cooperativa de crédito para a Família Naval  
Conclusão

## INTRODUÇÃO

Um estudo elaborado pela Pagadoria de Pessoal da Marinha (BRASIL, 2018) revela que, em junho de 2018, havia um total de R\$ 5,7 bilhões em contratos

de empréstimos consignados da Família Naval, composta, primordialmente, por militares da ativa, veteranos e pensionistas da Marinha do Brasil (MB). Observa-se um elevado nível de endividamento pessoal da Família Naval, considerando

---

\* Mestrado em Ciências Contábeis pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ). Possui os cursos de Política e Estratégia Marítima e Superior de Defesa da Escola de Guerra Naval e o curso de Altos Estudos de Política e Estratégia da Escola Superior de Guerra. É diretor de Administração e Finanças da Amazônia Azul Tecnologias de Defesa S.A.

\*\* Mestrado em Informática pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro e doutorado em Engenharia de Sistemas e Computação pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Graduado em Engenharia de Computação pelo Instituto Militar de Engenharia (IME) e em Direito pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (Unirio). Atualmente é professor adjunto na Escola Superior de Guerra.

\*\*\* Mestrado em Estudos Militares na United States Marine Corps University e MBA em Gestão Empresarial pela Coppead – UFRJ. Possui bacharelado em Ciências Navais pela Escola Naval, com especialização em Eletrônica. Realizou curso de aperfeiçoamento na Escuela de Oficiales de la Armada da Marinha da Argentina. Atualmente é professor adjunto na Escola Superior de Guerra.

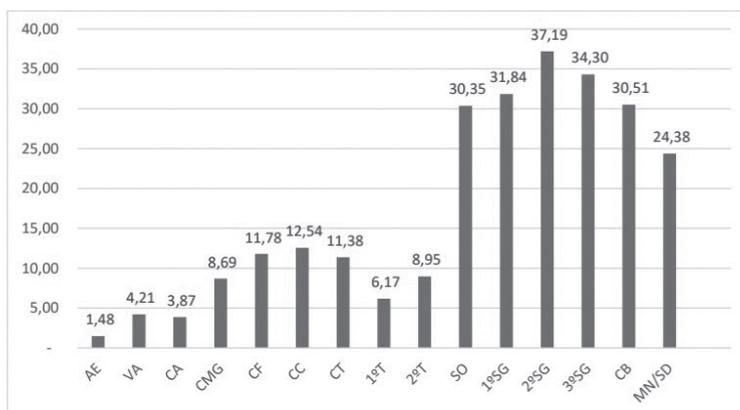


Figura 1 – Comprometimento percentual da renda segundo posto/graduação

Fonte: BRAGA, 2020

que cerca de 220 mil pessoas compõem a folha de pagamento. Isso corresponderia a uma dívida de R\$ 25 mil por pessoa, um patamar alto, levando-se em conta o nível de renda médio destas pessoas.

E isso se agrava ainda mais nas graduações mais baixas, em que o comprometimento da renda pode chegar a mais de 37% (BRAGA, 2020), conforme se observa na Figura 1.

Nesse contexto, observando que as cooperativas de crédito são instituições financeiras com fim social, que se dispõem a ofertar aos seus cooperados serviços financeiros a baixo custo, com grande vantagem competitiva em relação aos bancos, este artigo se propõe a sugerir um modelo de cooperativa de crédito para a Família Naval, perfazendo um potencial de 220 mil pessoas, citado anteriormente, e de folha de pagamento anual da ordem de 20 bilhões de reais.

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 da esfera estadual.

Dentro desse contexto, o desenvolvimento de um país depende, em grande

parte, do acesso, por parte dos cidadãos, aos serviços ofertados por instituições financeiras. Assim, a oferta de créditos a baixo custo, entre outros serviços, aos militares e pensionistas da MB, que constituem parcela relevante da sociedade brasileira, propiciará o ingresso de recursos na economia do País.

Será visto também que a cooperativa de crédito poderá fomentar a realização de projetos sociais, impactando de maneira positiva parcela mais carente da sociedade, com repercussões favoráveis ao desenvolvimento socioeconômico do País, bem como trazer maior tranquilidade financeira aos militares da força, com significativo impacto psicossocial.

