

**Universidade Federal De Santa Catarina  
Centro Socioeconômico  
Departamento De Ciências Da Administração**

Theo Horn Kassiadis  
Thiago Henrique Rauber Klein

**OS IMPACTOS DA RESOLUÇÃO CMN Nº 4.966/2021 NAS COOPERATIVAS  
DE CRÉDITO DE MENOR PORTE:**

Uma análise dos efeitos regulatórios sobre a sustentabilidade financeira das instituições do  
segmento S4

Florianópolis

2025

Theo Horn Kassiadis  
Thiago Henrique Rauber Klein

**OS IMPACTOS DA RESOLUÇÃO CMN Nº 4.966/2021 NAS COOPERATIVAS  
DE CRÉDITO DE MENOR PORTE:**

Uma análise dos efeitos regulatórios sobre a sustentabilidade financeira das instituições do segmento S4

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Administração, do Centro Socioeconômico da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de bacharel em Administração, orientado pelo Prof. Dr. André Luis da Silva Leite.

Florianópolis

2025

Ficha catalográfica gerada por meio de sistema automatizado gerenciado pela BU/UFSC.  
Dados inseridos pelo próprio autor.

Kassiadis, Theo Horn

Os impactos da resolução CMN Nº 4.966/2021 nas cooperativas de crédito de menor porte : Uma análise dos efeitos regulatórios sobre a sustentabilidade financeira das instituições do segmento S4 / Theo Horn Kassiadis, Thiago Henrique Rauber Klein ; orientador, André Luis da Silva Leite, 2025.

37 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -  
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2025.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Cooperativas de crédito. 3. Resolução CMN. 4. Sustentabilidade financeira. I. Klein, Thiago Henrique Rauber. II. Leite, André Luis da Silva. III. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Administração. IV. Título.

**OS IMPACTOS DA RESOLUÇÃO CMN Nº 4.966/2021 NAS COOPERATIVAS  
DE CRÉDITO DE MENOR PORTE:**

Uma análise dos efeitos regulatórios sobre a sustentabilidade financeira das instituições do  
segmento S4

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela  
Coordenadoria de Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da  
Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 02 de dezembro de 2025.

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Cindy Johanna Ibarra González  
Coordenadora de Trabalho de Curso

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Dr. André Luis da Silva Leite  
Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Dr. Alexandre Marino Costa  
Avaliador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Caio Correa Costa  
Avaliador  
Universidade Federal de Santa Catarina

## **AGRADECIMENTOS**

Somos, ambos, genuinamente gratos aos nossos pais, irmãos, familiares, namoradas e amigos, que possibilitaram não somente o nosso desenvolvimento profissional e acadêmico, mas também a suavização de nossas vidas, viabilizando a busca pela maximização de felicidades individuais e coletivas.

Agradecemos, de forma especial, ao professor André Luis, nosso orientador, que desde o início demonstrou profundo interesse e dedicação na operacionalização deste projeto. Estendemos também nossos agradecimentos a todos os colaboradores da cooperativa participante da pesquisa, cuja contribuição foi essencial para a realização deste estudo.

Por fim, desejamos que este material produzido possa, de alguma forma, contribuir positivamente para a vida de alguém, de mesma forma e intensidade com que ele melhorou a nossa.

## RESUMO

O presente trabalho analisa os impactos da Resolução CMN nº 4.966/2021 sobre as cooperativas de crédito de menor porte (segmento S4), com foco nos efeitos regulatórios, ante a sustentabilidade financeira das organizações. A norma, em vigor desde janeiro de 2025, substituiu o modelo de provisionamento contábil prévio, vigente há mais duas décadas, exigindo das instituições uma maior capacidade técnica e analítica. Nesse contexto, as cooperativas do segmento S4, por atuarem regionalmente e apresentarem menor porte, passaram a enfrentar desafios como o aumento de provisões, a redução da lucratividade, a necessidade de investimentos em tecnologia e capacitação, além do risco incrementado de fusões ou extinções organizacionais. Então, para compreender essas transformações, foi desenvolvida uma pesquisa de natureza qualitativa e exploratória, com o apoio de profissionais qualificados de uma cooperativa localizada no oeste catarinense. O estudo revelou estratégias de adaptação adotadas pela instituição, como a revisão preditiva de processos, a intercooperação e o fortalecimento da gestão de riscos. Os resultados indicam que, apesar das dificuldades iniciais, a resolução impulsionou melhorias na governança e na análise de crédito, contribuindo para uma maior sustentabilidade operacional. Conclui-se que a atuação preventiva, aliada à profissionalização e à adequada distribuição de informações, é essencial para a sobrevivência das cooperativas S4 no novo cenário regulatório.

**Palavras-chave:** Resolução, CMN, Sustentabilidade, Riscos, Cooperativas, e Crédito.

## ABSTRACT

This study analyzes the impacts of CMN Resolution No. 4,966/2021 on small-sized credit unions (Segment S4), with a focus on the regulatory effects on the financial sustainability of these organizations. The regulation, in effect since January 2025, replaced the previous accounting provisioning model, which had been in place for over two decades, requiring institutions to develop greater technical and analytical capabilities. In this context, Segment S4 credit unions, due to their regional operations and smaller scale, began to face challenges such as increased provisioning requirements, reduced profitability, and the need for investments in technology and training, as well as an increased risk of mergers or organizational closures. To understand these transformations, a qualitative and exploratory study was conducted with the support of qualified professionals from a credit union located in western Santa Catarina. The research revealed adaptation strategies adopted by the institution, such as predictive process review, inter-cooperation, and a strengthened focus on risk management. The results indicate that, despite initial difficulties, the resolution has driven improvements in governance and credit analysis, contributing to greater operational sustainability. It is concluded that preventive action, combined with professionalization and effective information dissemination, is essential for the survival of S4 credit unions in the new regulatory environment.

**Keywords:** Resolution, CMN, Sustainability, Risks, Cooperatives, Credit.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
1.1 Tema de pesquisa .....	8
1.2 Objetivo Geral e Específicos .....	9
1.3 Justificativa .....	10
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>11</b>
2.1 Teoria Institucional Aplicada às Cooperativas .....	11
2.2 Sustentabilidade Econômica de Cooperativas .....	12
2.3 Normativas e Regulações Aplicadas às Cooperativas .....	14
2.4 Gestão de Riscos Financeiros em Cooperativas .....	17
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>19</b>
3.1 Abordagem e Natureza do Estudo .....	19
3.2 Estratégia de Pesquisa e Unidade de Análise .....	20
3.3 Instrumento de Coleta de Dados .....	20
3.4 Análise dos Dados .....	21
3.5 Limitações do Estudo .....	22
<b>4 RESULTADOS .....</b>	<b>23</b>
4.1 Perfil dos Entrevistados.....	23
4.2 Compreensões Relativas aos Impactos da Norma .....	25
4.3 Desafios, Ações e Adaptações Operacionais .....	27
4.4 Sustentabilidade e Expectativas Futuras .....	29
<b>5 CONCLUSÕES .....</b>	<b>31</b>
<b>6 REFERÊNCIAS .....</b>	<b>33</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Esta seção do trabalho busca introduzir o assunto que será abordado durante a presente pesquisa. Dividida em três partes, a introdução apresentará a problemática do tema, bem como os objetivos e a justificativa.

### 1.1 Tema de Pesquisa

Durante o ano de 2021, o Conselho Monetário Nacional (Órgão máximo do Sistema Financeiro Nacional) responsável por formular a política da moeda e do crédito do Brasil, elaborou a Resolução CMN nº 4.966/2021, que foi publicada pelo Banco Central do Brasil (responsável por garantir a estabilidade da moeda e o desenvolvimento econômico-social do país), no dia 25 de novembro do mesmo ano. Através dela, foram introduzidas uma série de mudanças significativas para o controle contábil, a gestão de riscos e a governança das instituições financeiras brasileiras.

A Resolução, veio de modo a alinhar as práticas contábeis brasileiras ao padrão internacional IRFS 9 (*International Financial Reporting Standards*). A maior parte dela entrou em vigor no início de janeiro de 2025, e, com isso, já trouxe alguns desafios e complexidades às contrapartes, uma vez que acabou por mudar o panorama contábil das instituições financeiras.

