

MARILI DE OLIVEIRA PONTES

**GOVERNANÇA CORPORATIVA NA GESTÃO DE COOPERATIVAS
UM ESTUDO DE CASO DA C.C.M.E. DA BUNGE FERTILIZANTES**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da UFPr, como requisito para obtenção do título de Especialista no Curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios - 2007.

Orient.: Prof. Dr. Vicente Pacheco.

CURITIBA

2008

PENSAMENTO

“Posso todas as coisas naquele
que me fortalece”.

(Filipenses 4:13)

AGRADECIMENTO

Agradeço à Deus por ter me dado a oportunidade e condições para concluir mais um etapa da minha vida. Pela fidelidade quando cumpriu a promessa de que estaria comigo nas situações mais difíceis e adversas e me faria vencedora. E, por ter me guardado em todos os momentos, inclusive nas viagens para fazer o curso.

Aos meus pais, Adélia e Athanil, que me ensinaram os valores da vida e, me ensinaram a lutar pelos meus objetivos e sonhos de maneira honesta. Pela paciência que tiveram comigo, me motivando e orando por mim.

Agradeço à toda a minha família que, mesmo às vezes não conseguindo me “dar o peixe” mas, me ensinaram e me ajudaram a “pescar”.

Agradeço à Equipe Cooperativa pelo companheirismo, cooperação e por terem acreditado e investido na minha pessoa.

Sou grata aos meus amigos Bruna e Leandro e aos colegas de curso que me ajudaram com caronas, lanches, estadias, auxílio nas tarefas e mais do que isso, pela companhia, fidelidade, paciência, motivação e pelos momentos inesquecíveis que compartilhamos.

Aos meus colegas de trabalho por me ajudarem a cumprir essa etapa, auxiliando nas atividades, viagens, e compreenderam o cansaço e stress.

Aos funcionários da Universidade que não mediram esforços para proporcionar conforto, segurança e nos oferecerem aquele cafezinho delicioso nos intervalos.

Agradeço aos meus queridos Professores por irem além de seu profissionalismo, compartilhando suas experiências de vida e profissão, agregando valores e conhecimento à minha vida. Pela paciência e compreensão quanto as minhas dificuldades na participação e atividades do curso.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à Deus, pela sua proteção e fidelidade, aos meus pais, que me deram todo o apoio e incentivo e me ensinaram a buscar os meus sonhos, aos meus amigos e colegas, pela companhia e dedicação, à empresa pela confiança e investimento e aos meus Mestres pelo conhecimento transmitido.

RESUMO

Pontes, Marili. GOVERNANÇA CORPORATIVA NA GESTÃO DE COOPERATIVAS - UM ESTUDO DE CASO DA C.C.M.E. DA BUNGE FERTILIZANTES. Governança Corporativa é um assunto bastante extenso e abrangente. Pode ser aplicado a todos os tipos de empresa e abrange todos os níveis hierárquicos, em todos os segmentos. Porém, neste trabalho o objetivo não é focar os princípios e objetivos da governança como um todo, mas, afunilar o assunto, direcionando-o para sua aplicabilidade nas cooperativas de créditos. É importante observar que diversas vezes encontraremos o termo “governança cooperativa”, pois, esse termo refere-se a aplicação das melhores práticas de governança corporativas no segmento de cooperativas de crédito. Para elaborar o presente trabalho foram pesquisados, alguns princípios de governança corporativa, sendo que, o foco principal é a “Governança Cooperativa” abordada no Projeto Governança Corporativa do Banco Central do Brasil, onde dispõe das Diretrizes e Mecanismos para o Fortalecimento da Governança em Cooperativas no Brasil. Do ponto de vista prático, foram pesquisados os manuais criados pelo sistema Sicoob Brasil e que estão sendo implantados em todas as cooperativas singulares e centrais filiadas ao Sicoob. Como estudo de caso, foram pesquisados e resumidos os regimentos internos da Cooperativa de Crédito Mutuo dos Empregados da Bunge Fertilizantes. A intenção do presente trabalho não é esgotar o assunto mas, expor, ainda que de forma bem sucinta, as origens do cooperativismo, sua história, seus problemas, seus desafios e seu avanço. E, a estratégia atual para se sobressair à competitividade do mercado, buscando estabelecer níveis de governança que proporcione segurança e bons resultados aos cooperados, demonstrando sempre a transparência, prestação de contas, representatividade, direito e equidade, garantindo a continuidade do segmento.

Palavras-chave: Governança Corporativa; Cooperativa de Crédito; Cooperativismo; e Gestão.

SUMÁRIO

Pensamento.....	III
Agradecimento.....	IV
Dedicatória.....	V
Resumo.....	VI
Sumário.....	VII
1 INTRODUÇÃO.....	01
1.1 Problemática.....	02
1.2 Objetivo.....	03
1.3 Justificativa.....	03
1.4 Importância do Trabalho.....	03
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	05
2.1 Cooperativismo: Um Pouco de Sua História.....	06
2.2 Origens do Cooperativismo no Brasil.....	06
2.3 Cooperativismo Moderno.....	08
2.4 A Primeira Cooperativa – Rochdale.....	09
2.5 Representação no Mundo.....	10
2.6 Princípios e Valores.....	10
2.7 Base Legal.....	14
3 Governança Corporativa.....	17
3.1 Metodologia.....	17
3.2 Governança Corporativa Para Gestão De Cooperativas.....	19
4 Estudo de Casos – C.C.M.E. da Bunge Fertilizantes.....	21
4.1 Estrutura Organizacional.....	21
4.2 Controles Internos.....	38
4.3 Operações de Crédito.....	47
4.4 Risco de Crédito.....	49
4.5 Risco de Mercado.....	51
5 CONCLUSÃO.....	59
6 BIBLIOGRAFIA.....	60

1. INTRODUÇÃO

As boas práticas da Governança Corporativa dizem respeito principalmente quanto à Prestação de Contas, Transparência, Representatividade, Direitos e Equidade. Há algum tempo, o assunto Governança Corporativa era comentado somente em discussões sobre escândalos ocorridos há alguns anos nos Estados Unidos, como das empresas Adelphia, Healthsouth, Enron. Porém, o que temos visto é que um novo cenário está sendo apresentado à todas as organizações. Tanto pela recuperação da credibilidade quanto pela manutenção do negócio, as empresas sentem cada vez mais a necessidade de enquadrarem-se as novas práticas de governança corporativa.

A governança corporativa vem sendo gerida de forma positiva pelas organizações que se preocupam não só com o foco NO cliente, mas, com o foco DO cliente, promovendo assim, um relacionamento sólido, perpetuando seu sucesso e, com as cooperativas de crédito não têm sido diferente.

É importante lembrar que a melhoria das práticas de governança, tende não só beneficiar o indivíduo, mas, todo o segmento cooperativo de crédito.

Algumas vantagens da implantação das boas práticas de governança cooperativa é designar maior segurança nas cooperativas singulares e do sistema, aumentando a participação, controles, desenvolvimento da visão cooperativista, redução de custos operacionais, fortalecimento dos conselhos e mais estímulo ao desenvolvimento profissional.

Veremos alguns aspectos de regulação institucional que estão parametrizados no projeto de governança cooperativa, elaborado pelo Banco Central e que estão sendo aplicadas à Cooperativa de Crédito Mútuo dos Empregados da Bunge Fertilizantes, através do sistema Sicoob Brasil que vem implantando Manuais de Regulação á todas as suas Centrais e Singulares.

A governança corporativa, tem sido questionada por algumas organizações que acham que seus gestores com suas formações acadêmicas, são capazes de, por si só, se sobressaírem no mercado em meio à competitividade instigada que tende a esmagar processos e procedimentos antiquados. Porém, seja pela rigidez ou pela exigência do mercado, é reconhecida como instrumento essencial na organização internacionais, trazendo credibilidade e transparência, proporcionando ao investidor, maior segurança na empresa que à ela se enquadra. A governança corporativa, contribui para o desenvolvimento

da organização, tratando seus pontos mais frágeis, evitando risco e servindo como ferramenta eficiente na busca pelo resultado que é o interesse principal do investidor. No caso da cooperativa, por ser uma instituição ainda que sem fins lucrativos, também tem o papel de, como instituição financeira, adotar tais práticas, adaptando-se aos normativos do Banco Central, e garantindo a segurança de seus cooperados.

1.1 PROBLEMÁTICA

Em termos utilizados pelo Banco Central, temos um dos problemas que ocorrem em cooperativas denominado “problema de agência”.

Conforme o Banco Central, no momento em que ocorre a separação entre a propriedade e a gestão das empresas se inicia os problemas de governança, decorrentes de questões envolvendo alinhamento de interesse entre as partes, motivação, assimetria de informação e propensão a risco. É função principal das práticas de governança corporativa assegurar que os executivos persigam os objetivos determinados pelos proprietários ou pelos responsáveis pelas decisões estratégicas, e não seus próprios interesses. Para evitar esses problemas – denominados na literatura como problema de agência -, cabe aos responsáveis pela elaboração e condução das questões estratégicas monitorarem o comportamento dos responsáveis pela execução, a exemplo do que quando o Conselho de Administração monitora a gestão e exige transparência nas informações e na prestação de contas. (BACEN, 2008)

Outro problema apresentado que justifica a implantação de governança corporativa é a competitividade no mercado. As instituições financeiras, com ou sem fins lucrativos, vêm apresentando cada vez mais diversidades de produtos, e sendo o crédito um produto de grande procura no mercado, a exigibilidade de controles internos, prestação de contas e transparência é cada vez mais rígida.

As cooperativas precisam se adequar tanto às legislações vigentes, normativos e procedimentos, que são modificados e readequados numa velocidade significativa quanto à diversidade de cooperados com que ela trabalha. Para isso, faz-se necessário uma gestão comprometida e eficaz.

O controle interno é um fator relevante na governança, visto que, não pode haver governança corporativa eficiente sem um bom controle interno.

Enfim, é necessário assegurar que os gestores irão agir sempre em busca do objetivo dos sócios, tanto nos controles internos quanto externos.

1.2 OBJETIVOS

Contribuir para um melhor entendimento sobre a Implantação das práticas de Governança Corporativa nas Cooperativas de Crédito. Despertar o interesse à sociedade cooperativista ou não. Expor sobre os interesse do cooperados. Contribuir para Melhorias no segmento cooperativista, compartilhando para melhorias nos aspectos da credibilidade e transparência do setor, buscando desenvolvimento e perpetuação do ramo cooperativista.

1.3 JUSTIFICATIVAS

Justifica-se, este trabalho, pela grande oportunidade de se colaborar para uma melhor gestão de cooperativas de crédito, em especial a Cooperativa da Bunge. O trabalho apresenta de forma sucinta um projeto de governança corporativa que poderá ser implantado numa cooperativa de crédito no intuito de assegurar o interesse de seus cooperados, gerando segurança, transparência e equidade na instituição.

Implantar sistema de gestão de risco eficaz, modernizar os regimentos da instituição, atender aos quesitos eficazes de prestação de contas, produzindo resultados esperados são itens considerados no presente trabalho.

De um modo geral, pretende-se despertar o interesse no assunto, contribuindo para a ampliação do conhecimento do setor cooperativista, à conhecedores ou não do assunto. Demonstrando a importância das cooperativas para a sociedade e algumas peculiaridades do segmento.

1.4 IMPORTÂNCIA DO TRABALHO

A governança corporativa é um tratamento eficaz para se assegura os interesses do cooperado. Embora cada empresa – seja ela de capital aberto ou não, com ou sem fins lucrativos, possuam suas peculiaridades, a governança corporativa pode ser aplicada à todas.

As diretrizes, os princípios e objetivos da governança corporativa servem como

“roteiro” para as empresas. Trata-se de regras básicas com pontos flexíveis, adaptáveis aos detalhes de cada empresa.

As cooperativas de crédito têm a preocupação de basear sua administração nas práticas cooperativistas, atendendo a legislação em vigor. As instituições financeiras em geral seguem normas e são fiscalizadas e orientadas pelo Banco Central do Brasil.

2. REVISÃO DA LITERATURA

O Cooperativismo baseia-se em valores morais, éticos e propõe um modelo mais justo de socioeconomia. O movimento que provou ter consistência nos resultados vem sendo considerada uma instituição universal respeitada e admirada pelos governos e comunidades.

Cooperativa é um conjunto de pessoas interessadas em encontrar solução para os problemas comuns que as afligem.

O Cooperativismo, há mais de um século está presente no mundo afim de proporcionar benefício econômico e financeiro à todos aqueles que o buscam.

Conforme MENEZES (2005, p. 41),

Não sendo a cooperativa uma sociedade de capital, mas de pessoas, é preciso também ficar claro, desde já, que ela não dispensa capital (capital financeiro, como alguns gostam de frisar) para estruturar-se e desenvolver-se. A cooperativa se insere no mundo dos negócios, sejam eles de pequeno ou grande porte, requer capital para estruturar-se empresarialmente e vencer nos mercados, segundo as manhas e artimanhas da competitividade. Igualmente, a cooperativa não pode dispensar tecnologia moderna (de produção e operações) e desenvolvimento profissional de seus membros – para ser bem-sucedida. A cooperativa tem de acompanhar as exigências sócio-políticas e empresariais do tempo presente. Mesmo sendo uma unidade simples, pequena, não pode isolar-se nem parar no tempo.

Para iniciar o estudo a seguir faz-se necessário conhecermos sua um pouco sobre a história do cooperativismo e suas origens

2.1 Cooperativismo: Um Pouco De Sua História.

Cooperação: O termo cooperativismo vem da palavra cooperar, que significa unir e coordenar os meios e os esforços de cada indivíduo para realização de atividade comum, visando alcançar um resultado procurado por todos.