Ademais, uma vez eventualmente consagrado o sucesso desse modelo, o mesmo poderá contemplar os militares das demais Forças Singulares, com estimativa total de 70 bilhões de reais ao ano, conforme a soma das folhas de pagamento de pessoal, em 2019, das três Forças, proporcionando maior economia de escala dos serviços ofertados a esses profissionais e ampliação dos benefícios já mencionados ao nosso país (BRASIL, 2021).

Como exposto anteriormente, o propósito deste artigo é apresentar uma proposta de cooperativa de crédito para a Família Naval. O artigo é dividido em cinco partes. Serão apresentados um breve histórico do cooperativismo e seus fundamentos, tanto em nível mundial como nacional. Posteriormente, será feita uma análise das cooperativas de crédito e do sistema financeiro no Brasil, em que são apontados os principais casos de insucesso do sistema de cooperativa brasileiro, em especial o ocorrido na década de 1980. A seguir, será apresentado o modelo da cooperativa de crédito da Marinha estadunidense. Diante das lições aprendidas, sugerimos uma proposta de cooperativa de crédito para a Família Naval. E, por fim, é apresentada a conclusão.

**Não há, atualmente,  
cooperativa de crédito  
voltada aos militares das  
Forças Armadas**

## O COOPERATIVISMO

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).

De acordo com 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 a 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, foi na cidade de Rochdale que se concentraram os considerados pioneiros no protótipo da cooperativa moderna e os fundadores do Movimento Cooperativo em 1844, quando um grupo de 28 artesãos que trabalhavam nas fábricas de algodão da cidade do norte da Inglaterra estabeleceu a Sociedade de Pioneiros Equitativos de Rochdale. As péssimas condições de trabalho e os baixos salários enfrentados pelos trabalhadores não permitiam que estes 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 (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, prestava-se a socorrer e auxiliar os sócios e suas viúvas. Verifica-se, assim, o seu caráter social e assistencial (PINHEIRO, 2008).

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).

Ainda de acordo com aquela Associação, as cooperativas são baseadas nos valores de autoajuda, autorresponsabilidade, 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).

Os princípios cooperativos são diretrizes estabelecidas para que as cooperativas promovam seus valores na prática. São eles, conforme a ACI (DELFINO; LAND; SILVA, 2010):

Adesão voluntária e livre – cooperativas são entidades abertas à adesão voluntária e livre de 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.

Gestão democrática – as cooperativas são organizações controladas pelos seus membros, participantes ativos, por meio da formulação de políticas e da tomada de decisões, em Assembleia Geral dos associados, órgão supremo de uma sociedade cooperativa.

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.

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.

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.

Intercooperação – o trabalho conjunto, por meio de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais, visa servir com mais eficácia aos membros das cooperativas e dá mais força ao movimento cooperativo. 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) (CANÇADO; GONTIJO, 2004).

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

### *O Cooperativismo de Crédito*

O primeiro indício de uma cooperativa de crédito data de 1847, no povoado de Weyerbusch/Westerwald, na Renânia, onde foi criada por Friedrich Wilhelm Raiffeisen 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) (PINHEIRO, 2008).

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 (PINHEIRO, 2008).

Conforme Pinheiro (2008), 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 entre as décadas de 40 e 60.

Na América, a primeira cooperativa de crédito foi fundada em 1900, em Lévis (Québec-Canadá), por iniciativa de Alphonse Dejardins (SILVA; RATZMANN, 2013).

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

Segundo Pinheiro (2008), as cooperativas de crédito são um importante instrumento de desenvolvimento em muitos países. Na Alemanha, elas possuem cerca de 15 milhões de associados e respondem por cerca de 20% de todo o movimento financeiro bancário do país. Na Holanda, o Banco Cooperativa Rabobank atende a mais de 90% das demandas financeiras rurais. Nos Estados Unidos da América (EUA), há mais de 12 mil unidades de atendimento. Além

dessas, os bancos cooperativos agrícolas, por sua parte, respondem por mais de um terço dos financiamentos agropecuários norte-americanos. Estima-se que 25% dos norte-americanos sejam associados a uma cooperativa de crédito.