Dentre as alterações requisitadas pela Resolução, destaca-se a mudança no modelo de provisionamento contábil realizado pelas instituições financeiras, pois esta regulou a forma como as organizações devem gerenciar seus riscos de crédito e reportar suas perdas financeiras. Assim, a mudança para o modelo de perdas esperadas, representa uma tentativa de antecipar e mitigar os riscos antes que estes se tornem problemas concretos, além de garantir com que o provisionamento esteja alinhado a realidade factual econômica e de crédito das organizações.

Antes da Resolução, o provisionamento contábil realizado pelas instituições financeiras, no Brasil, era baseado no modelo de perdas incorridas, ou seja, as provisões eram feitas apenas para perdas que estivessem, ou em vias de se tornarem concretas em um curto prazo, ou já ocorridas, não capturando, de maneira adequada, os riscos futuros relativos à qualidade do crédito fornecido. Então, com a Resolução, o modelo foi adaptado para o de perdas esperadas, fazendo com que as provisões sejam calculadas não

mais somente com base em perdas já ocorridas, mas também considerando futuras possibilidades de perdas ao longo da vida útil dos ativos fornecidos.

Com isso, esta Resolução trouxe desafios significativos para todas as instituições financeiras, mas, em especial, às cooperativas de crédito consideradas de menor porte (pertencentes ao segmento S4, conforme classificação do Banco Central do Brasil), uma vez que estas, por sua vez, possuem uma capacidade financeira relativamente reduzida, devida a atuação, em grande parte, regionalizada, com uma menor capacidade de atrair investimentos e aportes financeiros.

Conforme definido pelo Banco Central do Brasil, as instituições financeiras são classificadas em segmentos baseados no porte relacionado ao PIB (Produto Interno Bruto), e na complexidade das operações, além do público-alvo atendido, de forma a garantir a estabilidade e a regulação do sistema financeiro nacional. Para a elaboração deste trabalho, o foco estará nas cooperativas de crédito enquadradas no segmento S4, que envolve as instituições com porte inferior a 0,1% do PIB.

Enquanto as instituições de maior porte conseguem absorver os custos de adaptação à Resolução, uma vez que o impacto acaba sendo proporcionalmente menor quando analisado o volume financeiro a ser adaptado perante o total de ativos financeiros das mesmas, as instituições de menor porte passaram a enfrentar riscos como: inestabilidade financeira, falta de expertise técnica para implementação dos modelos de risco, e, até mesmo, a possibilidade de fusões, extinções ou incorporações.

Portanto, motivadas pelo aumento de provisões e, conseqüentemente, pela redução da lucratividade operacional, as cooperativas de crédito de menor porte passaram a necessitar, além da revisão dos processos e métodos citados pela Resolução, de mapear novas estratégias e práticas, a fim de sobreviver neste novo ambiente de instabilidade financeira.

## **1.2 Objetivo Geral e Específicos**

Neste contexto, este trabalho buscou responder a seguinte pergunta de pesquisa: De que modo as cooperativas de crédito de menor porte (S4) devem se adaptar, para conseguir ultrapassar as possíveis adversidades resultantes das novas regulações implementadas em 2025 pela Resolução CMN nº 4.966/2021?

Então, para conseguir obter uma resposta à pergunta de pesquisa, este trabalho possuiu como objetivo geral analisar os impactos regulatórios e estratégicos da Resolução

CMN nº 4.966/2021 sobre as cooperativas de crédito de menor porte. Este, foi destrinchado através dos seguintes objetivos específicos:

- Compreender os principais dispositivos da Resolução 4.966/2021 que afetaram as cooperativas de crédito S4;
- Identificar como as cooperativas do segmento S4 vêm atuando, em relação à Resolução;
- Mapear estratégias e boas práticas adotadas por cooperativas bem-sucedidas no novo contexto.

### **1.3 Justificativa**

A relevância deste estudo está em analisar, sob a ótica administrativa, e, com foco nos âmbitos financeiros e institucionais, de que modo as instituições financeiras, como um todo, vêm atuando neste novo contexto. Isso, fornece subsídios para possibilitar a viabilidade financeira das Instituições S4, com o intuito de evitar possíveis incorporações, ou até mesmo extinções empresariais, para que elas possam continuar a contribuir com a economia local de onde estão localizadas, uma vez que, de acordo com o Sistema OCB (Organização das Cooperativas Brasileiras), em 2023, as cooperativas de crédito eram a única forma de Instituição Financeira para 368 municípios brasileiros.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Esta seção do trabalho vêm de modo a fornecer os conceitos e embasamentos necessários para o estudo, utilizando conceitos e estudos anteriores já realizados. Segmentada em 4 etapas, a fundamentação contará com Teoria Institucional Aplicada às Cooperativas, Sustentabilidade Econômica de Cooperativas, Normativas e Regulações Aplicadas às Cooperativas, e Gestão de Riscos Financeiros. Com isso, o assunto abordado estará fundamentado, de modo a se ter luz aos resultados futuros encontrados na elaboração deste trabalho.

### **2.1 Teoria Institucional Aplicada às Cooperativas**

A Teoria Institucional, desenvolvida a entender, de maneira aprofundada, o funcionamento das organizações perante as variáveis e instabilidades externas às mesmas (Meyer e Rowan, 1977), permite uma visualização sobre a forma como as instituições adaptam suas normas, a fim de diminuir os prejuízos relacionados aos mais diversos cenários. Nessa linha, as organizações costumam agir de maneira não somente lógica, economicamente, mas também de maneira passional em busca de aprovação dos seus diversos *stakeholders*, como sócios, investidores e até mesmo clientes.

Além disso, quando verificarmos o segmento de cooperativas de crédito, se pode perceber a prática de isomorfismos organizacionais, os quais, seguindo o conceito de DiMaggio e Powell (1983), podem existir através de três mecanismos distintos, de modo a tornar as organizações parecidas perante um ambiente semelhante, sendo eles o coercitivo, o mimético e o normativo. No contexto abordado, percebe-se que, devido a ampla variedade de regulações e normativas atreladas às instituições financeiras, acaba por surgir um isomorfismo coercitivo (que acontece em cenários, os quais, pressões de agentes reguladores são impostas).

De maneira mais específica, as cooperativas de crédito de menor porte (encaixadas no segmento S4, conforme definido pelo Banco Central do Brasil), acabam, em grande parte, por sofrer de maneira intensificada quanto às práticas organizacionais, uma vez que estão posicionadas de forma mais vulnerável perante o mercado, quando comparadas com o resto das instituições financeiras (Oliveira, 2023). Isso ocorre, uma vez que as S4 possuem uma capacidade financeira relativamente reduzida, devida a atuação, em grande

parte, regionalizada, com uma menor capacidade de atrair investimentos e aportes financeiros.

Além do isomorfismo coercitivo, se pode perceber a presença do isomorfismo mimético, que, segundo DiMaggio e Powell (1983), ocorre quando as organizações replicam estratégias de outras instituições que possuam um porte maior. Aqui estaria a utilização de modelos de governança, e metodologias internas de medição de riscos já consolidadas e utilizadas por instituições financeiras de maior porte.

Contudo, o isomorfismo normativo, que seria a tendência de organizações adotarem estruturas e práticas baseadas em normas e valores profissionalizados, gerando similaridade entre elas (Dimaggio e Powell, 1983), também se manifesta por meio da atuação de profissionais oriundos das mesmas formações acadêmicas e redes de conhecimento técnico, fortalecendo uma homogeneização dos padrões de gestão e avaliação de risco no setor cooperativista (Kuertten, 2019).

Portanto, utilizando a Teoria Institucional aplicada para as cooperativas de crédito de menor porte, pode-se perceber que, motivadas por pressões externas regulatórias, sucesso de organizações superiores, e necessidade de performance técnica, as cooperativas citadas, apesar de possuírem características próprias regionais, possuem fortes semelhanças institucionais, de modo a conseguirem sustentar suas operações.