Primórdios da Cooperação: Estudos comprovam que havia cooperação entre os homens desde os primórdios, estando sempre associada às lutas pela sobrevivência, às crises econômicas, políticas e sociais, bem como às mudanças.

Os povos antigos praticavam a cooperação na sua luta pela sobrevivência. A caça e a pesca em comum, a construção de habitações e a defesa da comunidade eram realizadas em conjunto pelos membros dos grupos. Além dessas atividades, nas sociedades mais primitivas a cooperação aparecia nas manifestações religiosas, componentes da vida social, mantendo-se pelo costume ou pela autoridade dos chefes tradicionais. Em qualquer caso a cooperação exprime a solidariedade instintiva do grupo. Em todos os povos encontramos vestígios e instituições baseadas na cooperação sem prévias formulações jurídicas ou normatizações escritas. Constituem mudanças espontâneas, benefício comum, trabalho em grupo, solidariedade e ajuda-mútua.

Entre todos os povos, sempre existiram tradições de solidariedade social, com primitivas significações rituais. Esses costumes tradicionais revelam que a cooperação responde a uma necessidade profunda da humanidade.

2.2 Origens do cooperativismo no Brasil

No Brasil, nossos povos indígenas, através da realização de atividades econômicas e sociais em comum, deram origem à prática do mutirão, atividade comum em nosso país. Os nossos índios adotam um sistema tribal de ajuda mútua desde o plantio da terra, a colheita, o armazenamento, a caça, a moradia ou a educação de suas crianças. Essas formas de cooperação foram evoluindo ao longo do tempo, chegando ao que hoje denominamos cooperativismo moderno.

A primeira sociedade brasileira a ter em sua denominação 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 instituída como

cooperativa de consumo, os artigos 41 e 44 de seu Estatuto social previam a existência de uma “caixa de auxílio e socorros”, com o objetivo de atender a viúvas pobres de associados e a sócios que caíssem na indigência por falta absoluta e meio de trabalho.

O Cooperativismo de Crédito no Brasil teve seu início em 1902, no Rio Grande do Sul, sob a inspiração do Padre Jesuíta Theodor Amstadt, conhecedor da experiência alemã. Ele o transplantou em solo brasileiro, com enorme sucesso. Esse modelo aplicava-se, preferencialmente, junto a pequenas comunidades rurais ou pequenas vilas. Fundamentava-se na honestidade de seus cooperadores e atuava, basicamente, junto aos pequenos produtores rurais. Não dava importância ao capital dos cooperantes.

Toda movimentação financeira era feita através de depósitos, os quais recebiam uma pequena remuneração. Qualquer pessoa poderia depositar suas economias. Com as sobras, eventualmente apuradas, criava reservas para enfrentar, com mais segurança, momentos de incertezas. Esse segmento do cooperativismo conseguiu um grande desenvolvimento no Rio Grande do Sul, desde sua implantação, chegando, inclusive, a dispor de uma cooperativa central com mais de cinquenta cooperativas singulares a ela filiadas.

No final dos anos 20, um segundo modelo de cooperativa de crédito foi implantado, por leigos católicos participantes de um Congresso Mariano na cidade de Roma, Itália. Conheceram o modelo desenvolvido pelo italiano Luigi Luzzati (1841-1927). Diferenciava-se do modelo anterior pelo fato de exigir um pequeno capital, quando da admissão de qualquer cooperante e, ter como público preferencial os assalariados, os artesãos e os pequenos empresários, comerciantes ou industriais. Mais adequado às condições brasileiras, o chamado cooperativismo de crédito popular por aqui se desenvolveu com uma velocidade espantosa. Entre as décadas de 30 e meados da década de 50, foram criadas cerca de 1.200 cooperativas desse modelo e alcançaram um bom estágio de desenvolvimento. Seu único grande pecado foi não ter buscado a verticalização (criação de centrais, principalmente) e não ter criado um antídoto para uns poucos aventureiros. Estes, particularmente nos grandes centros, buscaram tirar proveito em benefício próprio.

Um terceiro e último modelo surgiu no final dos anos 50. Trazido também por influência católica, coube a Maria Thereza Rosália Teixeira Mendes implantar o modelo Desjardiano, criado pelo canadense Alphonse Desjardins (1854-1920).

Ele fundou, em Quebec, em 1900, a primeira cooperativa de economia e crédito mútuo.

As cooperativas de economia e crédito mútuo brasileiras inspiraram-se no modelo inspirado por Desjardins. Modelo seguido até os dias atuais: cooperativas são sociedades de pessoas e não de capital. Ou, para repetir a expressão de seu idealizador, nelas a individualidade do associado domina, e não o montante de sua contribuição. Entre os principais objetivos de uma cooperativa de crédito mútuo se situam as preocupações quanto aos aspectos educativos e os econômicos, relativamente à criação do hábito de poupança sistemática, através de depósitos periódicos e regulares dos cooperantes, os quais são emprestados a outros cooperantes a juros baixos.

Com a introdução no Brasil das idéias do canadense Desjardins, foi criado o modelo de cooperativa de crédito mútuo, e, em 1958, foi criada a Cooperativa de Crédito Mútuo dos Empregados da Confederação Nacional dos Bispos do Brasil, no Rio de Janeiro.

Em São Paulo, a história começa em 14 de julho de 1961, na cidade de Santo André, com a constituição da Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Empregados da Rhodia Química e, em 8 de junho de 1962, é criada a Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Empregados da Rhodiaceta, na mesma cidade. Hoje, no Brasil, existem mais de 1500 cooperativas do ramo Crédito.

2.3 Cooperativismo moderno

O cooperativismo moderno inspirou-se na cooperação econômica - movimento que influenciou a organização social de trabalhadores e se fortaleceu no século XVI, com P.C. Plockboy, que idealizava a "cooperação integral" por classes de trabalhadores; e com John Bellers, que procurava organizar "Colônias Cooperativas", para produzir e comercializar seus produtos, eliminando o lucro dos intermediários, e nas idéias dos chamados precursores do cooperativismo, com destaque para Robert Owen, industrial americano que implantou em suas fábricas mudanças como redução da jornada de trabalho, criação de creches, etc. Feliz com esses resultados, Owen começou a defender a criação de uma sociedade comunista com o fim da propriedade privada.

2.4 A primeira cooperativa - Rochdale

Criada em 1844 por 28 operários - 27 homens e 1 mulher , em sua maioria tecelões, no bairro de Rochdale-Manchester, na Inglaterra, e reconhecida como a primeira cooperativa moderna, a "Sociedade dos Probos de Rochdale" (Rochdale Quitable Pioneers Society Limited) forneceu ao mundo os princípios morais e de conduta que são considerados, até hoje, a base do cooperativismo autêntico.

Esses operários enxergaram o associativismo como forma de contornar, por meio da compra e venda comum de mercadorias, os efeitos perversos do capitalismo sobre a condição econômica dos trabalhadores assalariados - tendo alugado, com o capital inicial de 1 (uma) libra, um armazém para estocar produtos que, adquiridos em grande quantidade, poderiam ser consumidos a preços mais baratos.

Tal iniciativa foi motivo de deboche por parte dos comerciantes, mas, logo no primeiro ano de funcionamento, o capital da sociedade aumentou para 180 libras e, cerca de dez anos mais tarde, o "Armazém de Rochdale" já contava com 1.400 cooperantes. O sucesso da iniciativa passou a ser exemplo para outros grupos.

O cooperativismo evoluiu e conquistou espaço próprio, definido por uma nova forma de pensar o homem, o trabalho e o desenvolvimento social. Por sua forma igualitária e social o cooperativismo é aceito por todos os governos e reconhecido como fórmula democrática para a solução de problemas socioeconômicos.

O grande feito de Rochdale foi ter redigido um **estatuto social** que estabelecia objetivos mais amplos para o empreendimento e definia normas igualitárias e democráticas para a constituição, manutenção e expansão de uma cooperativa de trabalhadores.

As normas estabelecidas pela organização pioneira de Rochdale para orientar sua estrutura e funcionamento foram analisadas e debatidas em dois congressos internacionais promovidos pela ACI (Associação Cooperativa Internacional), em 1937 e 1966, e foram adotadas universalmente como "princípios cooperativistas".

Em 1995, na conferência Centenária dessa mesma ACI, realizada em Manchester - Inglaterra, observando as variadas ramificações do cooperativismo surgidas e visando contemplar o maior número possível de

tipos de cooperativas, foram aprovados os novos "Princípios básicos do cooperativismo", que, mantendo-se fiéis aos valores democráticos e igualitários defendidos pelos pioneiros de Rochdale, norteiam o movimento em todos os países.

2.5 Representações no Mundo

AS cooperativas são representadas mundialmente pelos seguintes órgãos:

ACI – Aliança Cooperativa Internacional, criada em 1895 é a entidade responsável pela coordenação do cooperativismo no mundo. Além da representação, também é seu papel apoiar o desenvolvimento e integração do sistema cooperativista. Sediada em Genebra, Suíça, a ACI é membro do Conselho das Nações Unidas – ONU.

OCA – Organização das Cooperativas das Américas, representante do cooperativismo nas Américas, 20 países, incluindo o Brasil, fazem parte dessa organização. Sua sede localiza-se Bogotá, Colômbia.

2.6 Princípios e Valores

Os Princípios Cooperativistas são mutáveis, foram concebidos para se tornarem "*clausulas pétrias*". Sua finalidade é apenas orientativa, ou seja, direciona os que querem construir um cooperativismo legítimo e autêntico. O cooperativismo foi idealizado como instrumento de desenvolvimento das pessoas que usufruem seus serviços. Seu sustentáculo é a democracia. Dessa forma, considerar os princípios como dogmas seria negar a sua essência.

Em suma, o cooperativismo é mutável, adaptável às mais diversas realidades. É de sua natureza o respeito às diferenças econômicas e sociais.

Os princípios cooperativistas, originários da primeira cooperativa – Sociedade dos Probos de Rochdale, ao longo dos anos passa por processo de adaptação, adequando-se às novas formas de organização da sociedade. Isso só foi possível graças à organização do Sistema Cooperativista, que através da ACI – Aliança Cooperativista Internacional, que desde o século passado, vêm promovendo inúmeros congressos com o objetivo de discutir as questões de interesse do cooperativismo.

Em 1995, foi realizado o congresso comemorativo ao centenário do cooperativismo. No evento, além das comemorações dessa data histórica, foram aprovados conceitos e princípios, não muito diferentes daqueles criados

pelos pioneiros de Rochdale. A idéia foi apenas de aperfeiçoamento e adequação à nova realidade mundial.

Princípios

Adesão voluntária e livre: As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas.

Gestão democrática: Os cooperados, reunidos em assembléia, discutem e votam os objetivos e metas do trabalho conjunto, bem como elegem os representantes que irão administrar a sociedade.

Cada associado representa um voto, não importando se alguns detenham mais cotas do que outros.

Valores do Cooperativismo

As cooperativas baseiam-se em valores de ajuda e responsabilidade próprias, são eles:

Ajuda Mútua e Responsabilidade

Democracia

Igualdade

Equidade

Solidariedade

Honestidade

Transparência

Responsabilidade Social

Participação econômica dos membros

Cada sócio, de forma eqüitativa, deve contribuir para a formação do capital social da cooperativa, controlando-o de forma democrática e responsável. Em caso de excedente, os recursos poderão ser utilizados da seguinte forma:

- Desenvolvimento da cooperativa.
- Benefícios aos membros na proporção das suas transações com a cooperativa.
- Apoio a outras atividades aprovadas pelos cooperados.
- Autonomia e independência

As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus sócios. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa.

- Educação, formação e informação.

É objetivo permanente da cooperativa destinar ações e recursos para formar seus associados, capacitando-os para a prática cooperativista e para o uso de equipamentos e técnicas no processo produtivo e comercial. Ao mesmo tempo, buscam informar o público sobre as vantagens da cooperação organizada, estimulando o ensino do cooperativismo em todos os setores da sociedade.

- Intercooperação.

Para o fortalecimento do cooperativismo é importante que haja intercâmbio de informações, produtos e serviços, viabilizando o setor como atividade sócio-econômica.

Por outro lado, organizadas em entidades representativas, formadas para contribuir no seu desenvolvimento, determinam avanços e conquistas para o cooperativismo.

– Interesse pela comunidade

As cooperativas, através das políticas aprovadas pelos seus cooperados, atuam de forma a garantir a sustentabilidade da comunidade em que está inserida. O respeito pelo meio ambiente e pelas demandas sociais devem ser preocupações permanente das cooperativas.

As diferenças das Cooperativas e Sociedades de Capital

Cooperativas de crédito não são bancos (sociedade anônima com fins lucrativos), mas podem prestar serviços de natureza bancária, além dos serviços e aplicações, denominados genericamente e crédito. Essa constante comparação entre bancos e cooperativas de crédito é a base de confusões das mais diversas, que podem ser dirimidas com um tratamento legal e normativo adequado e específico.

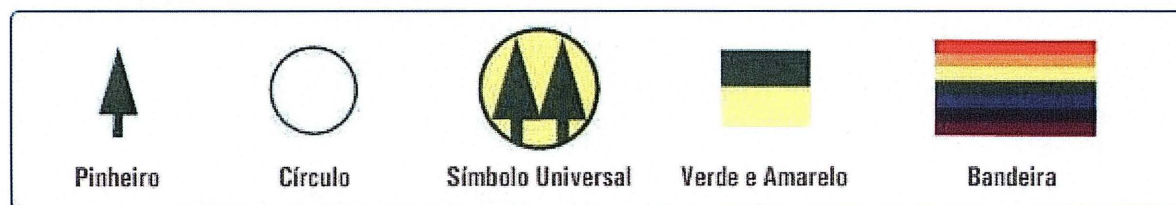
Apenas para ressaltar as diferenças: as cooperativas agregam também serviços cooperativos, que são aqueles proporcionados pela reserva de assistência técnica, educacional e social aos associados e colaboradores.