No Brasil, a primeira cooperativa data de 1902, no município de Nova Petrópolis (RS). Segundo Scharong (SILVA; RATZMANN, 2013), denominava-se Caixa Econômica e Empréstimos Amstad, mudando para Cooperativa de Crédito Rural de Nova Petrópolis, hoje Sicredi Pioneira. A instituição tinha o propósito 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.

De acordo com Etgeto *et al.* (SILVA; RATZMANN, 2013), no mesmo período, as cooperativas urbanas se desenvolveram no sul do País, tendo como principal característica a aceitação de todas as categorias econômicas em seu quadro social.

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).

Diversos diplomas legais, no Brasil, disciplinaram as cooperativas, sendo a Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, conhecida como Lei do Cooperativismo, a que instituiu o regime jurídico atual das sociedades cooperativas.

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 11 as características das cooperativas de crédito mencionadas naquela Lei, com destaque para: adesão voluntária, singularidade do voto, limitação ao capital (número de quotas-parte) de posse dos associados e indivisibilidade dos Fundos de Reserva e de Assistência Técnica Educacional e Social (Fates) (BRASIL, 1971).

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, 20 pessoas físicas, sendo permitida a excepcional admissão de pessoas jurídicas. As cooperativas centrais ou federações de cooperativas são compostas de, no mínimo, três cooperativas singulares. Já as confederações de centrais ou sistemas de cooperativas de crédito são formadas por, pelo menos, três federações de cooperativas ou cooperativas centrais (BRASIL, 1971).

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

Historicamente, as cooperativas singulares de crédito formaram-se conforme três modelos de negócio: cooperativas de crédito rural, nas quais os associados desenvolvem atividades agrícolas, pecuárias ou extrativistas e que, por esse motivo, se

tornaram as maiores no país; cooperativas de crédito mútuo, comumente urbanas, que ofertam serviços financeiros a pessoas com elo em comum, como, por exemplo, empregados de uma mesma empresa; e cooperativas de crédito de livre admissão, às quais qualquer pessoa física ou jurídica pode se associar (BRASIL, 1971).

Enquanto o Fundo de Reserva destina-se a reparar perdas e a atender ao desenvolvimento de atividades da cooperativa, o Fates destina-se à prestação de assistência aos associados, seus familiares e, quando previsto no estatuto, aos empregados da cooperativa (BRASIL, 1971).

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 importantes vantagens competitivas às cooperativas em relação às outras instituições financeiras no que tange à concessão de empréstimos (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2019).

A Lei Complementar (LC) 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; SANTOS, 2017).

Segundo a Lei Complementar nº 130/2009, as sociedades cooperativas,

### **As cooperativas de crédito se diferenciam dos bancos comerciais pela isenção de tributação por serem sociedades sem fins lucrativos**

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).

Com relação às Resoluções do Banco Central do Brasil sobre cooperativas de crédito, a Resolução nº 4.434, de 5 de agosto de 2015 reforça os papéis atribuídos ao Banco Central, em que são definidos, de maneira pormenorizada, os procedimentos e os documentos para a abertura de uma cooperativa de crédito (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2015).

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

No Brasil, as cooperativas de crédito foram marcadas por períodos de crescimento, sobretudo na década de 50, devido à sua ligação com as atividades produtivas primárias. Entretanto também experimentaram dificuldades, notadamente na década de 1980, fruto da crise financeira no País, que será detalhada mais adiante. Nos anos 1990, as cooperativas voltaram a crescer, vindo a reduzir-se mais uma vez a partir de 2008, em decorrência de um movimento de fusão com cooperativas centrais, tendência esta observada ainda nos dias atuais (CARVALHO *et al.*, 2015).

Há dificuldade de identificação das razões de insucesso no caso de cooperativas de crédito, segundo Carvalho *et al.* (2015), dado que a incorporação de

cooperativas por outras não significa necessariamente insucesso.

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

Carvalho *et al.* (2015) conduziram estudo que se propôs a 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, 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).

“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).

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”.

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, fortalecem o princípio cooperativo da intercooperação, proporcionando níveis mais elevados de eficiência e menor risco de fechamento. Este é um aspecto importante para a proposta de uma cooperativa de crédito para a Família Naval, objeto deste artigo.