## **2.2 Sustentabilidade Econômica de Cooperativas**

As cooperativas de crédito são instituições financeiras formadas por associações de pessoas, que, geralmente possuem um vínculo comum, e se unem com o objetivo de prestar serviços financeiros exclusivamente aos seus cooperados. Diferente das instituições financeiras tradicionais, seu funcionamento é orientado por princípios cooperativistas, como: gestão democrática, participação econômica dos membros e interesse pela comunidade (Brasil, 2023).

O seu modelo operacional se baseia em um sistema mutualista, no qual os associados são simultaneamente clientes e proprietários da instituição. Esses, participam da deliberação de decisões estratégicas, elegem representantes e influenciam diretamente a política de crédito e distribuição de sobras. Já as operações financeiras oferecidas pelas cooperativas são similares às dos grandes bancos tradicionais, se permitindo citar a disponibilização de crédito pessoal, financiamentos, contas correntes, aplicações e

cartões, porém com taxas mais acessíveis e atendimento mais próximo e personalizado (Almeida et al., 2022).

No tocante à sustentabilidade, as cooperativas de crédito têm desenvolvido estratégias alinhadas aos princípios ESG (Ambiental, Social e Governança), incorporando práticas responsáveis e de impacto social e ambiental positivo. Segundo Rodrigues (2023), existem evidências de que os investimentos em ações sustentáveis contribuem para a melhoria da qualidade dos ativos, além de promover uma gestão financeira mais eficiente e robusta.

Por outro lado, ainda existem desafios importantes. Em uma análise de 554 cooperativas singulares, Souza e Menezes (2021) identificaram que mais de 30% apresentavam baixo nível de sustentabilidade financeira, o que evidencia a necessidade de maior profissionalização da gestão e aprimoramento na governança, por parte das cooperativas de crédito.

Outro fator relevante para a sustentabilidade é a intercooperação, que ocorre quando cooperativas menores se associam a centrais maiores, de modo a fortalecer a sua estrutura e ampliar a capacidade de atendimento regional (Silva e Ferreira, 2023). O estudo de Dirlei Strapason (2015) demonstra que a formação de redes cooperativas integradas, com o devido compartilhamento de recursos e serviços (como centrais de crédito e fundos garantidores), aumenta a resiliência das cooperativas menores diante de pressões financeiras.

Além disso, iniciativas que aliam crédito a modelos de economia circular têm sido incentivadas por cooperativas, como destaca o trabalho de Santos et al. (2023), no qual a instituição financeira avaliada apoiava microempresas sustentáveis com linhas de financiamento adaptadas à realidade socioambiental da região. Isso, demonstra como as cooperativas de crédito podem funcionar como importantes agentes de fomento ao desenvolvimento local sustentável.

Conforme relacionado por Souza (2021), o modelo cooperativo, ao alinhar objetivos financeiros com práticas sociais e ambientais, posiciona-se como uma alternativa viável e ética diante dos desafios econômicos contemporâneos. Assim, as cooperativas de crédito representam uma forma inovadora de prestação de serviços financeiros, promovendo não apenas inclusão bancária, mas também impacto social positivo e sustentável.

Portanto, percebe-se que, visando a sustentabilidade econômica das cooperativas de crédito, existe uma necessidade de inovação em gestão, aliada a criação de parcerias

estratégicas com outras instituições, de modo a não perder os princípios cooperativos, e contribuir com o desenvolvimento econômico regional.

### **2.3 Normativas e Regulações Aplicadas às Cooperativas**

As cooperativas de crédito, fazem parte do Sistema Financeiro Nacional (SFN), e, com isso, devem seguir uma vasta gama de normativas e regulações que visam garantir não somente sua solidez, mas também transparência e capacidade de atendimento aos seus associados. Então, o controle e regulação destas instituições financeiras é feito pelo Banco Central do Brasil (Bacen), que, através de seus Conselhos, é responsável por garantir a estabilidade da moeda e o desenvolvimento econômico-social do país.

De maneira histórica, o Bacen vêm implementando regulações, de modo a aprimorar continuamente o processo regulatório das instituições financeiras brasileiras, buscando, cada vez mais, ter um alinhamento para com as práticas contábeis internacionais, como por exemplo, a IFRS (*International Financial Reporting Standards*).

Conforme a Resolução CMN nº 4.553/2017, as cooperativas de crédito são classificadas em três tipos principais: cooperativas singulares, cooperativas centrais e confederações de cooperativas de crédito, compondo uma estrutura organizacional em três níveis. As cooperativas singulares seriam as de primeiro grau, formadas por um grupo mínimo de pessoas e que operam diretamente com seus associados. Enquanto as cooperativas centrais dizem respeito àquelas que podem ser formadas por cooperativas singulares ou por pessoas físicas e jurídicas, de modo a prestar serviços às cooperativas singulares, como de suporte técnico, administrativo e de crédito. Já as confederações de cooperativas de crédito são instituições de terceiro grau, que podem ser formadas por cooperativas centrais ou por cooperativas singulares e centrais, tendo um papel de representação e articulação unificada das cooperativas de crédito.

Além disso, a Resolução nº 4.434/2015 estabelece diretrizes para a constituição, organização e funcionamento das cooperativas de crédito, sendo considerada um marco na consolidação da governança e da supervisão no setor. Ela, define os requisitos mínimos de capital, os procedimentos para ingresso e desligamento de associados, as políticas de concessão de crédito, além de regulamentar a atuação das auditorias internas e dos conselhos fiscal e de administração.

Outro ponto central regulatório é a classificação das instituições financeiras em segmentos S1 a S5, estabelecida pela Resolução CMN nº 4.553/2017. Então, como definido pelo Banco Central do Brasil, as instituições financeiras são dispostas em segmentos baseados no porte relacionado ao PIB (Produto Interno Bruto), e na complexidade das operações, além do público-alvo atendido, de forma a garantir a estabilidade e a regulação do sistema financeiro nacional. Os segmentos existentes são:

- Segmento S1 = Bancos com porte maior ou igual a 10% do PIB;
- Segmento S2 = Instituições e conglomerados com porte entre 10 e 1% do PIB;
- Segmento S3 = Instituições e conglomerados com porte entre 1 e 0,1% do PIB;
- Segmento S4 = Instituições e conglomerados com porte inferior a 0,1% do PIB;
- Segmento S5 = Instituições e conglomerados não bancários com perfil de risco simplificado, com porte inferior a 0,1% do PIB.

Com esta classificação, acaba existindo a implicação de um regime de regulação proporcional, mas que, não seja necessariamente efetivo na garantia da sustentabilidade das instituições, dado que nem sempre considera adequadamente suas limitações organizacionais, estruturais e regionais.

No que tange a legislação, a Lei nº 5.764/1971, amplamente conhecida como a Lei do Cooperativismo, institui a Política Nacional de Cooperativismo e estabelece o regime jurídico das sociedades cooperativas no Brasil. Nela, tem-se a definição que as cooperativas são associações autônomas de pessoas, organizadas economicamente para prestar serviços aos seus membros, com base em princípios como adesão voluntária, gestão democrática e retorno das sobras proporcional à participação. No âmbito das cooperativas de crédito, essa lei é fundamental ao garantir sua identidade jurídica distinta das instituições financeiras tradicionais, reconhecendo sua função social e comunitária, sem fins lucrativos, mas com a finalidade de promover o desenvolvimento econômico dos associados (BRASIL, 1971).

Já a Lei nº 4.595/1964, que institui o Sistema Financeiro Nacional (SFN), é a norma que organiza a estrutura do sistema bancário brasileiro, criando o Conselho Monetário Nacional (CMN) e o Banco Central do Brasil (Bacen) como seus principais órgãos normativo e executor, respectivamente. Embora não trate diretamente das

cooperativas, essa legislação as enquadra como instituições financeiras por exercerem atividades de intermediação de recursos e concessão de crédito, sujeitando-as à regulação e supervisão do Bacen. A articulação entre essas duas leis cria um ambiente normativo híbrido, no qual as cooperativas de crédito devem conciliar sua natureza associativa com a observância rigorosa das normas prudenciais do sistema financeiro, como evidenciado pela aplicação de resoluções recentes como a CMN nº 4.966/2021 (Brasil, 1964; PWC, 2022).