Por isso, os atores sociais, como Governo Federal (Presidência da República, Ministério da Fazenda e Conselho Monetário Nacional, via Banco Central do Brasil), políticos (Congresso Nacional e sua Frente Parlamentar do Cooperativismo – Frencoop), e representantes das cooperativas de crédito (confederações de cooperativas de crédito organizadas no Conselho Especializado de Crédito da OCB – CECO), estão mobilizados para viabilizar a aprovação do Marco Legal do Cooperativismo de Crédito, em busca da clareza, transparência e adequada compreensão desse diferenciado sistema societário e econômico.

As cooperativas distinguem-se das demais sociedades, pelas seguintes características:

- a) Adesão voluntária, com número ilimitado de cooperados;
- b) Variabilidade do capital social representado por quotas-parte;
- c) Inaccessibilidade das quotas-parte do capital a terceiros, estranhos à sociedade;
- d) Singularidade do voto;
- e) "Quorum" para funcionamento e deliberação da Assembléia Geral baseado no número de cooperados e não de capital;
- f) Retorno das sobras apuradas no exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo cooperado, salvo deliberação em contrário da Assembléia Geral;
- g) Neutralidade política e discriminação religiosa, racial e social.

Os símbolos do Cooperativismo



Simbologia:

Pinheiros - Antigamente o pinheiro era tido como um símbolo da imortalidade e da fecundidade, pela sua sobrevivência em terras menos férteis e pela facilidade na sua multiplicação. Os pinheiros unidos são mais resistentes e ressaltam a força e a capacidade de expansão.

Círculo: representa a eternidade, pois não tem horizonte final, nem começo,

nem fim.

Verde: Lembra as árvores - princípio vital da natureza e a necessidade de se manter o equilíbrio com o meio-ambiente.

Amarelo: Simboliza o sol, fonte permanente de energia e calor.

Bandeira: O cooperativismo possui uma bandeira formada pelas sete cores do arco-íris, aprovada pela ACI - ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL em 1932, que significa a unidade na variedade e um símbolo de paz e esperança. Cada uma destas cores tem um significado próprio:

Vermelho - coragem.

Alaranjado - visão de possibilidades do futuro.

Amarelo – desafio em casa, na família e na comunidade.

Verde – crescimento tanto do indivíduo como do cooperado.

Azul - horizonte distante, a necessidade de ajudar os menos afortunados, unindo-os uns aos outros.

Anil - necessidade de ajudar a si próprio e aos outros através da cooperação.

Violeta - beleza, calor humano e amizade

Dia Internacional do Cooperativismo: instituído em 1923 no Congresso da ACI é comemorado no primeiro sábado de julho de cada ano, a confraternização de todos os povos ligados pelo cooperativismo;.

Assim nasceu o símbolo mundialmente conhecido do cooperativismo: um círculo abraçando dois pinheiros para indicar a união do movimento, a imortalidade de seus princípios, a fecundidade de seus ideais e a vitalidade de seus adeptos. Tudo isso marcado pela trajetória ascendente dos pinheiros que se projetam para o alto, procurando subir cada vez mais.

2.7 BASE LEGAL

A base das Cooperativas é a Lei 5764/71.

Art. 1º Compreende-se como Política Nacional de Cooperativismo a atividade decorrente das iniciativas ligadas ao sistema cooperativo, originárias de setor público ou privado, isoladas ou coordenadas entre si, desde que reconhecido seu interesse público.

Art. 2º As atribuições do Governo Federal na coordenação e no estímulo às atividades de cooperativismo no território nacional serão exercidas na forma desta Lei e das normas que surgirem em sua decorrência.

Parágrafo único. A ação do Poder Público se exercerá, principalmente, mediante prestação de assistência técnica e de incentivos financeiros e creditórios especiais, necessários à criação, desenvolvimento e integração das entidades cooperativas.

Art. 4º As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades (...)

A Cooperativa de Crédito é uma instituição financeira democrática, de ajuda mútua, sem fins lucrativos, sem ser banco, de propriedade dos seus sócios e administrada e controlada por eles, com a finalidade de prestar assistência creditícia e outros serviços nos moldes bancários aos seus associados, bem como lhes propiciar educação e orientação financeira na sua vida pessoal e profissional.

O cooperado é o verdadeiro dono dessa empresa. Dela se vale para obter empréstimos a juros inferiores aos do mercado, a possibilidade de aplicações, com rendimentos maiores e, ainda, a participação nas sobras.

Conforme a Gazeta Mercantil em 26/02/2007,

Cooperativas representam um importante segmento da economia brasileira, responsável por cerca de 6% do nosso PIB. Apesar de sua importância, as questões relacionadas à gestão de cooperativas têm pouca divulgação. O setor

de cooperativas é pouco conhecido e as suas questões específicas de governança ainda são bastante inexploradas. Como as cooperativas brasileiras não têm ações negociadas em bolsa, elas ficam expostas ao escrutínio público.

O segmento do cooperativismo tem evoluído e vem ganhando seu espaço. Porém, cada vez mais, a necessidade de uma gestão de negócio eficaz é evidente. Faz-se necessário um aperfeiçoamento nos métodos e procedimentos de controle e gestão, mão-de-obra qualificada, maior participação dos cooperados na cobrança de controles e prestação de contas, enfim, um planejamento estratégico do negócio. Pensando nisso, o Banco Central do Brasil com o apoio das demais organizações ligadas ao cooperativismo no Brasil, inclusive as cooperativas de crédito e seus associados, vem projetando um novo cenário para o setor.

3. GOVERNANÇA CORPORATIVA

3.1. METODOLOGIA

A pesquisa foi fundamentada em critérios e princípios de Governança Corporativa, porém, focando a aplicação à Gestão de Cooperativas de Crédito. A base para o presente trabalho foram principalmente as Normas e Orientações do Banco Central do Brasil, Resoluções do Conselho Monetário Nacional, orientações da CVM – Comissão de Valores Mobiliários, o Código das Melhores práticas de Governança Corporativa do IBGC, e os princípios básicos da OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Também como base, as práticas cooperativistas publicadas em literaturas específicas e Orientações da Sicoob Central Cecresp e Manuais de Regulamentação do sistema Sicoob Brasil.

O estudo de caso foi elaborado através de pesquisas, análises e resumo dos métodos, procedimentos e regulamentos da Cooperativa de Crédito Mútuo dos Empregados da Bunge Fertilizantes, a qual encontra-se em fase de implantação dos manuais de regulação institucional e outros criados pelo sistema Sicoob Brasil e que, estão em conformidade com as práticas de “Governança Cooperativa” projetada pelo Banco Central do Brasil.

Alguns Conceitos

Conforme o IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa,

"Governança corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas/cotistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade". (IBGC, 3ª Versão, 2004)

Já o Banco Central do Brasil, cita nas Diretrizes para boas práticas de governança em cooperativas de crédito no Brasil que

“No momento em que ocorre a separação entre propriedade e a gestão das empresas se iniciam os problemas de governança, decorrentes de questões envolvendo alinhamento de interesse entre as partes, motivação, assimetria de informação e propensão a risco. É função principal das práticas de governança corporativa assegurar que os executivos persigam os objetivos determinados pelos proprietários ou pelos responsáveis pelas decisões estratégicas, e não seus próprios interesses” (BACEN, 2008)

Para a CVM – Comissão de Valores Mobiliários,

Governança corporativa é o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como, investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital. A análise das práticas de governança corporativa aplicada ao mercado de capitais envolve, principalmente: transparência, equidade de tratamento dos acionistas e prestação de contas.

A OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico, define como Princípios básicos de Governança Corporativa o seguinte:

I. Garantir a base para um sistema eficaz de governança corporativa

O sistema de governança corporativa deve promover mercados transparentes eficazes e ser coerente com o Estado de Direito, além de articular com clareza divisão de responsabilidades entre as diferentes autoridades supervisoras,

reguladoras e executoras da lei.

II. Direitos dos acionistas e principais funções da propriedade

O sistema de governança corporativa deve proteger e facilitar o exercício dos direitos dos acionistas.

III. Tratamento eqüitativo dos acionistas

O sistema de governança corporativa deve garantir o tratamento eqüitativo de todos os acionistas, inclusive os minoritários e estrangeiros. Todos os acionistas devem ter oportunidade de obter reparação efetiva por violação de seus direitos.

IV. Papel de outras partes interessadas na governança corporativa

O sistema de governança corporativa deve reconhecer os direitos de outras partes interessadas, previstos por lei ou por acordos mútuos, e estimular a cooperação ativa entre corporações e partes interessadas para criar riqueza, empregos e sustentabilidade de empresas financeiramente sólidas.

V. Divulgação e transparência

O sistema de governança corporativa deve garantir divulgação precisa e oportuna de todas as questões relevantes relacionadas com a corporação, inclusive situação financeira, desempenho, composição societária e governança da empresa.

VI. Responsabilidades do conselho de administração

O sistema de governança corporativa deve garantir a orientação estratégica da empresa, o monitoramento eficiente da administração pelo conselho e a prestação de contas pelo conselho à empresa e aos acionistas.

3.2. GOVERNANÇA CORPORATIVA PARA GESTÃO DE COOPERATIVAS

Uma gestão competente aliada a práticas transparentes, equânimes e de prestação de contas permite a geração de valor à organização e aos seus proprietários, no caso, os associados das cooperativas.

As cooperativas devem, por princípio, ser transparentes, ter gestão democrática, autônoma e independente e preocupada com o desenvolvimento das comunidades onde elas estão estabelecidas.

Como o cooperado é o principal interessado nos resultados de uma cooperativa, este poderá pressionar a gestão, cobrando transparência e resultados, monitorando seus processos e forçando-a a adoção de novas

práticas e mecanismos de governança.

O Projeto Governança Cooperativa apresentado pelo Banco Central, apresenta os principais pontos da estrutura que são divididos em quatro seções:

- Representatividade e Participação;
- Direção Estratégica;
- Gestão Executiva;
- Fiscalização

O tópico Representatividade e Participação são diretrizes quantos aos procedimentos de realização das assembleias, as pautas e documentações das assembleias, regras de votação, processo eleitoral, participação dos cooperados e incentivo às cooperativas quanto a formação e desenvolvimento do cooperativismo, promovendo educação cooperativista.

Direção Estratégica trata em especial da estrutura organizacional da cooperativa, suas funções, e definições de cada cargo.

A Gestão Executiva estabelece o campo de atuação e responsabilidades dos administradores, código de conduta e ética, políticas de risco e crédito e, prestações de informações.

No tópico Fiscalização e Controle, como o próprio nome já esclarece, o foco principal é a transparência, o controle de processos, funções do conselho fiscal e os direitos dos associados de obter informações e clareza nos processos da instituição.

4. Estudo de Casos – Cooperativa de Crédito Mútuo dos Empregados da Bunge Fertilizantes

As cooperativas filiadas ao Sicoob Brasil, possuem os Manuais de todas as diretrizes baseado no projeto de governança corporativa do Banco Central.

A seguir veremos um caso de prático de uma estrutura básica necessária, adequada às exigências e orientações do Banco Central e que, estão sendo implantadas na Cooperativa da Bunge. Baseado nas legislações vigentes, resoluções, e demais orientações do Banco Central, inclusive as Diretrizes de Governança Cooperativa, publicada pelo Banco Central, o sistema Sicoob Brasil confeccionou manuais para todas as áreas de uma cooperativa de crédito, inclusive centrais. Os manuais foram implantados na cooperativa da Bunge e adaptado às peculiaridades da mesma. Esses instrumentos auxiliam as cooperativas e padronizar seus regimentos enquadrando-se as normas estabelecidas. As informações a seguir foram extraídas, resumidamente, dos regimentos dos órgãos institucional, manuais de melhores práticas adotados pela cooperativa, bem como, código de ética, leis e normativos que a regem.