Segundo Garcia (1990), foram conduzidos diversos estudos 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, na do Montepio da Família Militar (MFM), foi utilizado o trabalho de Garcia (1990), que visou estudar a evolução do sistema financeiro do Rio Grande do Sul e sua participação na economia gaúcha, no período entre 1959 e 1989.

Na década de 1960, houve o surgimento, no Brasil, dos montepios ou caixas de pecúlios, aposentadorias e pensões. Foi o período de criação de entidades previdenciárias privadas, de adesão voluntária, abertas ou fechadas a empregados de empresas, bancos ou fundações 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 (Capepi), 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.

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 do Exército Ltda. Exerceu, ainda, o controle de uma financeira, de uma companhia territorial e de uma companhia de seguros (GARCIA, 1990, p. 125).

Seguindo a tendência de formação de conglomerados financeiros, após a Reforma Bancária de 1964, 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).

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:

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

- Soluções tardias para problemas oriundos da fusão: houve um tempo demorado 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.

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

– Baixa produtividade: houve um baixo volume de operações de crédito e de captação considerando o grande porte do Banco (cerca de 400 agências e 17 mil funcionários).

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

– 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 40% do capital do SulBrasileiro. Ou seja, os problemas se agravaram exponencialmente com a soma das dificuldades dos três estabelecimentos mencionados.

– Imobilização em excesso: operações alheias à finalidade principal da instituição e imóveis recebidos de clientes inadimplentes como doação em pagamento elevaram ainda mais o risco de insolvência, enquanto os recursos para o giro do Banco escasseavam.

– Distribuição de lucro inflacionário: o resultado final do Banco se tornava positivo devido às receitas não operacionais, em vez das operacionais, que eram baixas. Ou seja, o lucro escritural oferecido à tributação e à distribuição aos acionistas não refletia a real saúde financeira da instituição.

– Desconfiança dos investidores: as dificuldades enfrentadas pelo Sulbrasil 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.

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

– Crise do Sistema Financeiro: as instituições financeiras, de forma geral, tiveram a rentabilidade de seu patrimônio líquido reduzida a partir de 1983. 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.

– Crise da economia gaúcha e brasileira: de 1981 a 1984, as baixas taxas, 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 Sulbrasil, a inadimplência de várias empresas por ele financiadas tornou-se fatal para o banco.

Assis (1986 *apud* GARCIA, 1990, p. 37) descreve as crises que culminaram na liquidação dos conglomerados Sulbrasil e Habitasul, colocando como causas, entre 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 as crises da poupança e do sistema imobiliário”.

Fortunati (1986 *apud* GARCIA, 1990, p. 37) aponta como causas da liquidação do Sulbrasil, “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”.

Filho (1985 *apud* GARCIA, 1990, p. 38) cita a quebra do Sulbrasil, 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.

## **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: Rio Grande do Sul, Minas Gerais, São Paulo, Santa Catarina e Distrito Federal.

No Exército Brasileiro, existe a Associação de Poupança e Empréstimo (Poupex), gerida pela Fundação Habitacional do Exército (FHE), 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 pesquisa.

As informações a seguir, relativas ao histórico da cooperativa estadunidense no período que vai de sua criação até os anos 1990, foram extraídas do Funding Universe, que, por sua vez, se baseou em Grant (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.

Servidores da Marinha em Washington, Distrito de Colúmbia, criaram, naquela data, o Navy Department Employees' Credit Union of the District of Columbia

(NDCU). O requisito em comum entre os membros da cooperativa de crédito era o de pertencer à União Federal dos Empregados (FEU).

À época, foram oferecidas 10 mil quotas-partes a 10 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 1% ao mês.

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.

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 (3%) em 1936, que subiu para 6% em 1940, quando os ativos atingiram 80 mil dólares. No ano seguinte, havia atraído quase mil membros.

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.

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 a maior crescimento de ativos e de participação. Não obstante esse crescimento, seguiu-se nova crise de inadimplência.

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 com o aumento da inadimplência e com a possibilidade de censura federal por contabilidade negligente.

A Guerra da Coreia e a incapacidade de o banco manter dividendos fizeram novamente com que a cooperativa decaísse em número de 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).