Nesse contexto, se insere a Resolução CMN nº 4.966/2021, um marco regulatório de significativa repercussão para o setor cooperativo, que foi publicada em 25 de novembro de 2021. De acordo com o publicado pela revista digital CNAC (2024), antes da Resolução, o provisionamento contábil realizado pelas instituições financeiras, no Brasil, era baseado no modelo de perdas incorridas, ou seja, as provisões eram feitas apenas para perdas que estivessem ou em vias de se tornarem concretas em um curto prazo, ou já ocorridas, não capturando, de maneira adequada, os riscos futuros relativos à qualidade do crédito fornecido. Então, também de acordo com a revista digital CNAC (2024), com a Resolução, o modelo foi adaptado para o de perdas esperadas, fazendo com que as provisões sejam calculadas não mais somente com base em perdas já ocorridas, mas também considerando futuras possibilidades de perdas ao longo da vida útil dos ativos fornecidos.

Isso, exige a construção de modelos estatísticos robustos, sistemas de monitoramento contínuo e maior capacidade analítica, além de se tratar de um avanço em termos de transparência contábil e estabilidade institucional. No entanto, acaba por trazer impactos significativos para as cooperativas de menor porte, que, por sua vez carecem de infraestrutura tecnológica e expertise técnico-operacional para lidar com tais exigências, conforme publicado por Giovanna (2024) na revista digital Coonecta.

Entre os principais desafios decorrentes da Resolução 4.966/2021, destacam-se: (I) a elevação do volume de provisões, o que afeta diretamente a margem operacional das Cooperativas; (II) o aumento da complexidade na gestão de riscos; (III) a necessidade de investimentos em sistemas de TI e em capacitação de pessoal; e (IV) o risco de perda de autonomia ou até mesmo extinção de cooperativas inviáveis economicamente, intensificando processos de fusão ou incorporação no setor.

Essas exigências regulatórias, ainda que tecnicamente justificáveis, geram externalidades importantes no ecossistema cooperativo. Portanto, a discussão sobre as normas e regulações das cooperativas deve considerar não apenas a adoção de normas

internacionais e o aprimoramento técnico das instituições, mas também a criação de mecanismos institucionais que assegurem a proporcionalidade, a sustentabilidade e a continuidade das operações das cooperativas de menor porte, incluindo incentivos fiscais, incentivos de capacitação, além de possíveis políticas públicas, de modo a proporcionar a sustentabilidade financeira das cooperativas de crédito.

## **2.4 Gestão de Riscos Financeiros em Cooperativas**

A gestão de riscos financeiros, dentro do contexto das instituições financeiras, se faz essencial, não somente por questões normativas e legais, porém, também, para a garantia do resultado operacional projetado pelas organizações. Isso, acaba tendo uma influência ainda maior, quando visualizado sobre o caso das cooperativas de crédito, cuja estrutura de governança e composição de capital diferem das instituições financeiras tradicionais. Conforme evidenciado por Strapason (2015), o ambiente em que as cooperativas operam, exige, além do compromisso com os princípios cooperativistas, uma sólida capacidade de mensuração, controle e mitigação de riscos que ameacem sua sustentabilidade financeira.

Dentre os riscos mais relevantes para o setor cooperativo destacam-se o risco de crédito, o risco de mercado, o risco operacional e o risco de liquidez. O risco de crédito, em particular, assume protagonismo no contexto regulatório atual, sobretudo após a implementação da Resolução CMN nº 4.966/2021, que instituiu o modelo de perdas esperadas na contabilidade das instituições financeiras. Essa mudança regulatória, inspirada no padrão IFRS 9, demanda que as cooperativas provisionem, de forma antecipada, os possíveis prejuízos decorrentes de inadimplência ao longo da vida útil dos ativos financeiros, substituindo o antigo modelo de perdas incorridas.

Nesse cenário, se percebe que a prática de intercooperação, como um instrumento estratégico relevante para mitigar fragilidades. Kuerten (2019) enfatiza que a atuação integrada das cooperativas por meio de centrais, confederações e fundos garantidores é fundamental para a construção de uma estrutura coletiva de análise e compartilhamento de risco. Pode-se perceber que isomorfismos organizacionais relativos aos serviços e às metodologias analíticas, permitem uma maior garantia na acertividade das operações das Cooperativas.

Além disso, a profissionalização da governança e o fortalecimento dos mecanismos de controle interno são apontados como condições indispensáveis à gestão

eficiente de riscos. O estudo de Vieira (2018) revela que cooperativas mais bem-sucedidas na gestão de risco são aquelas que adotam indicadores contábeis rigorosos, realizam auditorias periódicas e promovem capacitação contínua de suas equipes operacionais e administrativas.

Conforme abordado por Bruno (2021), a aplicação de ferramentas de análise como o modelo PEARLS (sistema de indicadores financeiros padronizado, amplamente utilizado para avaliar e monitorar a saúde financeira das Cooperativas) tem sido utilizada como referência no setor cooperativo para avaliar a saúde financeira das instituições e a eficácia da gestão de riscos. Esse modelo analítico, é composto por indicadores financeiros, de modo a metrificar a proteção, a qualidade de ativos, retorno e liquidez, segundo redigido por Bruno (2021).

Outro aspecto relevante é a cultura de gestão de risco como valor organizacional. A mudança do modelo regulatório, como observado por Micheli (2024), exige mais do que um simples cumprimento normativo, requerendo, então, a internalização de uma lógica de prudência e antecipação, integrando a análise de risco a todos os níveis da organização, desde o conselho de administração até as áreas operacionais.

Portanto, a gestão de riscos nas cooperativas de crédito, deve ser concebida de maneira sistêmica, envolvendo desde a governança e infraestrutura tecnológica até o comportamento dos agentes internos. Em um ambiente de regulação intensificada, como o inaugurado pela Resolução 4.966/2021, o fortalecimento da capacidade de avaliação de risco torna-se condição para a perenidade das cooperativas, exigindo um processo contínuo de adaptação técnica e estratégica.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Esta seção tem como objetivo descrever os procedimentos metodológicos adotados para a realização deste trabalho, que busca analisar os impactos da Resolução nº 4.966/2021 sobre a sustentabilidade financeira das cooperativas de crédito de menor porte (segmento S4).

Para a realização, então, do estudo, foi realizada uma pesquisa, que adotou uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório, com base em análise documental, revisão bibliográfica e coleta de dados primários.

O desenvolvimento deste, contou com o apoio direto de setores internos de uma cooperativa de crédito do oeste de Santa Catarina, inserida no segmento S4. Com isso, foi realizada uma entrevista semiestruturada, combinando perguntas previamente definidas, com a flexibilidade para se explorar tópicos emergentes durante a conversa. A entrevista foi feita diretamente com profissionais de áreas afetadas pela nova resolução, sendo estas a financeira, a contábil e a de governança, permitindo, assim, um aprofundamento empírico sobre os efeitos práticos da normativa em suas operações.

#### **3.1 Abordagem e Natureza do Estudo**

O estudo possui uma natureza aplicada, visando gerar conhecimento voltado à solução de problemas específicos enfrentados pelas cooperativas de crédito de menor porte (segmento S4), diante das exigências impostas pela Resolução CMN nº 4.966/2021. Para Gil (2010), pesquisas aplicadas têm como finalidade responder às necessidades práticas e contribuir com o aprimoramento de processos em contextos organizacionais reais.

A abordagem adotada foi qualitativa, por assim permitir uma compreensão aprofundada dos impactos da normativa regulatória no contexto da gestão da instituição analisada. Esse tipo de abordagem possibilita interpretar a realidade a partir da percepção dos sujeitos envolvidos, valorizando suas experiências, discursos e interpretações diante às mudanças ocorridas em seu ambiente organizacional.

Quanto aos objetivos, esta pesquisa é classificada como exploratória e descritiva, onde a primeira definição se justifica pela recente implementação da resolução em análise e pela escassez de estudos acadêmicos voltados a seu impacto sobre instituições do segmento S4. Já a descritiva refere-se à intenção de expor, com base em dados primários

e secundários, os principais desafios enfrentados pela cooperativa, bem como as estratégias adotadas em resposta às mudanças regulatórias.