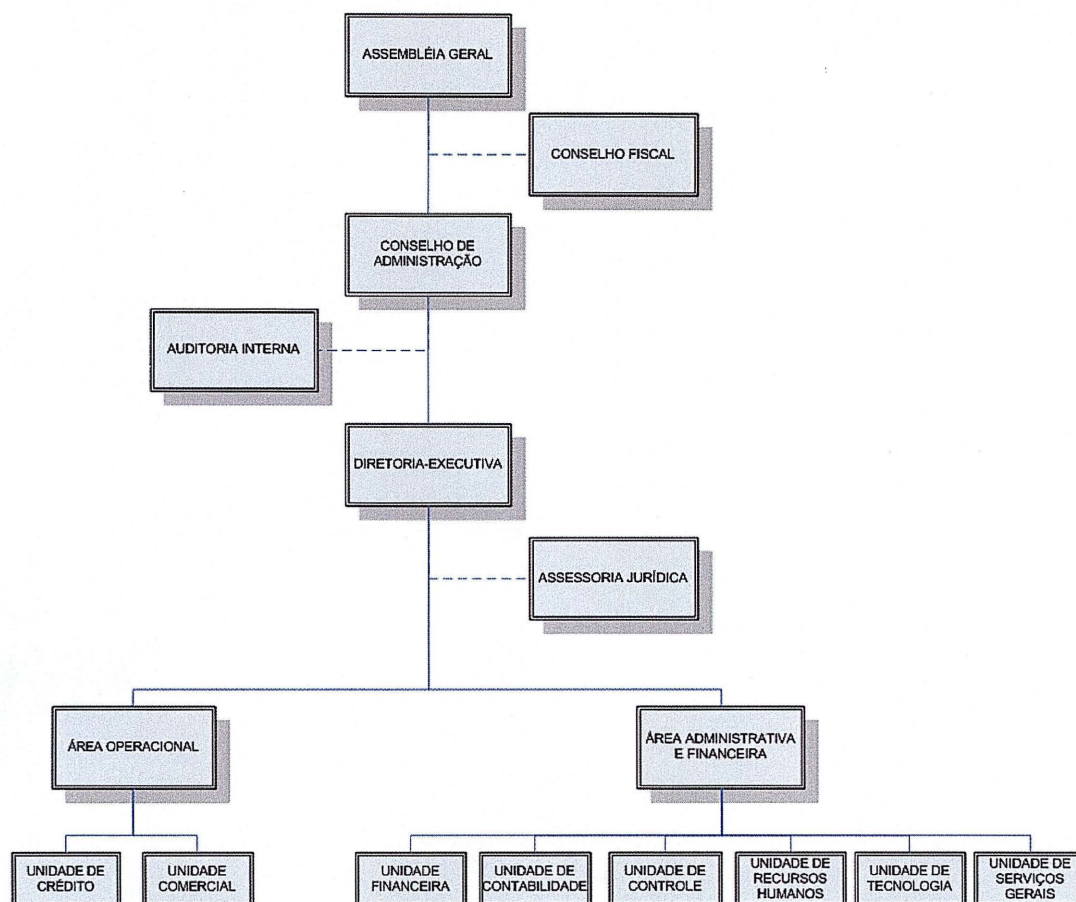
4.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Um modelo de estrutura deve atender ao exposto na legislação e nas normas vigentes, especialmente no que se refere aos controles internos, devendo ser adaptada às necessidades e ao porte de cada cooperativa.

A cooperativa deve manter - sempre que possível - níveis gerenciais que garantam o mínimo de segregação de funções, evitando, assim, possíveis conflitos de interesse.

Dessa forma, em casos de adaptações da estrutura organizacional, é inadmissível que as atividades designadas para as seguintes unidades sejam executadas pela mesma pessoa: Unidade de Crédito, Unidade Financeira e Unidade de Contabilidade.

Modelo de organograma padrão de referência para Singulares - SICOOB



O detalhamento das atividades executadas em cada órgão da estrutura organizacional, bem como das atribuições e competências dos dirigentes e encarregados deverá constar no Regimento Interno.

Assembléia Geral

A Assembléia Geral da Singular é o órgão supremo da estrutura organizacional e dentro dos limites da lei, do estatuto e do regimento interno, tomará toda e qualquer decisão de interesse da cooperativa.

As principais atividades da Assembléia Geral são:

- deliberar sobre as prestações de contas realizadas pelos órgãos de administração;
- decidir pela destinação das sobras apuradas ou rateio das perdas;
- eleger e destituir membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal;
- fixar o valor dos honorários ou das gratificações dos ocupantes dos cargos executivos e cédulas de presença dos membros dos Conselhos de Administração e Fiscal;

- fixar o percentual de juros remuneratórios do capital integralizado;
- deliberar sobre alterações estatutárias propostas.

Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal da Cooperativa é o órgão responsável pela fiscalização freqüente e minuciosa da administração da cooperativa, tendo como base, Estatuto Social e regimento interno da cooperativa.

O Conselho Fiscal tem como missão certificar que as atividades previstas para a associação, as funções desempenhadas e as operações realizadas pelos responsáveis competentes, os controles operacionais, os registros e as demonstrações contábeis e demais atos e fatos administrativos estão em conformidade com o disposto no Estatuto Social, no Regimento Interno, na legislação e nas normas aplicáveis à cooperativa.

Sua composição é de três membros efetivos e três suplentes, eleitos anualmente em Assembléia Geral.

Os membros eleitos do Conselho Fiscal são nomeados nos cargos, mediante termos de posse lavrados em livro próprio, depois de aprovada a eleição pelo Banco Central do Brasil.

Além de ter que ser cooperados, e ter sua eleição aprovada em assembléia, o membro do conselho fiscal precisa ter os seguintes requisitos:

- atender aos requisitos previstos em lei;
- não ter parentesco até 2º (segundo) grau, em linha reta ou colateral, com integrantes do Conselho de Administração, bem como os parentes entre si até esse grau;
- não ser empregado da cooperativa;
- não ser empregado de membros dos Conselhos de Administração ou Fiscal;
- não ser cônjuge ou companheiro(a) de membros do Conselho de Administração ou Fiscal;
- não exercer, simultaneamente, cargo de administrador em empresa que, pela característica das atividades, seja tida como concorrente do cooperativismo;
- não deter 5% (cinco por cento) ou mais do capital de qualquer outra instituição financeira não cooperativa;
- não exercer, simultaneamente, função ou cargo, especialmente mandato eletivo, em agremiação político-partidária;
- não estar impedido por lei, nem ter sido condenado à pena que vede, ainda

que temporariamente, o acesso a cargos públicos, ou, ainda, condenados por crime falimentar, de sonegação fiscal, de prevaricação, de corrupção, ativa ou passiva, de concussão, de peculato, contra a economia popular, a fé pública, a propriedade ou o Sistema Financeiro Nacional;

- possuir reputação ilibada;

- não estar declarado inabilitado para cargos de administração de instituições financeiras e demais sociedades autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil ou em outras instituições sujeitas à autorização, ao controle e à fiscalização de órgãos e de entidades da administração pública direta e indireta, incluídas as entidades de previdência privada, as sociedades de capitalização e as companhias abertas;

- não responder, nem qualquer empresa da qual seja controlador ou administrador, por pendências relativas ao protesto de títulos, cobranças judiciais, emissão de cheques sem fundo, inadimplemento de obrigações e outras ocorrências ou circunstâncias análogas;

- não estar declarado falido ou insolvente, nem ter participado da administração ou ter controlado firma ou sociedade concordatária ou insolvente;

- possuir o perfil técnico-profissional exigido para o posto, especialmente os requeridos para cumprimento dos objetivos estatutários da cooperativa.

- atender aos demais requisitos decorrentes de lei ou de normas oficiais.

Além de outras atribuições decorrentes de lei, do Estatuto Social e as de caráter complementar previstos em normativos internos, compete ao Conselho Fiscal:

- examinar a situação dos negócios sociais, das receitas e das despesas, dos pagamentos e dos recebimentos, das operações em geral e de outras questões econômicas, verificando a adequada e regular escrituração;

- verificar, mediante exame de livros, de atas e de outros registros, se as decisões adotadas estão sendo corretamente implementadas;

- observar se o Conselho de Administração se reúne regularmente e se existem cargos vagos na composição daquele colegiado, que necessitem preenchimento;

- inteirar-se do cumprimento das obrigações da cooperativa em relação às autoridades monetárias, fiscais, trabalhistas ou administrativas e aos associados e verificar se existem pendências;

- verificar os controles de valores e documentos sob custódia da cooperativa;

- avaliar a execução da política de empréstimos e a regularidade do recebimento de créditos;
- averiguar a atenção dispensada às reclamações dos (as) associados (as);
- analisar balancetes mensais e balanços gerais, demonstrativos de sobras e perdas, assim como o relatório de gestão e outros, emitindo parecer sobre esses documentos para apreciação da Assembléia Geral;
- inteirar-se dos relatórios de auditoria e verificar se as observações neles contidas estão sendo devidamente consideradas pelos órgãos de administração e pelos gerentes;
- exigir, do Conselho de Administração ou de quaisquer de seus membros, relatórios específicos, declarações por escrito ou prestação de esclarecimentos, quando necessário;
- apresentar ao Conselho de Administração, com periodicidade mínima trimestral, relatório contendo conclusões e recomendações decorrentes da atividade fiscalizadora;
- apresentar relatório sobre as atividades da cooperativa, pronunciar-se sobre a regularidade dos atos praticados pelo Conselho de Administração e informar sobre eventuais pendências à Assembléia Geral Ordinária;
- instaurar inquéritos e comissões de averiguação mediante prévia anuência da Assembléia Geral;
- convocar Assembléia Geral Extraordinária nas circunstancias previstas no estatuto;
- verificar se os membros do Conselho de Administração têm comparecido às reuniões, bem como se aquele colegiado vem tomando as devidas providências para cumprimento das decisões da Assembléia Geral;

Os conselheiros fiscais estão sujeitos à responsabilidade civil subjetiva, de acordo com a legislação vigente, em razão do não desempenho das funções, atribuídas àqueles membros, de fiscalização assídua e minuciosamente da sociedade, seja por ação ou omissão, que causem prejuízo à sociedade ou a terceiros.

A obrigação ou o dever de indenizar decorre de ato, doloso ou culposo do conselheiro, desde que a ação (culposa ou dolosa), ou a omissão, causem dano a outrem, seja às cooperativas ou a terceiros, inclusive associados.

Conforme o artigo 927 do Código Civil:

“Art. 927 – Aquele que, por ato ilícito (arts. 186 e 187), causar dano a outrem, fica obrigado a repará-lo.”

Os membros do Conselho Fiscal das cooperativas de crédito estão, ainda, sujeitos a responsabilidade civil especial ou objetiva.

Basta ser membro do Conselho Fiscal para que a lei atribua a responsabilidade. Referida responsabilidade tem seu fundamento no Artigo 39, da Lei 6.024/1976, que trata da “Intervenção e Liquidação nas Instituições Financeiras”.

Ainda, Conforme a Lei 6.024/76, que, por proposta do Banco Central, aprovada pelo Conselho Monetário Nacional,

os bens dos conselheiros fiscais poderão ser decretados indisponíveis e, neste caso, os conselheiros não poderão se ausentar do foro da liquidação, sem a expressa autorização do Banco Central do Brasil.

Os Conselheiros Fiscais estão sujeitos, também, à responsabilidade administrativa, a qual decorre do poder regulatório e fiscalizatório do Conselho Monetário Nacional e do Banco Central do Brasil. Os conselheiros somente serão responsabilizados administrativamente, caso tenham participação, omissiva ou comissiva, no ilícito administrativo. Ao final do processo administrativo, com direito a ampla defesa, os conselheiros fiscais, poderão sofrer as seguintes sanções:

- advertência;
- multa pecuniária variável;
- suspensão do exercício do cargo.

O Conselho Fiscal é subordinado à Assembléia Geral e tem como principais atividades:

- fiscalizar as atividades e as operações realizadas, autorizadas ou delegadas pelos dirigentes da cooperativa;
- examinar, a qualquer época, os registros contábeis, os livros e controles obrigatórios ou auxiliares e toda a documentação comprobatória;
- emitir parecer sobre a prestação de contas dos órgãos de administração;
- propor a adoção de providências pelo Conselho de Administração, se identificadas ocorrências ou indícios de irregulares de gestão.

Conselho de Administração

O Conselho de Administração da Cooperativa é órgão responsável pela administração da cooperativa, tendo como base o Estatuto Social e regimento.

O Conselho de Administração tem como missão estabelecer as diretrizes estratégicas da cooperativa, avaliar o desempenho da Diretoria-Executiva e deliberar sobre matérias normativas, orçamentárias e de gestão econômico-financeira, para garantir a adequada e eficaz consecução dos objetivos estatutários da cooperativa

O Conselho de Administração é composto por 05 (cinco) membros, eleitos em Assembléia Geral.

As condição para a posse, como conselheiro, é que o membro seja associado da cooperativa, e deve atender às condições básicas para eleição e o exercício do cargo conforme o estatuto social.

Para a eleição e o exercício do cargo de conselheiro de administração o conselheiro deve:

- atender aos requisitos previstos em lei;
- ser associado da cooperativa;
- não ter parentesco até 2º (segundo) grau, em linha reta ou colateral, com integrantes dos Conselhos de Administração e Fiscal;
- exercer, simultaneamente, cargo de administrador em empresa que, por suas atividades, seja tida como concorrente do cooperativismo ou de entidades de cujo capital os (as) participem;
- não ser empregado de cooperativa;
- não ser cônjuge de membros do Conselho de Administração ou Fiscal;
- possuir reputação ilibada;
- atender aos demais requisitos decorrentes da lei, do Estatuto e de demais normas oficiais;

- preencher, nos casos de conselheiros que venham a ocupar funções executivas na entidade, o perfil técnico-profissional exigido para os postos, especialmente os requeridos para cumprimento dos objetivos estatutários da

Após eleição dos membros do Conselho de Administração, de acordo com regulamento eleitoral próprio, o colegiado se reúne para eleger, entre si, 3 membros para comporem a Diretoria-Executiva da Cooperativa.

A Diretoria-Executiva da cooperativa é composta pelo diretor-presidente, pelo diretor administrativo e pelo diretor operacional.

Os diretores mencionados exercem as funções de gestores da cooperativa e de executores das deliberações do Conselho de Administração, conforme estabelecido no Estatuto Social.

O diretor-presidente e o diretor administrativo, além das funções de gestores da cooperativa e executores das deliberações do Conselho de Administração, exercerão as funções de presidente e de vice-presidente.

Os mandatos dos membros do Conselho de Administração é de 4 (quatro) anos, podendo haver recondução, preenchidos os requisitos estabelecidos no Estatuto Social e nos normativos que disporem sobre o processo eleitoral.

Podem ser reeleitos 2/3 (dois terços) dos membros do conselho.

