

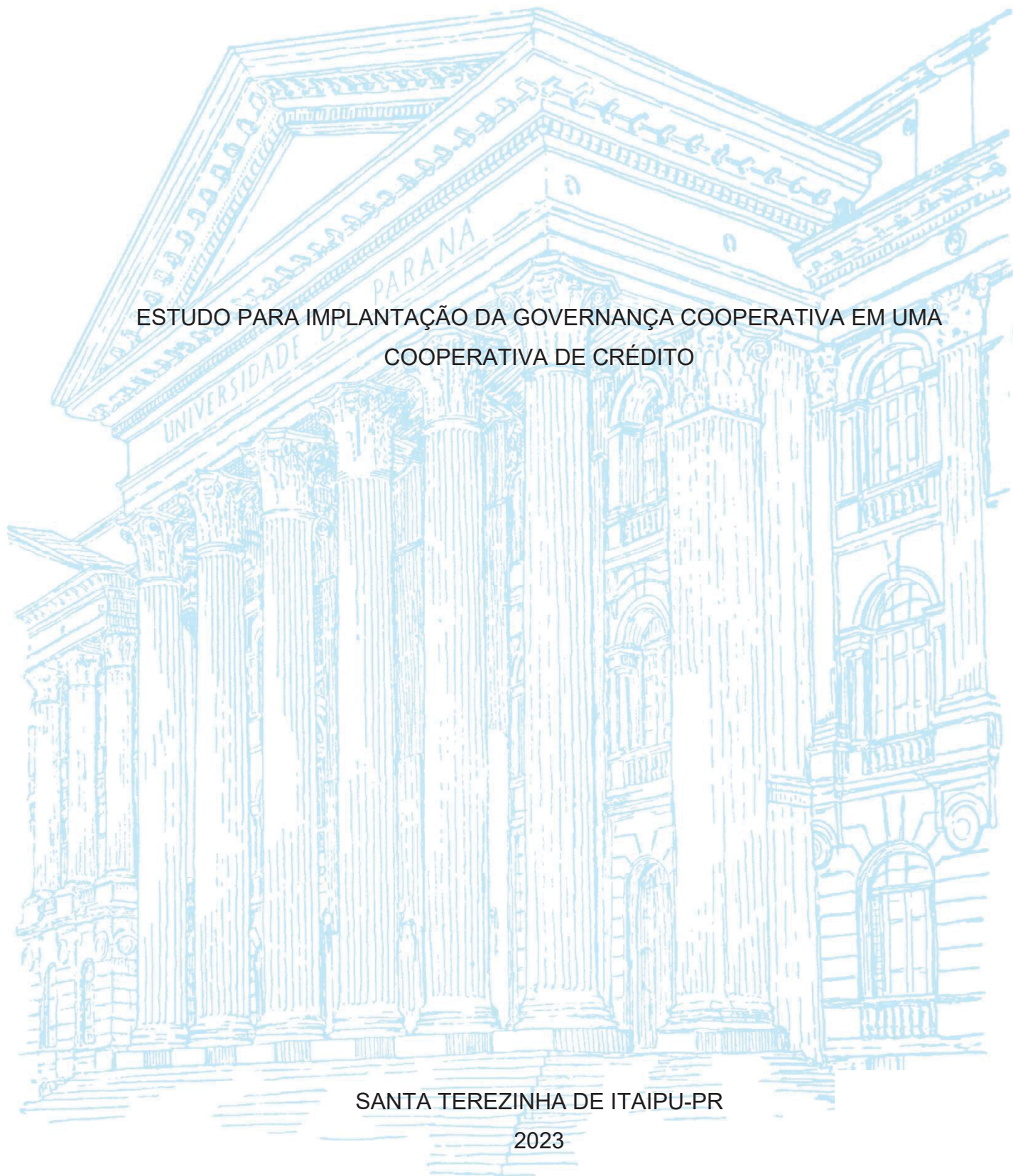
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