### 3.2 Estratégia de Pesquisa e Unidade de Análise

A estratégia metodológica adotada neste estudo visou integrar dados teóricos e empíricos para atender os objetivos específicos deste trabalho. A escolha por uma análise aplicada ao ambiente organizacional permitiu associar fundamentos técnicos com a realidade prática e vivenciada por instituições do setor.

A coleta de dados foi realizada em uma reunião online, via plataforma *Microsoft Teams*, com o apoio da cooperativa S4, por meio da colaboração de 4 profissionais das diferentes áreas objetivadas: financeira, contábil e de governança. A instituição foi selecionada devido à sua relevância no cenário cooperativista e à disponibilidade para contribuir com informações qualificadas e representativas de realidade enfrentada pelas organizações de menor porte.

Essa abordagem proporciona uma leitura mais contextualizada das transformações ocorridas nos processos internos da cooperativa, permitindo levantar percepções sobre os impactos operacionais, estratégicos e de gestão que vêm sendo observados com a vigência da nova regulação.

### 3.3 Instrumento de Coleta de Dados

Para a obtenção dos dados primários, se teve a elaboração, por parte dos autores deste estudo, de um roteiro de perguntas, que foi aplicado aos colaboradores entrevistados. Este, foi construído com base nos objetivos do estudo, buscando compreender os impactos da normativa sobre a sustentabilidade da cooperativa. As perguntas elaboradas estão detalhadas no Quadro 1, abaixo:

Quadro 1 – Roteiro de Entrevistas e Questionário da Pesquisa

Seção	Pergunta nº	Pergunta
1. Introdução do Entrevistado	1	Qual seu cargo atualmente?
	2	Há quanto tempo você atua no ramo?
	3	Há quanto tempo você está na cooperativa?
2. Compreensão e Impacto da Norma	4	Como a cooperativa interpretou a Resolução CMN nº 4.966/2021?

	5	Em sua percepção, quais são os principais objetivos da norma?
	6	Houve alguma dificuldade na compreensão inicial da regulamentação?
3. Desafios e Percepções Operacionais	7	Quais os principais desafios enfrentados durante a implementação da norma?
	8	Os setores afetados receberam suporte suficiente para se adequar?
	9	A comunicação interna ajudou no entendimento e aplicação da norma?
4. Ações e Adaptações Internas:	10	A cooperativa precisou adaptar algum processo contábil ou financeiro?
	11	Quais medidas foram tomadas por sua cooperativa para atender as exigências da resolução?
	12	Foram realizados treinamentos internos após a entrada em vigor da norma?
	13	A gestão de riscos foi alterada ou reforçada com a nova exigência?
5. Sustentabilidade e Expectativas Futuras:	14	A norma trouxe impactos nos indicadores financeiros da cooperativa?
	15	Como a resolução influenciou a visão da cooperativa sobre o futuro?
	16	Há expectativa de mudanças nas estratégias de médio e longo prazo? Se sim, quais?

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

As perguntas foram organizadas para permitir uma abordagem flexível nas entrevistas, respeitando a ordem dos temas, mas permitindo aprofundamento de acordo com as respostas.

### 3.4 Análise dos Dados

Os dados coletados por meio da entrevista foram analisados com base na técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2011). Inicialmente, os dados qualitativos foram organizados de acordo com os eixos temáticos utilizados no instrumento da coleta, sendo eles: I) Perfil dos entrevistados; II) Compreensões relativas aos impactos da norma; III) Desafios, ações e adaptações operacionais; IV) Sustentabilidade e expectativas futuras. Desta forma, foi possível garantir que os objetivos específicos, previamente mencionados, teriam o aprofundamento necessário para o andamento da pesquisa, possibilitando, conseqüentemente, a execução desse trabalho.

Depois, foi feita uma leitura cuidadosa para identificar trechos que mostrem percepções, impactos e estratégias mencionadas pelos participantes em relação à aplicação da Resolução CMN nº 4.966/2021.

### **3.5 Limitações do Estudo**

As limitações incluem possíveis vieses relacionados à seleção da amostra por conveniência social, uma vez que todos os entrevistados são empregados de uma mesma organização. Além disso, uma entrevista semiestruturada pode apresentar variações nas respostas devido à subjetividade dos entrevistados, e em uma tentativa de mitigar este risco, foi utilizada uma estrutura padronizada de perguntas.

## 4 RESULTADOS

Esta seção conta com a leitura dos resultados encontrados durante a pesquisa, bem como a exploração de significados e contextualizações por trás das respostas dos entrevistados.

Então, conforme previamente exposto, após a realização da pesquisa, este trabalho buscou por responder a seguinte questão: De que modo as cooperativas de crédito de menor porte (S4) devem se adaptar, para conseguir ultrapassar as possíveis adversidades resultantes das novas regulações implementadas em 2025 pela Resolução CMN nº 4.966/2021?

Diante disso, e, tendo como objetivo geral analisar os impactos regulatórios e estratégicos da Resolução CMN nº 4.966/2021 sobre as cooperativas de crédito de menor porte, se elencaram 3 objetivos específicos: 1) Compreender os principais dispositivos da Resolução 4.966/2021 que afetaram as cooperativas de crédito S4; 2) Identificar como as cooperativas do segmento S4 vêm atuando, em relação à Resolução; 3) Mapear estratégias e boas práticas adotadas por cooperativas bem-sucedidas no novo contexto.

Deste modo, a seguir estarão destrinchados os resultados encontrados durante o andamento da entrevista, estruturados com a seguinte ordem:

- Perfil dos Entrevistados;
- Compreensões Relativas aos Impactos da Norma;
- Desafios, Ações e Adaptações Operacionais;
- Sustentabilidade e Expectativas Futuras.

### 4.1 Perfil dos Entrevistados

Dentre os colaboradores entrevistados, estavam presentes:

- O Coordenador Financeiro da cooperativa: Atua no setor cooperativista desde 2012 (13 anos), e está à frente de seu cargo desde 2021 (4 anos). Anteriormente, era responsável por operações de crédito da cooperativa. Formado Bacharel em Administração, com ênfase em Logística, Materiais e Rede de Suprimentos, e Mestre em Administração de Empresas, Estratégias e Competitividade;
- A Gerente de Governança, Normas e Assessoria Jurídica da cooperativa: Conta com 14 anos de experiência no setor cooperativista, onde atuou de

2017 a 2023 com Controles Internos e Riscos, até chegar em seu cargo atual. Bacharela em Ciências Econômicas, possui MBA (*Masters in Business Administration*) em Gestão Empresarial, e em Controles Internos e Auditoria Bancária, além de um Mestrado Internacional em Auditoria e Gestão Empresarial;

- O Gerente da Área de Riscos e Compliance da cooperativa: Entrou na cooperativa em 2005, onde, nos últimos 5 anos, centrou suas atividades para a gestão de riscos da organização; Graduado em Ciências Econômicas, conta com MBA em Gestão Estratégica Empresarial, Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas de Crédito, Pós-Graduação Lato Sensu especializada em Finanças, Investimento e Banking, além de possuir MBA em Mercado Financeiro.

- O Gerente de Investimentos da cooperativa: Com cerca de 8 anos de experiência na cooperativa, se tornou, há aproximadamente 1 ano, o atual responsável pela coordenação das definições da política de investimentos da instituição, assim como pela condução do planejamento e gestão orçamentária e monitoramento dos riscos de mercado, liquidez e capital. Anteriormente, era Especialista Financeiro da área de Gestão Integrada de Riscos, onde trabalhou no monitoramento e na gestão dos riscos de crédito, liquidez e capital. Ele, também possui passagens pela área de Controladoria, onde atuou na condução do planejamento orçamentário, e pela área de Depósitos a Prazo, em que foi Assistente Financeiro. Bacharel em Ciências Econômicas, e detentor de Pós-Graduação, especializada em Engenharia Financeira.

Todos atuam em uma cooperativa de crédito singular, localizada, majoritariamente, no oeste de Santa Catarina, que possui a missão de oferecer as melhores soluções e serviços financeiros aos associados. Esta instituição está inserida em um sistema cooperativo de 3 níveis, onde conta com uma Confederação Central, em primeiro nível, uma Central Regional (Santa Catarina e Rio Grande do Sul), em segundo nível, e, é então, o terceiro nível (Singular), sendo responsável pela compra, venda e operacionalização dos recursos financeiros. A organização, tem o propósito de contribuir ativamente para o desenvolvimento econômico e social da região, por meio do cooperativismo, buscando, de maneira constante, a excelência, a inovação, a solidez e o compromisso em satisfazer as necessidades dos associados e colaboradores, que são

postos como os pilares sustentadores da sua atuação, bem como impulsionadores do resultado.