Além de outras atribuições decorrentes de lei, do Estatuto Social e as de caráter complementar previstos em normativos internos, compete ao Conselho de Administração, atendidas as decisões da Assembléia Geral:

- dar cumprimento às finalidades da sociedade, previstas no Estatuto Social;
- resolver todos os atos de gestão, inclusive contrair obrigações, transigir, ceder, empenhar ou renunciar direitos, adquirir, onerar ou alienar bens móveis e imóveis que não sejam do ativo permanente e constituir mandatários;
- estabelecer normas de controle para as atividades desenvolvidas, verificando, no mínimo mensalmente, o estado econômico-financeiro e o desenvolvimento das ações da sociedade;
- adquirir, alienar ou onerar bens imóveis do ativo permanente da Cooperativa, com autorização expressa da Assembléia Geral, dispensada essa autorização quando não se tratar de bens do ativo permanente;
- examinar as denúncias de irregularidades praticadas no âmbito da sociedade, especialmente as que lhes forem encaminhadas pelo Conselho Fiscal, e determinar medidas visando as devidas apurações e as providências cabíveis;

- apresentar à Assembléia Geral proposta quanto à forma de rateio, entre os (as) associados(as), das despesas administrativas e operacionais da sociedade;
- propor à Assembléia Geral valores de honorários e de cédulas de presença dos conselheiros de administração e fiscal;
- autorizar integrantes do colegiado, especialmente o presidente e o vice-presidente, a participarem de eventos de interesse do cooperativismo que se realizem fora do Brasil;
- eleger e destituir os membros integrantes da Diretoria-Executiva;
- propor revisão do valor estipulado para subscrição e integralização de cotas de capital;
- estatuir regras para os casos omissos, respeitada a competência da Assembléia Geral;
- cabe ao Conselho de Administração a aprovação final de novas associações à cooperativa, depois de cumpridas as demais exigências estatutárias;
- a eliminação de associado do quadro social da cooperativa, que será aplicada em caso de infração à lei, ao Estatuto Social, aos normativos internos ou a resolução do Conselho de Administração, será procedida por decisão deste órgão colegiado, facultada a aplicação de advertência prévia;
- nos casos de demissão, de eliminação ou de exclusão de associado, a restituição de quotas-parte de capital poderá ser feita em parcelas mensais iguais e sucessivas, a juízo do Conselho de Administração;
- aprovar, com quorum mínimo de 2/3 (dois terços) o custeio de despesas para participação em eventos ou viagens de visitação internacional de membros do Conselho de Administração.

Compete à Assembléia Geral deliberar sobre:

- a prestação de contas apresentadas pelo Conselho de Administração da cooperativa;
- a fixação do valor dos honorários, gratificações e cédulas de presença dos membros do Conselho de Administração;
- a destituição dos membros integrantes do Conselho de Administração.

Os membros do Conselho de Administração das cooperativas de crédito estão sujeitos a responsabilidade civil especial, de acordo com a legislação vigente,

sem prejuízo de outras responsabilidades que a lei possa lhes atribuir.

Basta ser membro do Conselho de Administração para que a lei nº. 6.024/1976, que trata da “Intervenção e Liquidação nas Instituições Financeiras”, atribua ao conselheiro a responsabilidade.

Entre outras, a responsabilidade objetiva tem as seguintes características:

- a responsabilidade dos conselheiros inicia-se a partir da investidura do cargo (posse), mediante homologação do eleito pelo Banco Central do Brasil;
- os administradores respondem solidariamente pelas obrigações assumidas pela sociedade durante a gestão da qual participem, até que sejam cumpridas integralmente;
- os administradores são solidariamente responsáveis pelas operações praticadas pela cooperativa, respondendo, inclusive, com bens particulares, por quaisquer atos irregulares cometidos no exercício das atividades;
- em caso de intervenção extrajudicial na cooperativa, o ato de decretação da intervenção torna bens particulares dos conselheiros indisponíveis; a indisponibilidade dos bens atinge os administradores que tenham estado no exercício das funções nos doze meses anteriores ao ato que motivou a intervenção ou a liquidação extrajudicial.
- em caso de intervenção extrajudicial na cooperativa, os conselheiros ficarão limitados no direito de ir e vir, não podendo se ausentar do seu domicílio, sem autorização do Banco Central.

Os membros do Conselho de Administração das cooperativas de crédito estão, ainda, sujeitos à responsabilidade penal, de acordo com legislação vigente especial, para os administradores de cooperativas de crédito, que dispõe sobre os crimes praticados contra o Sistema Financeiro Nacional, como a “Lei do Colarinho Branco” (nº.7.492/1986).

Caso os membros do Conselho de Administração incorram em quebra do sigilo, estarão sujeitos à Lei Complementar 105/2001, em especial ao artigo 10:

Artigo 10 - A quebra de sigilo, fora das hipóteses autorizadas nesta Lei Complementar, constitui crime e sujeita os responsáveis à pena de reclusão, de um a quatro anos, e multa,

aplicando-se, no que couber, o Código Penal, sem prejuízo de outras sanções cabíveis.

Parágrafo único – Incorre nas mesmas penas quem omitir, retardar injustificadamente ou prestar falsamente as informações requeridas nos termos desta Lei Complementar.

Os conselheiros de administração estão sujeitos, também, à responsabilidade administrativa, a qual decorre do poder regulatório e fiscalizatório do Conselho Monetário Nacional e do Banco Central do Brasil. Caso os conselheiros de administração descumpram normas do Conselho Monetário Nacional e do Banco Central do Brasil, de observação obrigatória, estarão sujeitos a processo administrativo.

Esta responsabilidade é apurada pelo Banco Central por meio de processo administrativo, o qual poderá ter início tanto por meio de auditorias executadas pelas Centrais nas Singulares associadas, como por meio de auditorias do próprio Banco Central.

Quanto ao processo eleitoral, este deve cumprido pelas chapas candidatas nas eleições para conselheiro de administração da Cooperativa conforme regulamento eleitoral.

Os conselheiros devem observar os comportamentos éticos e, de conduta profissional e pessoal, conforme Código de ética e conduta profissional.

O Conselho de Administração é subordinado à Assembléia Geral e tem como principais atividades:

- acompanhar e avaliar as atividades desenvolvidas pela Diretoria-Executiva;
- acompanhar a evolução econômico-financeira da cooperativa;
- participar e deliberar sobre o planejamento estratégico e acompanhar o desenvolvimento das ações pertinentes;
- deliberar sobre o orçamento anual e acompanhar a evolução das receitas e a execução das despesas;
- deliberar sobre a política de admissão e de exclusão de associados;
- adotar providências cabíveis no que se refere aos relatórios gerados pelo Controle Interno e pela Auditoria Interna;
- eleger, dentre seus membros, os integrantes da Diretoria-Executiva;

- deliberar sobre as políticas e as normas propostas pela Diretoria-Executiva;
- propor a política de pagamento de juros de capital à Assembléia Geral;
- deliberar sobre a criação de cargos, de funções e de componentes organizacionais;
- apresentar propostas de alterações estatutárias à Assembléia Geral.

Auditoria Interna

A Auditoria Interna é subordinada ao Conselho de Administração e possui principalmente as seguintes atividades:

- auditar as atividades executadas e as operações realizadas em todos os níveis da administração da cooperativa;
- atentar para que os programas de auditoria sejam completos, abrangendo, inclusive, a avaliação dos procedimentos de controles adotados para a segurança do patrimônio e o exame do cumprimento da legislação e das normas aplicáveis à cooperativa;
- avaliar a implantação e a obediência sistemática aos procedimentos definidos pelo Controle Interno;
- emitir relatórios conclusivos direcionados ao órgão de administração da cooperativa sobre os trabalhos realizados, contendo as recomendações de ajustes e melhorias necessários;
- efetuar acompanhamento das correções derivadas das recomendações propostas em relatório;
- acompanhar os trabalhos e atender às solicitações dos auditores externos, dos supervisores do Banco Central do Brasil e dos membros do Conselho Fiscal.

Diretoria-Executiva

A Diretoria-Executiva é subordinada ao Conselho de Administração e tem como principais atividades:

- executar as políticas deliberadas pelo Conselho de Administração;
- participar do desenvolvimento do planejamento estratégico e executar as ações nele previstas;
- elaborar e controlar a execução do orçamento anual;
- supervisionar as atividades desenvolvidas e as operações realizadas;
- supervisionar a evolução econômico-financeira da entidade;

- delegar competências, quando necessário;
- aprovar as taxas a serem praticadas para as operações de captação e de aplicação de recursos;
- contratar, orientar e avaliar a atuação dos subordinados;
- realizar os ajustes necessários ao cumprimento das recomendações constantes dos relatórios de auditoria;
- propor ao Conselho de Administração alterações no estatuto e em outros normativos internos.

Assessoria jurídica

A Assessoria Jurídica é subordinada à Diretoria-Executiva e tem como principais atividades:

- emitir pareceres jurídicos sobre assuntos de natureza administrativa e financeira;
- elaborar contratos necessários à administração da cooperativa;
- representar a cooperativa, quando houver necessidade, em contatos com órgãos públicos;
- defender os interesses da cooperativa em órgãos públicos e tribunais, relativamente a processos administrativos, trabalhistas, fiscais, financeiros, creditícios e outros.

Área Operacional

A Área Operacional é subordinada à Diretoria-Executiva e tem como principais atividades:

- responder pela estratégia comercial da cooperativa;
- coordenar a política de concessão de crédito;
- assinar cheques e outros documentos de interesse da cooperativa.

Unidade de Crédito

A Unidade de Crédito é subordinada à Área Operacional e tem como principais atividades:

- efetuar análise econômico-financeira das associadas, para definição de limites;
- submeter os limites propostos à aprovação superior;
- aprovar operações de crédito cujos valores estejam dentro dos limites de

alçada da unidade, estipulados nas políticas de crédito;

- submeter, à alçada competente, as operações de crédito não enquadradas no limite;
- zelar pela correta formalização das operações de crédito, segundo descrito nas políticas de crédito.

Unidade Comercial

A Unidade Comercial é subordinada à Área Operacional e possui, principalmente, as seguintes atividades:

- coordenar e executar a política comercial da cooperativa;
- prospectar novas oportunidades, elaborando estudos mercadológicos;
- responder pelo incremento das carteiras de captação e de aplicação de recursos, e de prestação de serviços;
- coordenar o atendimento ao público.

Área Administrativa e Financeira

A Área Administrativa e Financeira é subordinada à Diretoria-Executiva e tem como principais atividades:

- controlar a movimentação financeira dos recursos;
- elaborar relatórios legais e gerenciais;
- monitorar a carteira de crédito;
- recuperar créditos;
- controlar a gestão das informações a serem prestadas à Central;
- executar a política de recursos humanos;
- responder pela tecnologia da informação;
- executar as atividades de serviços gerais;
- assinar cheques e documentos de interesse da cooperativa.

Unidade Financeira

A Unidade Financeira é subordinada à Área Administrativa e Financeira e tem como principais atividades:

- controlar, diariamente, a captação de recursos dos associados;
- controlar diariamente as aplicações na centralização financeira;
- controlar os repasses oriundos das agências governamentais e outras instituições;

- liberar os créditos concedidos referentes aos contratos de empréstimos e financiamento aos associados;
- controlar as arrecadações e os repasses dos recursos oriundos dos convênios de prestação de serviços às concessionárias de serviços públicos e outras empresas;
- administrar o fluxo de caixa;
- controlar a conta-corrente;
- controlar o movimento diário da compensação;
- monitorar as carteiras de crédito;
- responder pela recuperação de crédito;
- controlar os valores cobrados pela Central por serviços prestados (se aplicável).

Unidade de Contabilidade

A Unidade de Contabilidade é subordinada à Área Administrativa e Financeira e tem como principais atividades:

- elaborar as demonstrações contábeis;
- preparar relatórios legais;
- conciliar saldo contábeis com saldos de controles operacionais;
- coordenar, controlar, consolidar e promover emissão de balancetes mensais;
- providenciar o recolhimento de tributos e contribuições;
- elaborar e cumprir o planejamento tributário.

Unidade de Controles

A Unidade de Controles é subordinada à Área Administrativa e Financeira e tem como principais atividades:

- participar do planejamento estratégico;
- elaborar, coordenar e controlar a execução orçamentária;
- elaborar e controlar o desempenho do resultado gerencial;
- responder pela gestão de custos;
- preparar e acompanhar a projeção e a simulação de resultado;
- controlar os limites legais e operacionais;
- subsidiar a Central com informações gerenciais solicitadas.

Unidade de Recursos Humanos

A Unidade de Recursos Humanos é subordinada à Área Administrativa e Financeira e tem como principais atividades:

- coordenar e executar o processo de recrutamento e seleção de pessoal;
- executar e controlar o processamento da folha de pagamentos;
- executar e controlar os processos de administração de pessoal;
- coordenar a política de benefícios.

Unidade de Tecnologia

A Unidade de Tecnologia é subordinada à Área Administrativa e Financeira e possui, principalmente, as seguintes atividades:

- elaborar e ministrar os programas de treinamento da área;
- manter política de segurança da informação definida para o Sicoob;
- atualizar as versões dos sistemas enviados pela Central e pelo Bancoob;
- dar suporte em software e em hardware, quando solicitado;
- acompanhar a política de informática do sistema;
- estudar, planejar e dimensionar os recursos de hardware e software.

Unidade de Serviços Gerais

A Unidade de Serviços gerais é subordinada à Área Administrativa e Financeira e tem como principais atividades:

- organizar os eventos promovidos pela cooperativa;
- realizar compras e contratação de serviços, quando estas atividades não forem realizadas pela Central;
- cuidar da manutenção e da conservação patrimonial;
- executar a política de segurança patrimonial;
- executar as atividades de infra-estrutura.

Código de ética

O código de ética e de conduta profissional estabelece padrões de comportamento e de valores que devem ser seguidos, os quais estão pautados nas normas legais, éticas, morais e nos bons costumes.