NAIARA NANDI FONTANA

ESTUDO PARA IMPLANTAÇÃO DA GOVERNANÇA COOPERATIVA EM UMA
COOPERATIVA DE CRÉDITO

SANTA TEREZINHA DE ITAIPU-PR

2023



NAIARA NANDI FONTANA

ESTUDO PARA IMPLANTAÇÃO DA GOVERNANÇA COOPERATIVA EM UMA
COOPERATIVA DE CRÉDITO

Artigo apresentado como requisito parcial à
obtenção do título de Especialista, Curso de
Especialização em Banking para Cooperativas de
Crédito, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Wagner da Fonseca

SANTA TEREZINHA DE ITAIPU-PR

2023

RESUMO

O trabalho tem como principal objetivo o estudo de implantação da governança cooperativa em uma cooperativa de crédito. A implantação de um sistema de governança cooperativa é um fator de sucesso para a organização, melhora a sua gestão, preserva e aumenta valor da cooperativa, valoriza a imagem dela, atrai e retém talentos, aumenta a longevidade, reduz e melhora a resoluções de conflitos. O proposto no trabalho, seguiu o regime de revisão e análise de literatura em conjuntura as normas e princípios descritas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e a Organização Das Cooperativas no Brasil (OCB). A implementação desse sistema traz um grande esforço a organização, dirigentes, Conselho de Administração e Fiscal para que esta tenha persuasão e constante profissionalização, e ainda com o processo de auditorias tanto internas como independentes somados a adoção dos princípios da governança, serão o diferencial para o alcance dos resultados. Por fim, almeja-se que com o estudo proposto para implantação das boas práticas de governança, sejam acompanhadas regularmente afim de seguir os indicadores e acima de tudo eficácia da gestão, harmonização dentro da sociedade, transparência e sinergia.

Palavras-chave: governança cooperativa; cooperativa de crédito; transparência.

ABSTRACT

The main objective of this work is to study the implementation of cooperative governance in a credit union. The implementation of a cooperative governance system is a success factor for the organization, improves its management, preserves and increases the value of the cooperative, enhances its image, attracts and retains talent, increases longevity, reduces and improves conflict resolutions . The proposal in the work followed the review and analysis of the literature in conjunction with the norms and principles described by the Brazilian Institute of Corporate Governance (IBGC) and the Organization of Cooperatives in Brazil (OCB). The implementation of this system brings a great effort to organization, directors, Board of Directors and Audit Committee so that it has persuasion and constant professionalization, and also with the process of audits, both internal and independent, added to the adoption of governance principles, will be the differential for achieving results. Finally, it is hoped that with the proposed study for the implementation of good governance practices, they are monitored regularly in order to follow the indicators and, above all, management effectiveness, harmonization within society, transparency and synergy.

Keywords: cooperative governance; Credit cooperative; transparency.

Sumário

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 PROBLEMA	7
1.2 OBJETIVO.....	7
1.3 JUSTIFICATIVA	8
2 REVISÃO DE LITERATURA	9
2.1 COOPERATIVISMO E COOPERATIVAS DE CRÉDITO	9
2.2 GOVERNANÇA COOPERATIVA	10
2.3 SISTEMA DE GOVERNANÇA NAS COOPERATIVAS.....	11
3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	12
3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA	12
3.2 DIAGNOSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	13
4 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	14
4.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA.....	14
4.1.1 Estabelecer estrutura de governança.....	14
4.1.2 Definir políticas e diretrizes	14
4.1.3 Fortalecer a gestão de riscos	14
4.1.4 Aprimorar os controles internos e de compliance.....	15
4.1.5 Transparência e prestação de contas	15
4.1.6 Capacitação e treinamento.....	15
4.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	15
4.2.1 Reforçar a estrutura hierárquica.....	16
4.2.2 Desenvolver o Conselho de Administração	16
4.2.3 Instituir e atualizar o código de conduta	17
4.2.4 Fortalecer suas lideranças internas.....	17
4.2.5 Estimular práticas transparentes	18
4.2.6 Realizar auditorias periódicas	18
4.3 RECURSOS	19
4.3.1 Recursos Humanos	19
4.3.2 Recursos Financeiros.....	19
4.3.3 Recursos Materiais.....	19
4.3.4 Recursos de Comunicação	20
4.4 VIABILIDADE ECONÔMICA FINANCEIRA.....	20