No entanto, é possível afirmar que os entrevistados possuem qualificações, méritos e experiências de cargos e funções suficientes para garantir uma visão embasada do assunto discutido, além de uma assertividade nas respostas produzidas no decorrer da entrevista.

#### **4.2 Compreensões Relativas aos Impactos da Norma**

Referente à interpretação e compartilhamento do conhecimento adquirido através da norma, os entrevistados comunicaram que, uma vez que a Resolução CMN nº 4.966/2021 diz respeito a uma alteração sistêmica, a qual atingiu todo o mercado de instituições financeiras, em um primeiro momento, foi papel do primeiro nível cooperativista da organização, ou seja, da Confederação Central, estruturar e comunicar a visão a ser seguida pelos demais níveis.

Deve-se ressaltar que o sistema da cooperativa funciona através de um estatuto regido, formulado e deliberado por uma Assembleia Geral, detentora de maior poder institucional, sendo considerada o órgão máximo. Esta, é composta por 400 delegados, considerados como os embaixadores e lideranças dos Postos de Atendimentos, e que são eleitos pelo método de quociente eleitoral, representando os mais de 260 mil associados da organização. Então, abaixo da Assembleia Geral está um Conselho de Administração, composto por um presidente, um vice-presidente, e outros 9 conselheiros vogais, sendo estes representantes de cada uma das regiões geográficas em que a instituição atua. O conselho, por sua vez, faz a nomeação da equipe de Diretoria Executiva, distribuída em 5 outras Diretorias: a Diretoria Presidencial, a Diretoria de Operações, a Diretoria Comercial, a Diretoria de Governança e Riscos e a Diretoria de Gente e Gestão. E em último nível gerencial, estão as Superintendências e Gerências dos Postos de Atendimentos, leia-se, canais de distribuições.

Portanto, como os entrevistados se encontram em cargos de Gerências e Superintendências, eles não foram responsáveis diretos da interpretação da Resolução. Entretanto, conforme relatado pelo Coordenador Financeiro da cooperativa, quando as notícias relacionadas às possíveis e necessárias mudanças se espalharam pela instituição, os colaboradores acreditaram que a normativa traria grande ganho à organização, principalmente na diminuição do que tange a despesa de provisão - prática contábil que

reconhece uma obrigação futura como uma despesa no presente para evitar surpresas financeiras de caráter negativo, e manter um fluxo de caixa saudável -, que é rotulada como um dos principais gastos das cooperativas de crédito.

Isso, se deve pelo fato de a 4.966/2021 ter sido criada visando não somente aproximar o modelo nacional às práticas internacionais, mas também, trazer segurança para o sistema financeiro. Apesar de alguns parâmetros de risco se tornarem mais restritivos, acreditava-se que a qualidade do crédito financiado iria melhorar, diminuindo inadimplências de clientes, e, conseqüentemente, trazendo um melhor resultado operacional para as instituições. Muito dessa crença, estava, conforme abordado pelo Gerente da Área de Riscos e Compliance, na substituição dos conceitos da Resolução precedente, no tocante da gestão de risco de crédito, que já estavam desatualizados e defasados frente às tecnologias contemporâneas

Outro ponto levantado pelos entrevistados, foi de que, na visão deles, a norma acabaria por reeducar as instituições financeiras quanto à operacionalização e venda de créditos e financiamentos, de modo que, os bancos e cooperativas passassem a diminuir um pouco a distribuição exacerbada desses recursos, e viessem a fazer uma análise mais criteriosa dos riscos associados à operação. Assim, os colaboradores passariam a ter um domínio maior das transações, o que garantiria uma rentabilização otimizada para as cooperativas, já que traria para o cálculo questões como prazo, perfil da contraparte, modalidade da operação, e tipo de garantia.

No entanto, os respondentes levantaram uma dificuldade que se perdurou durante a compreensão da norma, a qual está principalmente atrelada à realização de mudanças do Conselho Monetário Nacional em relação à instrumentos normativos previamente definidos, ao longo do tempo. Estas alterações ocorreram, uma vez que o sistema financeiro, de maneira geral, através de empresas, bancos e cooperativas, fez inúmeros pleitos para tentar uma flexibilização em diferentes aspectos da Resolução.

Então, como trazido pela Gerente de Governança, Normas e Assessoria Jurídica, tanto a Diretoria, quanto o Conselho da instituição precisaram ir se atualizando em relação às expectativas futuras, perante os impactos da Resolução, para além da execução da estratégia, uma vez que se criou uma instabilidade no cenário financeiro, dificultando a possibilidade de criar metas por parte da cooperativa. Com isso, não somente a alta administração da cooperativa, mas também o nível operacional, necessitaram de ajustar conhecimentos, de forma constante. Segundo ela, apesar de reduzido, este efeito continua

acontecendo, vide que a última alteração da norma ocorreu em setembro de 2025, afetando diretamente nos resultados previstos para os períodos afetados.

### **4.3 Desafios, Ações e Adaptações Operacionais**

Quanto as ações posteriores ao anúncio da nova norma, os entrevistados relataram que a organização à qual eles estão submetidos, atuou de maneira preventiva, antes do estabelecimento prático e legal da Resolução (janeiro de 2025). A cooperativa, ao longo de 2024, visando se adequar à proposta, restringiu, e atuou mais conservadoramente e moderadamente em relação aos seus provisionamentos.

Segundo o Coordenador Financeiro da cooperativa, já em 2024, o provisionamento aumentou cerca de 30%, o que é considerado um incremento considerável e significativo, vide o tamanho da operação da instituição. Porém, conforme deliberado pelos entrevistados, a Diretoria ficou encarregada de uma missão incrivelmente desafiadora, que seria a de prever provisionamento para o resultado contábil da cooperativa. Esta complexidade se dava, uma vez que as instituições financeiras contam com modelos preditivos de grande ciência embarcada, e as adaptações não conseguiam ser capturadas de maneira imediata. Como resultado, e, devido à instabilidade citada no item 4.2, a cooperativa teve uma forte oscilação nos provisionamentos, por pelo menos 10 meses, onde em tempos a provisão resultava positivamente, e em outros, seguidamente, vinha desestabilizada.

Apesar de os entrevistados não terem tido atuação direta na calibração dos modelos, de acordo com o Gerente da Área de Riscos e Compliance, o seu nível de gestão trabalhou de forma a olhar o que estava sendo produzido e estruturado pela alta liderança, e agir, também, premeditadamente. Coube ao seu time, revisar a forma com que créditos estavam sendo concedidos e analisar os possíveis impactos práticos operacionais. Indo além, ele explicitou que se, antes da Resolução, o time visava operações de crédito volumosas, agora, passaram a olhar para uma parte mais inicial do processo, como por exemplo, o capital da empresa que seria consumido e exposto ao risco para a execução de determinado retorno.

No entanto, conforme mencionado, a mudança de normativa, trouxe consigo alguns efeitos, sendo alguns deles: I) uma alteração dos níveis de classificação de risco; II) uma revisão na forma com que se fazia a apuração de provisionamentos; III) a entrada e substituição de termos, como perda incorrida e perda esperada; IV) a mensuração da

carteira de crédito, através da implementação de garantias. Desta forma, dada a nova regulamentação, a carteira passou a ser segregada de outra forma, possibilitando a estruturação prática de tratamentos diferentes aos ativos problemáticos, ante os não problemáticos, e até uma diferenciação dos primeiros, que varia entre adimplentes ou inadimplentes.

Apesar de benéfica, quando destrinchada em um primeiro momento, segundo os entrevistados, a norma trouxe uma preocupação muito grande quanto ao que poderia ser operacionalizado de fato, e o que iria ter que ser criado para o atendimento dela. Entretanto, uma vez que a cooperativa atuou antes do prazo, no momento da transição, entre 2024 e 2025, a provisão conseguiu ter um impacto amenizado. Muito disso, se deve aos meses anteriores cujos resultados foram fortemente amargados, e, com isso, adaptados em prol de um melhor desenvolvimento.