Regulamento Eleitoral

O processo eleitoral deverá obedecer aos procedimentos apresentados

- iguais oportunidades de propaganda para todos os candidatos;
- não utilização dos cargos de direção e de fiscalização da sociedade como instrumento eleitoral, bem como de demais entidades ligadas, diretamente ou indiretamente, ao cooperativismo, como instrumento eleitoral;
- respeito ao princípio da igualdade e da liberdade cooperativista.

Requisitos para candidaturas dos conselheiros.

Para se candidatar ao cargo de conselheiro de administração da Cooperativa, o interessado deverá atender aos requisitos apresentados em seguida.

Atender às condições básicas para ser eleito e para poder exercer cargo de conselheiro de administração e fiscal, conforme segue:

- ser associado da cooperativa singular;
- não ter parentesco até 2º (segundo) grau, em linha reta ou colateral, com integrantes dos conselhos de administração e fiscal;
- não exercer, simultaneamente, cargo de administrador em empresa que, por suas atividades, seja tida como concorrente do cooperativismo ou de entidades de cujo capital os associados participem
- não ser empregado da cooperativa;
- não ser cônjuge de membros do Conselho de Administração ou Fiscal;
- possuir reputação ilibada;
- atender aos demais requisitos decorrentes de lei, do estatuto e de demais normas oficiais;
- preencher, nos casos de conselheiros que venham a ocupar funções executivas na entidade, o perfil técnico-profissional exigido para os postos, especialmente os requeridos para cumprimento dos objetivos estatutários da cooperativa Singular, Central e da Confederação.
- Não possuir restrições cadastrais, principalmente quanto a:
 - emitir de cheques sem fundos costumeiramente;
 - responsabilidade por crédito classificado em prejuízo;
 - não se ter valido de sucessivas recomposições de dívidas.
- Ter disponibilidade de tempo para o cumprimento das incumbências estatutárias e regimentais.
- Ter participado de treinamento ou de programa de preparação de dirigentes, ou apresentar experiência comprovada.

Inelegibilidade para o cargo de conselheiro.

São inelegíveis, além das pessoas impedidas por lei:

- os condenados a pena criminal que vede, ainda que, temporariamente, o acesso a cargos públicos;
- os condenados por crime de ordem falimentar, de prevaricação, de corrupção – ativa ou passiva –; de concussão, de peculato ou contra a economia popular, a fé pública ou a propriedade;
- os dirigentes de cooperativas de crédito que não tiveram as prestações de contas aprovadas pela Assembléia Geral;
- o candidato que, até o dia 31 de dezembro do ano imediatamente anterior ao da eleição, pertença ao quadro funcional da Singular, Central ou Confederação;
- o candidato que estiver ocupando cargo público de representação popular.

Capacitações mínimas exigidas para o candidato

O eleitor poderá concorrer ao mandato de membro do Conselho de Administração e/ou Conselho Fiscal da Singular, Central ou Confederação, desde que atendam a, pelo menos, dois dos seguintes critérios de capacitação técnica:

- formação acadêmica de nível superior;
- formação técnica de nível médio;
- formação técnica de acordo com cursos que, porventura, sejam ministrados por alguma entidade pertencente ao Sicoob;
- experiência comprovada na gestão de cooperativas de crédito;
- experiência comprovada em gestão ou trabalhos em instituições financeiras.

4.2 CONTROLES INTERNOS

Entende-se por Controle Interno o conjunto de instrumentos/procedimentos necessários que garanta, com razoável certeza:

- o alcance dos objetivos da cooperativa;
- a eficiência e a efetividade operacional da cooperativa;
- a confiança dos registros contábeis e financeiros da cooperativa; e
- a conformidade com as leis e normativos aplicáveis à sua área de atuação.

Objetivo

O Controle Interno tem como objetivo assegurar, assessorar, alertar e servir como instrumento consultivo às áreas da cooperativa para que estejam trabalhando com segurança e sem exposição a riscos desnecessários.

Origem

O Banco Central do Brasil, por meio de instrumento normativo, instituiu mecanismos específicos visando a implantação de um Sistema de Controle Interno nas instituições financeiras, inclusive nas cooperativas singulares e centrais de crédito.

O objetivo principal dessa medida é exigir, das cooperativas, funcionamento correto e saudável da instituição, bem como o cumprimento rigoroso das normas legais e regulamentares que regem seu funcionamento.

O termo 'Sistema de Controle Interno' significa que todas as políticas e procedimentos que devem ser adotados pela cooperativa para auxiliá-la no alcance do objetivo da administração de assegurar a condução ordenada e eficiente de seu negócio, nas seguintes categorias:

- eficiência e efetividade operacional: objetivos de desempenho ou estratégia. Esta categoria está relacionada com os objetivos básicos da entidade, inclusive com os objetivos e metas de desempenho e rentabilidade, bem como da segurança e qualidade dos ativos;
- confiança nos registros contábeis/financeiros: objetivos de informação. Todas as transações devem ser registradas, todos os registros devem refletir transações reais, consignadas pelos valores e enquadramentos corretos;
- conformidade: objetivos de conformidade. Com leis e normativos aplicáveis à entidade e sua área de atuação.

Os procedimentos que devem ser adotados para existência de adequado Sistema de Controle Interno, estão fundamentados em cinco elementos:

- ambiente de controle: envolve competência técnica e compromisso ético; é fator intangível, essencial à efetividade do Controle Interno;
- avaliação e gerenciamento dos riscos: é a identificação e a análise dos riscos associados ao não cumprimento das metas e objetivos operacionais, de informação e de conformidade. Este conjunto forma a base para definir como

estes riscos serão gerenciados;

- atividade de controle: são aquelas atividades que, quando executadas a tempo e de maneira adequada, permitem a redução ou a administração dos riscos;

- informação e comunicação: é essencial para o bom funcionamento dos controles. Informações sobre planos, ambiente de controle, riscos, atividades de controle e desempenho devem ser transmitidas à toda entidade;

- monitoramento: é verificar se o Controle Interno é adequado e efetivo. Controles adequados são aqueles em que os cinco elementos do controle (ambiente, avaliação de riscos, atividade de controle, informação & comunicação e monitoramento) estão presentes e funcionando conforme planejado.

Normas gerais e específicas

Para implementação de Sistema de Controle Interno, de acordo com as exigências do Banco Central:

- a cooperativa deve definir objetivos de controle específicos para cada atividade da organização, os quais devem ser apropriados, abrangentes, razoáveis e integrados aos objetivos globais da organização;

- os administradores e os funcionários devem demonstrar, constantemente, apoio às normas e, devem ser íntegros e suficientemente competentes para cumpri-las;

- o Sistema de Controle Interno deve fornecer garantia razoável de que os objetivos de controle da cooperativa serão cumpridos;

- os administradores devem monitorar, continuamente, as operações da cooperativa e tomar medidas corretivas imediatas sempre que necessário;

- todas as transações, bem como o próprio Sistema de Controle Interno, devem ser plenamente documentados;

- todas as transações e atividades devem ser registradas imediatamente e corretamente e, devidamente autorizadas;

- as principais responsabilidades nos diferentes estágios das transações devem ser atribuídas a pessoas diferentes;

- deve haver supervisão competente para garantir que os objetivos de controle sejam atingidos; e

- o acesso a recursos e a registros deve ser restrito aos funcionários

autorizados, os quais se responsabilizam por sua custódia ou uso.

Exigências

As exigências para um ambiente de controle apropriado são:

- compromisso dos diretores, administração e empregados com a competência e a integridade (ex.: liderança por meio de exemplo, critério de trabalho);
- comunicação de valores éticos e consciência de controle para os gerentes e empregados;
- estrutura organizacional adequada de forma que ações sejam planejadas, executadas, controladas e monitoradas para alcançar os objetivos estatutários da cooperativa;
- delegação apropriada de autoridade com responsabilidade que leva em consideração níveis aceitáveis de risco, bem como observar as alçadas competentes definidas em manuais operacionais;
- aderência dos relatórios financeiros, com as práticas de contabilidade geralmente aceitas.

No quadro seguinte, constam, resumidamente, as principais exigências do Banco Central, com as indicações dos Manuais Organizacionais do Sicoob – MOS que detalham a forma como cada exigência deve ser cumprida pela Cooperativa:

Exigências	Referência
1. Definição de responsabilidades dentro da instituição.	Manual de Regulação Institucional – MRI: o Modelo de Regimento Interno, apresentado no referido manual apresenta as responsabilidades de cada membro da instituição. Manuais específicos de cada área da cooperativa: detalham as responsabilidades de cada membro na execução de procedimentos relacionados a atividades específicas.
2. Segregação de atividades, evitando o conflito de interesses, bem como os meios	Manual de Regulação Institucional – MRI: o modelo de estrutura organizacional definido para a cooperativa, evita conflito de interesses, por meio da segregação de funções;

Exigências	Referência
utilizados para minimizar e monitorar, adequadamente, áreas identificadas como de potencial conflito da espécie.	Manuais específicos de cada área da cooperativa detalham os procedimentos que devem ser adotados pelas áreas com potencial risco de interesse, de forma a minimizar esse risco.
3.Meios de identificação e de avaliação de fatores internos e externos que possam afetar os objetivos da associação.	Manual de Controle Interno – MCI: responsabilidade do Agente de Controle Interno – ACI.
4.Existência de canais de comunicação que assegurem o acesso a informações consideradas necessárias à realização de tarefas.	Manual de Instrumentalização Normativa – MIN: apresenta metodologia de comunicação e de utilização de instrumentos normativos que maximizam a efetividade da comunicação na cooperativa.
5.Contínua avaliação dos diversos riscos associados às respectivas atividades.	Manual de Controle Interno – MCI: normatiza o Sistema de Verificação de Conformidade – SVC, responsável, entre outras funcionalidades, pela contínua avaliação dos diversos riscos associados às respectivas atividades. Manual da Área de Auditoria – MAA: padroniza os procedimentos que devem ser realizados pelas auditorias na cooperativa de forma que os riscos de cada atividade sejam avaliados
6.Acompanhamento sistemático do alcance dos objetivos, dos limites estabelecidos e do cumprimento da legislação vigente.	Manual de Controle Interno – MCI: responsabilidade do Agente de Controle Interno – ACI.
7.Existência de testes periódicos de segurança para o sistema de	Manual de Tecnologia da Informação – MTI: apresenta os procedimentos que devem ser adotados na segurança física e lógica da

Exigências	Referência
informação.	cooperativa. Manual da Área Administrativa – MAD: apresenta regras de comportamento que preservem a integridade das informações da cooperativa. Manual de Controle Interno – MCI: normatiza o Sistema de Verificação de Conformidade – SVC.
8.Mecanismos de verificação sistemática da adoção e do cumprimento dos procedimentos de Controle Interno definidos.	Manual de Controle Interno – MCI: normatiza o Sistema de Verificação de Conformidade – SVC.
9.Elaboração de relatórios, no mínimo semestrais, de acompanhamento do Controle Interno.	Manual de Controle Interno – MCI: normatiza o Sistema de Verificação de Conformidade – SVC.
10.Mecanismos para promoção padrões éticos e para instituição de cultura organizacional que valorize a importância do Controles Interno e o papel de cada participante do processo.	Manuais Organizacionais do Sicoob – MOS: institui procedimentos em todos os níveis da administração focados na necessidade de manutenção de ambiente de Controle Interno adequado. Manual de Controle Interno – MCI: normatiza o Sistema de Verificação de Conformidade – SVC.

Fonte: Sicoob Brasil

Um sistema efetivo de Controle Interno, requer a existência de administradores que entendam, completamente, o negócio da cooperativa, que façam revisões pelos altos escalões e tenham controles apropriados das atividades das diferentes unidades da cooperativa. Que realizem controles físicos, que verifiquem a conformidade com os limites de exposição e acompanhamento da não-conformidade. É necessários ainda, um sistema de aprovações e de

autorizações, sistema de verificação e reconciliação. Outra exigência é a apropriada segregação de funções, sem que haja conflito das atividades dos funcionários, controle de dados financeiros, operacionais e de conformidade internos, adequados e abrangentes.

Além dos controles de informações internas, é necessário também que os administradores tenham controle sobre as informações externas de mercado sobre eventos e condições que sejam relevantes à tomada de decisões

É necessário manter canais de comunicação efetivos para assegurar que os funcionários compreendam plenamente e se engajem nas políticas e procedimentos que afetem seus deveres e responsabilidades

Os administradores precisam monitorar continuamente os Controle Interno da cooperativa.

A presença de uma auditoria interna efetiva e abrangente executada por profissionais adequadamente treinados, competente e operacionalmente independentes também são fatores consideráveis que caracterizam um bom controle interno.

Para evitar deficiências no Controle Interno é necessário uma comunicação efetiva e tempestiva e, um mapeamento e administração dos riscos para todas as atividades da cooperativa.

Falhas no Sistema de Controle Interno

Os problemas mais comuns e, conseqüentemente as perdas, decorrem, essencialmente, das seguintes falhas:

- falta de adequada supervisão e responsabilização pela administração, bem como a ausência de cultura de controle na instituição (ex.: falta de atenção da administração; visão frouxa acerca da cultura de controle);
- inadequada avaliação dos riscos inerentes a certas atividades, expressas ou não no balanço (ex.: negligência quanto à avaliação contínua dos riscos de novos produtos e atividades e de mudanças significativas nas condições do ambiente dos negócios);
- ausência ou falha nas atividades chaves de controle, tais como segregação de funções, aprovações, verificações, reconciliações e revisões do desempenho operacional;
- comunicação inadequada da informação entre níveis da gerência dentro da instituição, especialmente na comunicação ascendente dos problemas (ex.:

incompreensão das principais políticas e diretrizes ou sobre atividades impróprias);

- programas inadequados ou ineficazes de exame e outras atividades de monitoramento (ex.: a insuficiência nos exames ou a falta de atenção aos problemas relatados pela auditoria interna).