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 a incluir cadetes da aviação naval e oficiais não comissionados, com predominância de membros fora da área de Washington, tendo encerrado aquela década com 10 milhões de dólares em ativos e 23 mil membros.

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. No final da década de 1960, a NFCU possuía mais de 100 mil membros e ativos no valor de 120 milhões de dólares.

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 20 localizações, inclusive no exterior e em navio da Marinha estadunidense.

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 mil membros. Logo após a mudança, a nova legislação permitiu às cooperativas de crédito ofertar empréstimos hipotecários. Todavia, à medida que diminuíam as diferenças entre bancos comerciais e cooperativas, estes últimos se viram sujeitos a novas regulamentações bancárias, enquanto os bancos foram liberados para pagar taxas mais atrativas de poupança.

A NFCU encerrou o ano de 1980 com ativos de 866 milhões de dólares. Em 1982, as cooperativas de crédito receberam sua desregulamentação há muito desejada, tendo a NFCU atingido 692 mil membros e 2 bilhões de dólares em ativos em 1985.

Em 1990, a NFCU detinha 4,6 bilhões de dólares em ativos, ultrapassando 8 bilhões de dólares em meados daquela década. Operava 56 filiais domésticas e 26 no exterior.

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 200 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.

A NFCU gastou 60 milhões de dólares para expandir sua sede, à medida que os membros continuavam a crescer,



Figura 2 – Depósitos, empréstimos e ativos da NFCU  
Fonte: NAVY FEDERAL CREDIT UNION, 2020a

aproximando-se de 2 milhões no final dos anos 90, com ativos superando 11 bilhões de dólares. Os empréstimos hipotecários e patrimoniais dobraram para 3 bilhões de dólares entre 1997 e 1998.

De acordo com Reosti (2019), em 2004 houve a expansão no número de atendentes no *call center* e a adoção do modelo de empréstimo baseado em risco. A permissão concedida de adesão de militares do Exército e da Força Aérea estadunidenses, em 2008, e de militares veteranos, em 2017, possibilitou a ampliação dos membros da cooperativa.

O programa de hipotecas da cooperativa de crédito teve um crescimento de 100% de 2011 para 2012, se concretizando até 2013, o que tornou a NFCU 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 100 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 automobi-

lístico, tendo sido realizados 300 mil empréstimos para esse fim a seus membros, favorecidos 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 o de 5% 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).

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 capita-

ridade em locais onde a NFCU não possui sede (DUPLESSIS, 2019d).

Com isso, a adesão efetiva de novos membros à NFCU cresceu 20,8% nos 12 meses encerrados em setembro de 2018 – duas vezes mais rápido que o crescimento da adesão em outras cooperativas de crédito. Foram abertas filiais nos seguintes locais: Geórgia, Flórida, Califórnia, Houston e Austin, os dois últimos no Texas, onde normalmente os veteranos se estabelecem (DUPLESSIS, 2019a). Naquele ano, seu lucro líquido, sobre o qual não pagou imposto de renda federal ou estadual, foi de 1,55 bilhão de dólares (REOSTI, 2019).

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 50 anos, a cooperativa de crédito oferecia basicamente conta-poupança e empréstimo para automóveis, mas faltava maior capilaridade na distribuição de filiais, o que provocava desgaste com os associados. Não obstante esse fator, a instituição crescera, principalmente, havendo 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.

O foco em empréstimos imobiliários pode ser observado pelo aumento de 19,3% nesta 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, 2019d).

Segundo Duplessis (2019b), a NFCU, a maior cooperativa de crédito em ativos, tornou-se a primeira a ultrapassar 100 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 (2019c), cerca de metade dos membros da NFCU tinha menos de 36 anos, e um terço era de 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 instituições.

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

Atualmente, de acordo com o seu *site*, a NFCU conta com mais de 10 milhões

de membros (10.275.536, conforme dados do primeiro trimestre de 2021), 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, 2021a).

Ademais, conforme aquele *site*, possui, aproximadamente, 144 bilhões de dólares em ativos, 120 bilhões de dólares em poupanças de seus membros, 90 bilhões de dólares em empréstimos e 14 bilhões de dólares em reservas (NAVY FEDERAL CREDIT UNION, 2021b).