Os entrevistados acreditam ser verdadeira a afirmação de que atualmente os modelos já estão muito mais estabilizados, apesar de ainda haver correções a serem feitas, principalmente relacionadas à composição de garantias. Para além disso, como a norma trouxe um certo nivelamento das instituições financeiras, segundo os colaboradores da pesquisa, no meio das instituições financeiras, ficou muito mais rápido estruturar cenários de risco em si. Desta forma, a possibilidade de um ativo vir a inadimplir passou a ser corrigida de modo muito mais célere, dentro de toda a estrutura da Resolução. Em contraste ao formato anterior, em que o risco era mais suavizado ao longo do prazo, agora, ele teria uma acentuação no curto prazo, trazendo um impacto inicial superior.

Neste cenário, existe a crença de que, apesar de ter sido uma normativa bastante exigente em termos de novidades a serem estruturadas, ela possibilitou e tornou necessária uma criação de expertise em termos de crédito. Fazendo assim, com que os produtos financeiros das cooperativas, tenham seus processos cada vez mais segregados em termos de risco, e, desta forma, seja possível uma melhor correção de preços e taxas.

Durante a entrevista, também foi relatado pela Gerente de Governança, Normas e Assessoria Jurídica, que a estratégia da cooperativa veio a trabalhar de maneira mais imediatista e conservadora, optando por atuar mais com o curto prazo, do que com o longo, nas projeções institucionais, principalmente no ano de 2025.

De modo geral, segundo os entrevistados, os indicadores de risco de crédito do mercado financeiro brasileiro, como um todo, após a implementação, subiram, tanto os de inadimplência, quanto os de ativos problemáticos. Este resultado, se deve, essencialmente pela mudança nos modelos contábeis, que, além de estarem mais

otimizados, trouxeram uma leitura mais fidedigna do contexto das carteiras de crédito das instituições, operadas pelos bancos e cooperativas, contrastando com as crenças anteriores, teoricamente embasadas por uma norma desatualizada.

#### **4.4 Sustentabilidade e Expectativas Futuras**

No contexto descrito, os entrevistados, de maneira colaborativa acreditam que após o desenvolvimento e aperfeiçoamento do modelo de provisões, a organização em que eles atuam passou a tentar auxiliar, de maneira cooperativista, os postos de atendimento do meio, para que esses pudessem se organizar no dia a dia das operações comerciais, e, proporcionassem, então, uma melhor experiência aos clientes associados. Isso ocorre, pois cooperativas, principalmente as encaixadas segmentos mais enxutos (S4 e S5), são muito dependentes da receita proveniente da carteira de crédito, e, então, quanto antes conseguissem sustentar as novas mudanças, melhores seriam os resultados da organização como um todo.

Para eles, a instituição também vêm adotando um olhar diferente para os produtos e serviços ofertados, uma vez que passou a considerar montantes de capital utilizados por cada operação, em relação à geração de receita. Mas, ainda no âmbito organizacional, os colaboradores disseram acreditar que, para o futuro, serão necessárias mais mudanças no modelo de provisionamento contábil atual, inclusive, relativas à curadoria de ativos problemáticos.

De mesma forma, segundo o Gerente da Área de Riscos e Compliance, mudanças resolutivas ainda deverão surgir, para garantir uma maior segurança tanto às instituições financeiras, quanto aos tomadores de crédito. Estas, para ele, deverão vir através de normativas complementares, visando um nivelamento ainda maior das regras nacionais às internacionais, uma vez que, através dos pleitos de outras instituições do mercado financeiro, alguns ordenamentos acabaram caindo, deixando algumas questões a serem adequadas. Entretanto, ainda para o colaborador, nada deverá ser tão revolucionário como a 4.966, pois esta mudou a forma de olhar para a crédito, que estava em prática por mais de 25 anos.

Durante a entrevista, também foi citado que instituições de grande porte (S1 e S2), já vinham trabalhando com modelos contábeis paralelos, desde 2018, o que ajudou grandemente na transição das normativas. Entretanto, instituições S3, S4 e S5, muito por não possuírem condições financeiras e de governança propícias, não tiveram a mesma

vantagem, resultando em um maior sofrimento transicional. Também se espera que a agilidade no processo de cotação de crédito venha a ser ampliada, como resultado dos maiores, e melhores entendimentos acerca de modelos contábeis de provisionamento, por parte dos colaboradores das instituições.

De acordo com o Gerente de Investimentos da cooperativa, para 2026, a instituição irá trabalhar com uma visão guiada pela tentativa de balancear a relação de risco e retorno dentro da carteira, pois, como a lógica contábil mudou, algumas modalidades e produtos financeiros pararam de ser atrativos, seja para organização, ou para os clientes. Deste modo, deverá ser feito um levantamento e estudo das rentabilidades ofertadas, para que linhas que não estejam entregando resultado sejam readequadas. Segundo ele, este processo leva tempo, uma vez que, por exemplo, ao longo dos últimos 12 meses, cerca de 8 bilhões de reais foram comercializados, e já contam com a lógica anterior. Assim, então, é necessário que essas operações venham a ser amortizadas, e novas surjam. Nos olhos do entrevistado, linhas de financiamentos com inadimplência menores, e que, conseqüentemente trazem garantias com qualidade melhor deverão ser priorizadas, possibilitando um balanceamento de risco mais eficaz, e propiciando uma busca por outras ações mais atrativas e rentáveis à cooperativa.

## 5 CONCLUSÕES

Esta seção busca, a partir dos resultados encontrados durante a pesquisa, entender se os objetivos firmados anteriormente foram atingidos, bem como trazer a resposta à pergunta de pesquisa norteadora do estudo - de que modo as cooperativas de crédito de menor porte (S4) devem se adaptar, para conseguir ultrapassar as possíveis adversidades resultantes das novas regulações implementadas em 2025 pela Resolução CMN nº 4.966/2021.

Foi possível observar, conforme o andamento da pesquisa, que os entrevistados apresentaram convergência quanto às percepções relativas à Resolução em questão, e, com isso, referente ao primeiro objetivo específico - compreender os principais dispositivos da Resolução 4.966/2021 que afetaram as cooperativas de crédito S4 - acredita-se que o presente estudo conseguiu trazer, não somente as bases normativas, através dos itens 2.3 e 2.4, como também a estruturação prática em uma cooperativa S4 relevante, nos itens 4.2 e 4.3. Dentre os principais impactos, se deve ressaltar a alteração no modelo de provisionamento contábil, que afetou, por sua vez, os resultados e produtos financeiros das instituições.

Já em relação ao segundo objetivo específico - identificar como as cooperativas do segmento S4 vêm atuando, em relação à Resolução - se pode identificar, com os itens 4.2 e 4.3, que as instituições atuaram de forma preventiva, antes do estabelecimento prático e legal da Resolução (janeiro de 2025), visando se adequar à proposta. Além disso, foi possível perceber que, como teorizado nos itens 2.1 e 2.2, a intercooperação e os isomorfismos aconteceram de maneira prática, uma vez que, segundo o item 4.4, após o desenvolvimento e aperfeiçoamento do modelo de provisões, a organização em que eles atuam passou a auxiliar, de maneira cooperativista, os postos de atendimento do meio, para que esses conseguissem se organizar no andamento das operações comerciais, e, proporcionassem, então, uma melhor experiência aos clientes.

Com base nos materiais produzidos por este estudo, para atingir o terceiro, e último objetivo específico - mapear estratégias e boas práticas adotadas por Cooperativas bem-sucedidas no novo contexto - os autores acreditam, que o modo de atuação da cooperativa entrevistada seja a forma mais coerente, e propensa a resultados positivos no cenário contemporâneo. Como explicitado nos subitens do item 4, contando com uma estrutura de governança bem definida, pilares culturais de cooperação, e buscando por assertividades, a instituição vêm performando de modo triunfal. Isso, pode ser visualizado

de forma prática, com a informação de que a cooperativa em questão vêm inaugurando novas agências, e, crescendo cada vez mais em sua área de atuação, ajudando no desenvolvimento da região sul do país.