Em relação aos Controles Internos, compete ao órgão de administração e à Diretoria-Executiva da cooperativa as seguintes atividades:

- aprovar e revisar periodicamente as estratégias globais de negócios e as políticas relevantes para a cooperativa;

- compreender os principais riscos incorridos pela cooperativa;

- determinar os níveis aceitáveis para os principais riscos incorridos pela cooperativa;

- assegurar que o nível gerencial superior adote as medidas necessárias para identificar, monitorar e controlar os principais riscos incorridos pela cooperativa;

- aprovar estrutura organizacional;

- assegurar que o Agente de Controle Interno esteja monitorando a efetividade do Sistema de Controle Interno;

- assegurar que Sistema de Controle Interno adequado e efetivo seja estabelecido e mantido;

- promover altos padrões éticos e de integridade;

- estabelecer cultura que enfatize e demonstre a todas as unidades da cooperativa a importância do Controle Interno; e

- promover o conhecimento, pelo corpo funcional subordinado, do papel de cada membro no processo de Controle Interno.

Os responsáveis pelas áreas administrativa, operacional e financeira da cooperativa, são responsáveis pelas seguintes atividades relacionadas ao Controle Interno:

- implementar as estratégias e políticas aprovadas pelo órgão de administração e pela diretoria;

- desenvolver processos que identifiquem, meçam, monitorem e controlem riscos incorridos pela cooperativa;

- manter estrutura organizacional que tenha definição clara das responsabilidades, da autoridade e das relações de subordinação;

- fixar medidas apropriadas para o Controle Interno;
- monitorar a efetividade do Sistema de Controle Interno;
- promover altos padrões éticos e de integridade;
- estabelecer cultura que enfatize e demonstre a todas as unidades da cooperativa a importância do Controle Interno; e
- promover o conhecimento, pelo corpo funcional subordinado, do papel de cada membro no processo de Controle Interno.

Atribuição geral

O Agente de Controle Interno – ACI é a pessoa responsável por gerir o processo de Controle Interno da cooperativa e reportar ao órgão de administração da cooperativa sobre a efetividade dos controles instituídos.

O Agente de Controle Interno, não pode pertencer à área administrativa, operacional ou financeira da cooperativa; e deve estar diretamente subordinado ao Conselho de Administração da cooperativa.

Atribuições específicas

O Agente de Controle Interno é responsável pela execução das atividades relacionadas na seqüência, as quais estão contidas em regimento interno:

- desenvolver e difundir internamente a cultura de Controle Interno, internalizando, na cooperativa, atividades e cultura de conformidade;
- desenvolver e difundir internamente a cultura de prevenção contra crimes de 'lavagem' de dinheiro, ocultação de bens, direitos e valores, criando mecanismos de envolvimento e comprometimento dos diversos níveis funcionais;
- constatar a existência de definições claras das responsabilidades de cada membro do corpo funcional da cooperativa, em instrumento normativo adequado – regimento interno;
- identificar se existem atividades desempenhadas pelo corpo funcional que não estão definidas em instrumento normativo adequado;
- verificar se há conflito de interesses nas atividades dos funcionários responsáveis por áreas de grande risco, por meio de monitoramento das atividades desempenhadas pela área em questão;
- acompanhar o saneamento das deficiências de Controle Interno identificadas;
- implementar as estratégias e as políticas de Controle Interno estabelecidas

para o Sistema Sicoob;

- consolidar informações referente ao Controles Internos da cooperativa;
- avaliar o grau de aderência das áreas da cooperativa às normas instituídas;
- implementar metodologia de auto-avaliação de riscos e Controle Interno;
- definir e fazer cumprir ações preventivas e corretivas, em função da constatação de riscos em relação a processos, produtos e serviços.

Perfil exigido do Agente de Controle Interno

O Agente de Controle Interno, de acordo com as atividades a ele atribuídas, deve dispor de conhecimento sobre Controle Interno e respectivas regulamentações. Precisa ter conhecimento básico sobre os procedimentos operacionais, administrativos e financeiros adotados pela cooperativa. O agente precisa ter formação acadêmica compatível com a atividade desempenhada na cooperativa. Não pode executar nenhuma atividade fim na cooperativa (ex. gerente operacional ou de crédito, operador de crédito, tesoureiro, caixa, atendente ou contador); É preciso ainda ter participado de treinamento específico para Agente de Controle Interno, bem como manter-se em aprendizado contínuo e ter função exclusiva de Agente de Controle Interno.

4.3 OPERAÇÕES DE CRÉDITO

No processo de concessão de crédito, a cooperativa deve lembrar-se que ao vender um crédito, compra um risco com todos os problemas e os benefícios que envolvem a transação e, por esse motivo, torna-se essencial adotar política de crédito compatível ao risco que deseja assumir.

É necessário, portanto, que a determinação do crédito seja realizada por meio de análise adequada, de forma que seja proporcional à confiança que se tem do tomador e à ponderação do risco decorrente da operação a ser pactuada. Crédito é o instrumento de política financeira para concessão de empréstimos e de financiamentos, cuja sistemática consiste na troca de um valor presente por uma promessa de reembolso futuro, a qual se concretiza em função do risco envolvido na operação.

As dificuldades enfrentadas pelas instituições financeiras, inclusive pelas cooperativas de crédito, decorrem, prioritariamente, de falhas cometidas na política de crédito da entidade, as quais têm como consequência a inviabilidade

do negócio e a causa de problemas para clientes e dirigentes.

Por esse motivo torna-se necessário o estabelecimento de regras padronizadas, para a cooperativa, na concessão de operações de crédito. A política de crédito é o meio pelo qual a alta administração direciona as atividades de concessão de empréstimos e de financiamentos.

Para que os ativos possuam qualidade e liquidez, é, portanto, necessário definir níveis de tolerância ao risco, de forma que as atividades de crédito alcancem o planejamento estratégico definido para a instituição.

A política de crédito deve estar em conformidade com a legislação aplicável em vigor e ser estabelecida de acordo com padrões, diretrizes e procedimentos que podem variar em virtude de fatores como localização geográfica, condição sócio-econômica da região ou objetivo da carteira. As exceções, quando aceitáveis, devem ser identificadas e documentadas.

A política de crédito da Cooperativa da Bunge contém definição de alçadas diferenciadas para análise, aprovação e liberação do crédito. Contém os procedimentos de avaliação do risco da cooperativa por meio da análise da capacidade de pagamento e do comprometimento salarial, contém os limites de comprometimento do tomador.

São definidas estratégias para liberação de empréstimo de acordo com o estatuto social da cooperativa.

São feitas análises com base no perfil do cooperado, bem como, análise dos recursos disponíveis da cooperativa, das modalidades de crédito, das taxas e dos prazos. Define-se estratégias de captação por meio da avaliação e projeção do quadro de associados da cooperativa, utilização de recursos entre outros;

Além disso, também são definidas as taxas que sejam compatíveis com o planejamento estratégico da cooperativa e com as taxas praticadas pelo mercado.

A padronização de documentação exigida no processo de concessão de crédito faz parte da política de crédito, assim como a adoção de procedimentos eficientes que garantam o recebimento do crédito concedido e, conseqüentemente, o processamento das respectivas baixas.

Os tópicos de procedimento para definição da política de crédito estão inseridos no Regimento Interno da Cooperativa.

A política deve, ainda, mencionar os conflitos de interesse e código de ética e exigências de avaliação, procedimentos de renegociação e provisão para créditos de liquidação duvidosa.

Tais parâmetros são necessários para mitigar os risco de crédito, preservando o capital dos cooperados e garantindo a continuidade da cooperativa.

4.4 RISCO DE CRÉDITO

O risco de crédito, entre os diversos riscos a que estão sujeitas as instituições financeiras destaca-se, como um dos mais importantes por representar grande parte dos ativos da Instituição.

O risco de crédito é o risco primário do setor financeiro e está presente na maioria das atividades geradoras de receita.

Identificar e classificar o risco de crédito constitui etapa essencial para a eficácia da administração. A C.C.M.E. da Bunge Fertilizantes é usuária do sistema da Sicoob Central Cecresp, cujos parâmetros estão em conformidade com a legislação vigente e normativos do Banco Central.

O risco de crédito é a possibilidade da contraparte não honrar o compromisso contratado e, também, da degradação da qualidade do crédito.

A mensuração do risco de crédito da operação indica situações de comprometimento da capacidade de liquidação, pelo associado, dos compromissos assumidos, fato que auxilia na decisão de concessão de crédito.

A análise de crédito não se baseia apenas em números e em demonstrativos financeiros. É necessário ser conservador e ter bom conhecimento do cliente, bom senso, critérios, capacidade técnica e discernimento para que a análise seja realizada de maneira adequada.

Informações essenciais

Um sistema de classificação de risco de crédito bem administrado promove a solidez e a segurança da cooperativa por facilitar a tomada de decisão.

Os sistemas de classificação permitem que a administração e a supervisão da cooperativa monitorem alterações e tendências dos níveis de risco. De acordo com a regulamentação em vigor, a classificação de risco deve ser efetuada com base em critérios consistentes e verificáveis, amparadas por informações internas e externas, contemplando, pelo menos, os seguintes aspectos em

relação ao devedor e seus garantidores:

- situação econômico-financeira;
- grau de endividamento;
- capacidade de geração de resultados;
- fluxo de caixa;
- administração e qualidade dos controles;
- pontualidade e atrasos nos pagamentos;
- contingências;
- setor de atividade econômica;
- limite de crédito.

e, em relação à operação:

- natureza e finalidade da transação;
- características das garantias, particularmente quanto à solvência e à liquidez;
- valor.

Os prazos são definidos em função do produto, da capacidade de pagamento do devedor final e da origem dos recursos, observando os limites máximos estabelecidos para algumas modalidades de empréstimos.

O gerenciamento de eventuais descasamentos entre os prazos pactuados para operações de aplicação e de captação de recursos é executado por intermédio de critérios de controle de liquidez.

As taxas praticadas são previamente aprovadas pelo Conselho de Administração e são divulgadas por meio da intranet da empresa mantenedora e encontra-se na sede da cooperativa:

O ato de conceder crédito implica e requer uma decisão, a qual somente pode ser tomada pela alçada competente. Portanto, a ênfase na qualidade das aprovações dos créditos é estabelecida com base em parâmetros que garantam a estabilidade da instituição.

Observações

Somente são concedidas operações de crédito aos dirigentes e aos administradores (diretores, conselheiros de administração ou fiscais) se obedecidas as normas do Banco Central e as demais condições aplicáveis.

Nesses casos, não há qualquer privilégio em relação aos critérios

estabelecidos para os demais associados, no que se refere a taxas, prazos, exigências, cadastro, liquidez, garantias, etc.

O deferimento de qualquer operação concedida aos dirigentes e a administradores é encaminhado ao Conselho de administração, para referendo, e ao Conselho Fiscal, para conhecimento e providências julgadas necessárias.

4.5 RISCO DE MERCADO

Os principais conceitos relacionados à implementação da estrutura de gerenciamento de risco de mercado pelas cooperativas integrantes do Sistema Sicoob, conforme determinado pelo Banco Central do Brasil, por meio de normatização específica sobre o assunto.

Risco de mercado é a possibilidade de ocorrência de perdas resultantes da flutuação dos valores de mercado de posições detidas pela cooperativa de crédito.

A cooperativa está exposta ao risco de mercado quando o valor de carteira oscilar em função de variações nos preços de instrumentos financeiros, originárias de mudanças de:

- câmbio;
- taxas de juros;
- preços de ações; e
- preços de mercadorias (*commodities*).

Oscilações em preços e em taxas podem gerar alterações, positivas ou negativas, na posição financeira da cooperativa, implicando, conforme o caso, em ganhos ou em perdas relacionadas ao risco de mercado.

O risco de mercado também pode advir dos descasamentos entre ativos e passivos decorrentes de fatores como:

- prazo;
- moeda (indexadores);
- taxas;
- utilização de derivativos.

Os riscos que expõem as cooperativas a perdas decorrentes da flutuação dos valores de mercado, cuja identificação, análise, mitigação, monitoramento e

controle, estão previstos no Manual de Gerenciamento do Risco de Mercado.

Risco de câmbio

Consiste na possibilidade de perdas decorrentes de oscilações nas taxas de câmbio.

A Cooperativa da Bunge atualmente não está exposta à tal risco. Esse tipo de risco pode surgir somente quando a cooperativa:

- detém ativos vinculados à variação cambial (como títulos ou empréstimos atrelados à variação do dólar);
- adquire títulos, no exterior, de empresas estrangeiras ou de governos de outros países;
- opera no mercado internacional, por meio de agência ou de outra cooperativa que tenha autorização para realizar transações do gênero (tendo a expectativa de receber sobras, não denominadas em moeda local);
- realiza operações, com fins especulativos, de compra e de venda de moeda estrangeira nos mercados à vista ou por meio de contratos futuros, de opções ou de *swaps*;
- capta recursos no exterior, havendo custo indexado à variação cambial;
- realiza operações de financiamento ao comércio exterior.

A cooperativa pode assumir ativos indexados à variação cambial e/ou assumir passivos em moeda estrangeira, o que cria a possibilidade de existência de descasamentos de moedas (*gaps*), fato que implica na exposição da cooperativa a risco de mercado.

A exposição líquida ativa em câmbio (“posições ativas” superiores às “posições passivas”) significa que a cooperativa está “comprada” em determinada moeda estrangeira, sujeitando-se à possibilidade de perdas em relação à moeda local.

A exposição líquida passiva em câmbio (“posições ativas” inferiores às “posições passivas”) significa que a cooperativa está “vendida” em determinada moeda estrangeira, havendo a possibilidade de valorização em relação à moeda nacional.