4.4.1 Receitas/Benefícios.....	20
4.4.2 Investimentos	21
4.4.3 Custos	21
4.5 RESULTADOS ESPERADOS.....	21
4.5.1 Aderência às políticas e diretrizes de governança	22
4.5.2 Transparência e prestação de contas	22
4.5.3 Gestão de riscos eficaz	22
4.5.4 Eficiência operacional.....	22
4.5.5 Satisfação dos cooperados	22
4.6.1 Resistência às mudanças.....	23
4.6.2 Falta de capacitação	24
4.6.3 Falta de alinhamento entre os membros	24
4.6.4 Falhas na implementação de controles internos	24
4.6.5 Falta de engajamento dos cooperados	25
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	26
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	27

1 INTRODUÇÃO

1.1 PROBLEMA

O trabalho tem como principal objetivo o estudo de implantação de uma governança cooperativa em uma Cooperativa de Crédito

A Governança Cooperativa está relacionada aos processos, costumes, políticas, leis e instituições que são usados para fazer a administração de uma empresa. O tema possui uma visão por vários autores e instituições, mas todos convergem para o mesmo conceito.

Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC,2009), Governança Corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

A Governança Cooperativa é uma importante ferramenta que aliada a adoção de boas práticas administrativas propicia as organizações, melhorias no processo com o intuito de ter maior transparência, credibilidade, equidade, prestação de contas e conformidade Legal.

1.2 OBJETIVO

Mostrar a relevância da implantação de uma governança cooperativa em uma cooperativa de crédito e estar adequada as conformidades legais conforme descrito pelo Banco Central do Brasil.

A governança cooperativa refere-se à estrutura de liderança e tomada de decisão em uma cooperativa. As cooperativas são organizações de propriedades e gestão democráticas, onde os membros têm voz e voto igualitários nas decisões importantes. A governança eficaz é essencial para garantir a transparência, a responsabilidade e o alinhamento dos interesses dos membros.

Estudar a governança cooperativa e o cooperativismo de crédito é relevante tanto para aqueles que desejam compreender como essas instituições operam,

quanto para aqueles que desejam participar ativamente como membros ou colaboradores dessas cooperativas. Esses conceitos estão intimamente relacionados com os princípios cooperativos e a busca por um econômico mais justo e solidário.

1.3 JUSTIFICATIVA

O tema abordado por este estudo é importante para compreender como funciona e o conceito da governança para a cooperativa e seus associados. A implantação de uma governança cooperativa é um fator de sucesso para a organização, melhora a sua gestão, preserva e aumenta valor da cooperativa, valoriza a imagem dela, atrai e retém talentos, aumenta a longevidade, reduz e melhora a resoluções de conflitos.

A eficácia do regimento do sistema de Governança oferece o ambiente para uma sensível melhoria e aprimoramento de gestão dos negócios, e proteção das partes interessadas envolvendo os quatro pilares da Governança do IBGC (transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade social).

A boa Governança Cooperativa contribui para um desenvolvimento econômico sustentável, proporcionando melhorias no desempenho das empresas. Por estes motivos, torna-se tão importante ter conselheiros qualificados e sistemas de Governança cooperativa de qualidade, possibilitando a criação de condições propícias a fim de evitar ou minimizar diversos fracassos empresariais como abusos de poder, erros e fraudes.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 COOPERATIVISMO E COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Segundo Schneider(1999), estudos iniciais revelam que a primeira cooperativa de consumo da história surgiu no ano de 1844, na cidade de Rochdale. Diante da insatisfação da classe operaria frente aos problemas ocasionados pela Revolução Industrial tais como: a exploração da mão-de-obra; inexistência de provisão de recursos para acidentes e para aposentadoria; falta de condições sanitárias e proibição de sindicatos, gerou aos trabalhadores como forma de enfrentar a situação, uma mudança no sistema, o início então do movimento cooperativista.

O cooperativismo almeja a gestão de negócios pautado pelo empreendedorismo e pela participação democrática. Unir pessoas e compartilhar resultados. Esta é a proposta do movimento cooperativista. O que se busca é a prosperidade conjunta, o atendimento às necessidades do grupo, e não o individualismo. De forma particular, a prática cooperativista promove, simultaneamente, crescimento econômico e inclusão social. (OCB,2019)

Desde seu surgimento, o cooperativismo é o único movimento que se desenvolve sob a mesma orientação doutrinaria, representadas por princípios e valores adotados universalmente (MEINEN; PORT, 2014).