Portanto, o objetivo geral - analisar os impactos regulatórios e estratégicos da Resolução CMN nº 4.966/2021 sobre as cooperativas de crédito de menor porte -, sob a ótica dos autores, foi atingido. No entanto, para responder à pergunta de pesquisa, deve-se levar em consideração os frutos e desenvolvimentos do estudo, de modo a propiciar que as instituições financeiras, bem como as cooperativas de crédito de menor porte (S4), possam superar as adversidades resultantes da nova normativa.

Como sugestão para pesquisas futuras, propõe-se uma continuação deste estudo, com uma abordagem quantitativa, para que venha a ser possível uma análise comparativa entre embasamento teórico e prático do tema.

## 6 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, T. R. de et al. O papel das cooperativas de crédito na promoção da inclusão financeira e no desenvolvimento local. *Revista Brasileira de Gestão Cooperativa*, v. 10, n. 1, p. 14-28, 2022.

ALMEIDA, T. R. de; COSTA, L. M.; MACHADO, F. A. Cooperativas de Crédito do Brasil: Classificação em Níveis de Sustentabilidade Financeira Intrassetorial. *Revista de Administração Cooperativa*, v. 13, n. 2, p. 33-58, 2022.

ANBIMA – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ENTIDADES DOS MERCADOS FINANCEIRO E DE CAPITAIS. Segmentação do Sistema Financeiro Nacional. 2021. Disponível em: [https://www.anbima.com.br/pt\\_br/informar/regulacao/informe-de-legislacao/segmentacao-do-sistema-financeiro-nacional.htm](https://www.anbima.com.br/pt_br/informar/regulacao/informe-de-legislacao/segmentacao-do-sistema-financeiro-nacional.htm).

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução CMN nº 4.434, de 5 de agosto de 2015. Dispõe sobre a segmentação do Sistema Financeiro Nacional e a aplicação proporcional da regulamentação prudencial. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br>. Acesso em: 06 jun. 2025.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução CMN nº 4.966, de 25 de novembro de 2021. Dispõe sobre a mensuração do valor recuperável de ativos financeiros pelas instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/exibenormativo?tipo=Resolu%C3%A7%C3%A3o%20CMN&numero=4966>.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL. Banco Central do Brasil. Cooperativas de Crédito. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br>.

BRASIL. Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964. Dispõe sobre a política e as instituições monetárias, bancárias e creditícias, cria o Conselho Monetário Nacional e dá

outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 31 dez. 1964. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/14595.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/14595.htm).

BRASIL. Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 17 dez. 1971. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/15764.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15764.htm).

BRUNO CARVALHO BRIGIDO. Análise de indicadores contábeis das cooperativas de crédito do estado de Santa Catarina: aplicação do modelo PEARLS. Trabalho de Conclusão de Curso – UFSC, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/218090/AN%c3%81LISE%20E%20INDICADORES%20CONT%c3%81BEIS%20DAS%20COOPERATIVAS%20DE%20CR%c3%89DITO%20DO%20ESTADO%20DE%20SANTA%20CATARINA%20-%20APLICA%c3%87%c3%83O%20MODELO%20PEARLS%20-%20FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

CNAC – CONFEDERAÇÃO NACIONAL DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO. Como a Resolução nº 4.966/21 irá transformar as cooperativas de crédito: nova metodologia de mensuração de instrumentos financeiros. 2023. Disponível em: <https://cnac.coop.br/artigo.aspx?artigo=74&titulo=como-a-resolucao-n%C2%BA-4966/21-ira-transformar-as-cooperativas-de-credito-nova-metodologia-de-mensuracao-de-instrumentos>.

COONECTA. Resolução 4.966 para cooperativas de crédito: entenda o que muda. 2023. Disponível em: <https://coonecta.me/blog/resolucao-4966-cooperativas-de-credito/>.

DIMAGGIO, P.; POWELL, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, Vol. 48. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/2095101>

DIMENSA. Resolução 4.966: entenda os impactos nas instituições financeiras com a nova norma do Bacen. 2024. Disponível em: <https://dimensa.com/blog/resolucao-4966/>.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KUERTEN, Flávia. Adoção de boas práticas de governança corporativa em cooperativas de crédito do sistema Ailos. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/184987/Monografia%20da%20Flavia%20Kuerten.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

MEYER, J.; ROWAN, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340-363. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1086/226550>

MICHELI, Aparecida de Oliveira. As novas exigências regulatórias e sua relação com os custos e os riscos nas cooperativas de crédito de pequeno porte do segmento S4. Artigo – Universidade Federal de Santa Catarina, 2024. Disponível em: [https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/248855/Artigo\\_BU\\_Micheli\\_Aparecida\\_de\\_Oliveira.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/248855/Artigo_BU_Micheli_Aparecida_de_Oliveira.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

MUNDOCOOP. Conselho Monetário Nacional flexibiliza IFRS 9 para cooperativas de crédito. 2024. Disponível em: <https://mundocoop.com.br/destaque/conselho-monetario-nacional-flexibiliza-ifrs-9-para-cooperativas-de-credito/#:~:text=Data%20de%20Ado%C3%A7%C3%A3o%20do%20IFRS,1%C2%BA%20de%20janeiro%20de%202025>.

OLIARI, Reinaldo; RAMPASSO, Augusto; HACHEBE, Thais; MARTINS, Tiago; BORGNETH, Kelberson Borges. Instituições financeiras precisam apresentar plano para implantação de novos critérios contábeis em dezembro. Deloitte Brasil, 2023. Disponível em: <https://www.deloitte.com/br/pt/services/audit-assurance/perspectives/novos-criterios-contabeis.html>.

OLIVEIRA, Micheli Aparecida de. As novas exigências regulatórias e a sustentabilidade das cooperativas de crédito de pequeno porte (S4). Artigo – Universidade Federal de Santa Catarina, 2023. Disponível em:

[https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/248855/Artigo\\_BU\\_Micheli\\_Aparecida\\_de\\_Oliveira.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/248855/Artigo_BU_Micheli_Aparecida_de_Oliveira.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

PWC BRASIL. As novas exigências da Resolução CMN nº 4.966/21 para as instituições financeiras. 2022. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/sala-de-imprensa/artigo/as-novas-exigencias-da-resolucao-cmn-n-4966-21-para-as-instituicoes-financeiras.html>.

REZENDE, Marcos. A Resolução CMN nº 4.966/2021 e seus impactos para cooperativas de crédito. Jus.com.br, 2023. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/113739/a-resolucao-cmn-n-4-966-2021-e-seus-impactos-para-cooperativas-de-credito>.

RODRIGUES, M. P. Estratégias ESG e desempenho financeiro em cooperativas de crédito. 2023. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2023.

SANTOS, A. C. dos; VASCONCELOS, J. R.; MENDES, C. R. Cooperativas de crédito e economia circular: estratégias para alavancar os modelos de negócios circulares. Revista Brasileira de Finanças Sustentáveis, v. 9, n. 1, p. 78-95, 2023.

SILVA, D. L.; FERREIRA, H. M. Cooperativas de crédito como negócios de impacto: o caso da Sicoob Credichapada. Revista de Estudos Sociais e Econômicos, v. 5, n. 2, p. 22-39, 2023.

SISTEMA OCB. Estudo destaca impactos expressivos do cooperativismo de crédito. 2024. Disponível em: <https://somoscooperativismo.coop.br/noticias-negocios/estudo-destaca-impactos-expressivos-do-cooperativismo-de-credito>

SOUZA, P. M.; MENEZES, A. L. Sustentabilidade e os diferenciais cooperativos: um estudo em um sistema cooperativo de crédito. Revista Gestão & Cooperativismo, v. 6, n. 1, p. 45-63, 2021.

STRAPASON, Dirlei. Análise do desempenho das cooperativas de crédito rural no estado do Paraná. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa

Catarina, Florianópolis, 2015. Disponível em:  
<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/163182/Dirlei%20Strapason.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

VIEIRA, Fábio. Impacto da regulamentação na sustentabilidade das cooperativas de crédito de pequeno porte. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2018. Disponível em:  
<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/203944/TCC%20-%20Fabio%20Vieira%20-%2012101667.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.