A existência de uma posição não inteiramente equilibrada, em qualquer moeda, expõe a cooperativa ao risco de variação cambial.

É possível mitigar o risco de mercado, como o de taxas de juros e de câmbio, por meio da utilização de derivativos, como contratos futuros e operações de

hedge (proteção).

Risco de taxa de juros

Consiste no risco de perdas em função de oscilações observadas nas taxas de juros.

Os títulos com vencimentos de longo prazo demonstram maior sensibilidade às oscilações de juros, apresentando, portanto, maior risco.

O vencimento do título, contudo, é uma medida limitada de mitigação do risco de taxa de juros, pois considera, apenas, o prazo de resgate do principal, ignorando os pagamentos intermediários de juros (*coupons*).

A medida de mitigação de risco de taxa de juros mais apropriada é a gestão do prazo médio ponderado pelos valores presentes dos fluxos de caixa futuros (*duration*), uma vez que considera o pagamento do principal e das parcelas intermediárias de juros.

A exposição ao risco de taxas de juros ocorre quando da:

- tomada de posições ativas em títulos prefixados (que têm seu valor de mercado reduzido com o aumento das taxas de mercado);
- existência de descasamentos de prazos entre ativos e passivos.

A mudança nos juros não impacta somente as posições ativas das cooperativas, mas também as passivas, uma vez que o valor presente dos instrumentos financeiros depende das taxas de juros vigentes no mercado, as quais são utilizadas no desconto dos fluxos futuros de caixa.

O descasamento de prazo entre ativos e passivos ocorre, entre outras situações, quando a cooperativa capta recursos pelo prazo de um ano, os quais financiam a compra de ativos de dois anos.

Risco de preços de ações

Consiste no risco de perdas devido a oscilações no valor de mercado de carteiras de ações.

Risco de commodities

Consiste no risco de perdas devido a alterações no valor de mercado de carteiras de *commodities*.

Exemplos: variação nos preços de carteiras constituídas por ouro, prata,

platina, soja, café, boi gordo, cacau, entre outros.

Estrutura de Gerenciamento conforme o Sistema Sicoob

A estrutura de gerenciamento do risco de mercado das cooperativas do Sicoob é composta da seguinte forma:

- Conselho de Administração

O Conselho de Administração é o órgão estatutário responsável, além das atribuições previstas no Estatuto, no Regimento Interno e no Regulamento aplicáveis, também, por:

- definir, aprovar, instituir, revisar e atualizar a política de gerenciamento do risco de mercado da cooperativa, a qual é composta pelos seguintes elementos:
 - estratégias de investimento;
 - premissas de classificação da carteira em operações negociáveis (*trading book*) e não negociáveis (*banking book*);
 - limites em risco.
- analisar e manifestar, expressamente, acerca de proposições de ações e/ou de alterações na política de gerenciamento do risco de mercado encaminhadas pela Diretoria-Executiva;
- estabelecer as condições necessárias para que a estrutura de gerenciamento do risco de mercado execute as atividades previstas na política;
- responsabilizar-se e fazer constar do relatório da descrição da estrutura de gerenciamento do risco de mercado, mencionando sua responsabilidade pelas informações divulgadas;
- prover a Assembléia Geral de informações a respeito dos resultados, dos riscos e do desempenho da cooperativa;
- outras que se fizerem necessárias ao adequado gerenciamento do risco de mercado na cooperativa.

- Diretoria-Executiva

A Diretoria-Executiva é o órgão estatutário responsável, além das atribuições que estão previstas no Estatuto, no Regimento Interno e no Regulamento aplicáveis, também, pelas competências relacionadas na seqüência:

- auxiliar o Conselho de Administração na definição, na aprovação, na

instituição, na revisão e na atualização da política de gerenciamento do risco de mercado da cooperativa;

- disseminar a política de gerenciamento do risco de mercado aprovada pelo Conselho de Administração nos diversos níveis da instituição;
- acompanhar as ações desenvolvidas pelo agente de Controle Interno – ACI e demais empregados da cooperativa no cumprimento da política de gerenciamento do risco de mercado;
- analisar, bimestralmente, os relatórios resultantes das atividades de gerenciamento de risco de mercado emitidos pelo agente;
- adotar, sempre que oportuno, ações que tenham o objetivo de evitar perdas e de promover o enquadramento da cooperativa aos limites estabelecidos na política de gerenciamento de risco de mercado;
- encaminhar, para apreciação do Conselho de Administração, proposições de ações e/ou alterações na política de gerenciamento do risco de mercado;
- informar, ao Conselho de Administração, desconformidades que apresentem riscos relevantes e imediatos à cooperativa;
- certificar da adequada documentação e armazenamento de informações referente às perdas associadas ao risco de mercado;
- providenciar a realização de testes de avaliação do sistema informatizado de gestão de risco de mercado, no mínimo anualmente;
- outras que se fizerem necessárias ao adequado gerenciamento do risco de mercado na cooperativa.

- Agente de Controle Interno e de Risco

Compete ao agente de Controle Interno e de Risco a execução operacional direta da gestão do risco de mercado da cooperativa.

O agente de Controle Interno e de Risco é responsável, além daquelas previstas no Manual de Controle Interno e, no Manual de Gerenciamento de Risco Operacional, pelas atribuições relacionadas na seqüência:

- elaborar proposta de política para o gerenciamento do risco de mercado para a cooperativa;
- apresentar a política de gerenciamento do risco de mercado para validação pela Diretoria-Executiva e para aprovação pelo Conselho de Administração da cooperativa;
- propor, ao Conselho de Administração, por intermédio da Diretoria-Executiva, sempre que julgado oportuno, melhorias aos elementos

que compõem a política de gerenciamento do risco de mercado;

- executar as atividades de identificação, de avaliação, de monitoramento e de controle que lhe competem;
- zelar pelo cumprimento da estratégia de investimentos, das premissas de classificação da carteira (operações negociáveis e não negociáveis) e dos limites estabelecidos na política de gerenciamento do risco de mercado;
- providenciar a documentação e o armazenamento das informações referentes às perdas associadas ao risco de mercado;
- elaborar e apresentar, à Diretoria-Executiva, bimestralmente, relatórios resultantes das atividades que executa;
- atentar para que a descrição da estrutura de gerenciamento do risco de mercado seja publicado, na forma determinada na regulamentação aplicável;
- prestar as informações necessárias à execução do monitoramento pela Central;
- outras que se fizerem necessárias ao adequado gerenciamento do risco de mercado na cooperativa.

O agente de Controle Interno e de Risco, de acordo com as atividades a ele atribuídas, deve:

- dispor de conhecimento sobre o Sistema de Controle Interno e de Risco da cooperativa e as regulamentações aplicáveis;
- possuir formação acadêmica compatível com a atividade desempenhada na cooperativa;
- ter participado de treinamento específico para agente de Controle Interno e de Risco, bem como manter-se em aprendizado contínuo; e
- ter função exclusiva de agente de Controle Interno e de Risco.

- Monitor de Controle Interno e de Risco

Compete ao monitor de Controle Interno e de Risco o monitoramento das atividades de gerenciamento do risco de mercado executadas pelo agente de Controle Interno e de Risco.

O monitor de Controle Interno e de Risco se reporta ao Conselho de Administração da cooperativa, cujas atribuições, enumeradas em seguida, são executadas por funcionário da Central.

Além das atribuições previstas no Regimento Interno, no Manual de Controle

Interno e no Manual de Risco Operacional, o monitor de Controle Interno e de Risco é responsável pela execução das atividades relacionadas na seqüência:

- verificar a conformidade dos trabalhos de identificação, de avaliação e de monitoramento do gerenciamento do risco de mercado executados pelo agente da cooperativa;
- monitorar a regularização, pela cooperativa associada, das desconformidades relacionadas ao risco de mercado;
- comunicar o Conselho de Administração da cooperativa os casos em que os trabalhos executados pelo agente forem considerados inadequados e desconformes com a normatização em vigor; e
- outras que se fizerem necessárias ao adequado monitoramento do gerenciamento do risco de mercado na cooperativa monitorada.

O monitor de Controle Interno e de Risco, de acordo com as atividades a ele atribuídas, deve:

- dispor de conhecimento sobre o gerenciamento do risco de mercado da cooperativa e as regulamentações aplicáveis;
- possuir formação acadêmica compatível com a atividade desempenhada; e
- ter participado de treinamento específico para monitor de Controle Interno e de Risco, bem como manter-se em aprendizado contínuo.

- Auditoria

Compete à Área de Auditoria executar a supervisão das atividades de gerenciamento do risco de mercado executadas pelo agente de Controle Interno e de Risco.

A área responsável pela execução da auditoria do risco de mercado subordina-se ao Conselho de Administração.

As atividades relacionadas à auditoria de risco de mercado são executadas por área específica da Central.

Além das atribuições previstas no Regimento Interno e no Manual da Área de Auditoria, a Auditoria Interna é responsável pela execução das atividades relacionadas na seqüência:

- supervisionar e controlar a execução da política de gerenciamento do risco de mercado pela Cooperativa;
- avaliar os procedimentos definidos pela Cooperativa para execução dos

processos de gestão do risco de mercado;

- avaliar a integridade e a confiabilidade das informações gerenciais e os meios utilizados para identificar, apurar e comunicar tais informações;

- realizar, com periodicidade mínima anual, testes de avaliação do sistema informatizado de controle do risco de mercado;

- relatar ao Conselho de Administração da cooperativa a cujo quadro funcional a Área de Auditoria pertença, eventuais deficiências na gestão do risco de mercado da cooperativa, informando as providências necessárias de correção;

- dar conhecimento dos relatos citados acima ao conselho de administração da Cooperativa;

- acompanhar a execução das providências corretivas recomendadas;

- atuar como equipe de apoio à alta gerência e às demais áreas da cooperativa.

5. CONCLUSÃO

Nem sempre quando falamos de bons resultados, rentabilidade e crescimento de uma cooperativa, significada que esta possua uma boa gestão ou a garantia de sua continuidade. Este cenário poderá ser resultado apenas de uma enorme procura pelo crédito numa sociedade consumista. Porém, o mercado está se tornando cada vez mais competitivo e os erros e deficiências da organização podem ser fatais. As empresas de um modo geral estão repensando seu planejamento, suas estratégias e sua governança. Nas cooperativas, essas mudanças são muito mais lentas e, em alguns casos os gestores fazem um trabalho voluntário ou pouco remunerado. Essa é uma das preocupações dos órgãos que fiscalizam e regulamentam as cooperativas. As cooperativas precisam de dirigentes preparados, devidamente capacitados na gestão do negócio, como é em qualquer instituição financeira.

A Governança Corporativa destaca pontos sutis que devem ser analisados e arranjados na instituição, como: Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Monitoramento, Mitigação de Riscos, entre outros. Os processos, procedimentos, a gestão em si, deve estar alinhada sempre com foco no interesse do cooperado. Para isso, uma estrutura organizacional eficiente tende a alcançar os resultados esperados pelos cooperados, mantendo sempre a transparência, prestação de contas, equidade, ética, responsabilidade corporativa e incentivando à educação cooperativista. Esses são pontos relevantes na continuidade do segmento. As instituições financeiras vendem, acima de tudo, CREDIBILIDADE e EFICÁCIA na gestão como um todo.

É preciso ser realista e sentir que esse é o momento em que todas as instituições, em especial as cooperativas de crédito, precisam se adequar a nova realidade. Vencer a concorrência não só por conseguir apresentar juros mais baixos, pois, isso é o mínimo que uma cooperativa deve apresentar, haja vista, não terem fins lucrativos e esse é um de seus objetivos básico, mas, oferecendo segurança, estabilidade, credibilidade e transparência, administrando de maneira digna o capital de seus cooperados e, trazendo de maneira eficaz os resultados que esperam.

É importante que o modelo Cooperativista de Crédito seja um sucesso não só no conceito mas, na prática, e que, a cooperativa de crédito possa assim, desenvolver com zelo seus planos e objetivos sociais.

6. BIBLIOGRAFIA

MENEZES, Antonio, **Cooperativa de crédito: o que é e quais seus benefícios** – Stilos: Brasília, 2004.

MENEZES, Antonio. **Nos rumos da cooperativa e do cooperativismo Antonio** – Stilo: Brasília, 2005

Republica Federativa do Brasil – Leis - Lei 5.764/77.

Disponível em: www.planalto.gov.br.

BACEN, Banco Central do Brasil - Informações diversas.

Disponível em: <http://www.bcb.gov.br>

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU. Mundo Corporativa. 2008.

Disponível em: www.deloitte.com/dtt/cda.

The OECD Principles of Corporate Governance, Agosto/2004.

Disponível em <http://www.oecd.org/dataoecd/41/32/33647763.pdf>

RODRIGUES, Ana Tércia Lopes. **Governança corporativa: quando a transparência passa a ser uma exigência global.** In. IX Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul, 2003, Gramado. Anais. Gramado: 2003.

OCB, Brasil Cooperativo – Informações diversas.

Disponível em: <http://www.brasilcooperativo.coop.br/ocb/>

Manual de Regulação Institucional – Modelo: Sicoob Brasil,

Adaptado por C.C.M.E. Bunge Fertilizantes

Manuais de Controles Internos – Modelo: Sicoob Brasil,

Adaptado por C.C.M.E. Bunge Fertilizantes

Manual de Operações de – Modelo: Sicoob Brasil,

Adaptado por C.C.M.E. Bunge Fertilizantes

Manual de Risco Operacional – Modelo: Sicoob Brasil,
Adaptado por C.C.M.E. Bunge Fertilizantes

Manual de Risco de Mercado – Modelo: Sicoob Brasil,
Adaptado por C.C.M.E. Bunge Fertilizantes