Mesmo em um ano atípico como o da pandemia de 2020, percebe-se a preocupação da população em poupar, o que se pode notar no aumento dos depósitos, maior que os próprios empréstimos. Isto se reflete nos demonstrativos financeiros na NFCU de 2020 (NAVY FEDERAL CREDIT UNION, 2020a).

São 343 filiais em todo o país e 18 mil empregados, estando entre as 50 principais instituições financeiras do país. Em 2020, observou-se uma distribuição de dividendos da ordem de 1,123 bilhão de dólares (NAVY FEDERAL CREDIT UNION, 2020a).

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

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.

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

Neste artigo, será proposto um modelo de cooperativa de crédito para a Família Naval, com base nas informações levantadas nas seções anteriores.

Como já comentado, 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.

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 ser este tipo comumente urbano e ofertar 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 obser-

**Percebe-se a preocupação da população em poupar, o que se pode notar no aumento dos depósitos, maior que os próprios empréstimos**

vada na NFCU estadunidense, como forma também de se obter maior ganho de escala.

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.

Considerando a finalidade social das cooperativas, existe a possibilidade de se admitir a associação Abrigo do Marinheiro (AMN) como cooperada ou, ainda, de se firmarem 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 no 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 necessárias, contendo, ainda, os aspectos mencionados na Resolução 4.434/2015, do BCB, será de fundamental importância para mitigar os problemas decorrentes de sua ausência ou de seu dimensionamento inadequado.

O custo administrativo é parcela relevante do *spread* das cooperativas, o que

reforça a importância de um dimensionamento ajustado à realidade destas, tanto em pessoal quanto em estrutura física e organizacional.

Embora as escalas proporcionadas pela fusão e pelo auxílio mútuo em cooperativas centrais sejam uma tendência no Brasil, relatada pelo Banco Central, e pesquisas apontem como sendo um fator indutor de aumento da expectativa de vida das cooperativas, no caso em estudo, sugere-se a não aplicação 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 estes 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 serem empregados 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 para a cooperativa de crédito da Marinha brasileira se espelhar. Nesse sentido, verifica-se que, naquele caso, houve uma preocupação com a profissionalização da gestão.

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, 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 do Brasil.

Neste particular, a atração de oficiais e praças mais jovens, iniciantes da carreira militar, tornar-se-á um dos focos principais da cooperativa brasileira, a exemplo do ocorrido na NFCU, uma vez que aquele segmento normalmente está à procura de casas e automóveis nessa fase. Com isso, o direcionamento de campanhas publicitárias deve enfatizar 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 procedimen-

tos 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.

## CONCLUSÃO

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

Partiu-se da hipótese de que as cooperativas de crédito oferecem a melhor solução financeira àquele público, por serem instituições com finalidade social, e que, por este motivo, gozam de vantagens sobre os bancos, podendo ofertar a seus cooperados empréstimos de baixo custo, além de outros importantes benefícios.

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

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

Os relatos dos estudos de casos de insucesso no sistema financeiro do País, em particular das cooperativas de crédito e do Montepio da Família Militar, possibilitaram elencar as causas para aqueles problemas de modo a se gerenciar o risco de sua repetição na gestão da cooperativa a ser proposta.

Por outro lado, a descrição do sucesso da cooperativa de crédito da Marinha estadunidense, de onde puderam ser extraídas experiências positivas na sua criação e gestão, incentiva a aplicação desses conhecimentos na cooperativa para a Família Naval.

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 da ordem de 20 bilhões de reais e uma potencial carteira de financiamentos e empréstimos de 6 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 70 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, do acesso, por parte dos cidadãos, aos serviços financeiros, constituindo-se 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 indicada, 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 maior poupança e 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 preconizados por aquela instituição.

Sugere-se ainda 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 junto à Família Naval.

#### 📁 CLASSIFICAÇÃO PARA ÍNDICE REMISSIVO:

<ECONOMIA>; Crédito;

<PESSOAL>; Vantagens;

#### REFERÊNCIAS

Os interessados em obter as Referências Bibliográficas devem entrar em contato com o Professor Sergio Kostin pelo *e-mail*: sergio.kostin@esg.br.