No Brasil, o marco histórico do cooperativismo foi a edição da Lei nº 5.764 de 16 de dezembro de 1971, que, conforme Ribeiro Junior (2016) afirma, este dispositivo legal “se tornou a viga mestra do Sistema Cooperativista”. A lei definiu a política nacional do cooperativismo instituindo o regime jurídico das sociedades cooperativas, caracterizou as cooperativas como sociedade de pessoas de natureza civil, estabelecendo toda sua jurisprudência.

Referente ao ramo de crédito, o BACEN (2019), conceitua as cooperativas de crédito como uma instituição financeira formada pela união de pessoas que trabalham conjuntamente para os seus interesses com o intuito de prestação de serviços financeiros igualmente como encontrado nos bancos comerciais, como conta corrente, aplicações financeiras, cartão de crédito, empréstimos e financiamento.

Este ramo nos últimos anos tem se destacado na economia brasileira, pois segundo o anuário do cooperativismo brasileiro divulgado pela OCB (2018), as cooperativas de crédito correspondem a terceiro maior ramo do cooperativismo

brasileiro com um total de 909 cooperativas, 9.840.977 cooperados e gerando empregos para 67.267 pessoas. É também o quarto ramo em que os brasileiros mais se relacionam (34%) e em 549 municípios só existem essas instituições financeiras presente (OCB, 2018).

2.2 GOVERNANÇA COOPERATIVA

Devido a expansão das cooperativas de crédito e visando suprir suas demandas por uma gestão que proporcionem mais competitividade e que as auxiliassem no atingimento de suas metas obedecendo aos princípios e valores cooperativistas, o BACEN instituiu as diretrizes das boas práticas de governança corporativa para as cooperativas de crédito.

Apresentado pela OCB(2019) a governança cooperativa é um modelo de direção estratégica, fundamentado nos valores e princípios cooperativistas, que estabelece práticas éticas visando garantir a consecução dos objetivos sociais e assegurar a gestão da cooperativa de modo sustentável em consonância com os interesses dos cooperados.

O fortalecimento da governança cooperativa traz diversos benefícios para as cooperativas, através da ordem e a eficiência nas operações, essas tendem a obterem maior credibilidade, confiança e competência diante de seus cooperados a partir do momento da adoção dos princípios básicos da governança (transparência; equidade; prestação de contas e responsabilidade corporativa) (Abdullahi, 2018).

Favalli (2010) chama a atenção para os impactos que a falta de governança pode ocasionar nas organizações, podendo afetar a eficiência e o desenvolvimento das mesmas, prejudicar o alcance dos seus objetivos ou até mesmo dificultar o atendimento dos anseios dos stakeholders.

Diante das constatações, devido suas características específicas das cooperativas de crédito, o BACEN (2009) emitiu um projeto estratégico específico para as cooperativas de crédito denominado de “Governança Cooperativa: diretrizes e mecanismos para o fortalecimento da governança em cooperativas de crédito do Brasil”, que visa garantir a solidez e a eficiência do sistema financeiro e dessa forma reduzir os conflitos de interesses.

Buscando compilar as exigências legais mutuamente com as diretrizes sobre o tema da Governança o Sistema OCB, lançou em 2016 o “Manual de Boas Práticas de

Governança Cooperativa”, que definem cinco princípios que serão a base da governança os quais são: a autogestão, o senso de justiça, a transparência, a educação e a sustentabilidade.

As diretrizes de governança em cooperativas de crédito são como uma engrenagem, em que suas peças necessitam trabalhar simultaneamente e de maneira integrada. Esse modelo adequado de participação e gestão mostra-se essencial para o bom desempenho e fortalecimento das cooperativas de crédito.

2.3 SISTEMA DE GOVERNANÇA NAS COOPERATIVAS

Para Oliveira(2007), o alinhamento da combinação de governança com a gestão estratégica propicia a geração de valor a empresa. As ferramentas existentes do processo de governança auxiliam a assegurar qualidade em sua gestão, abrindo assim os caminhos para direcionamento das pessoas que estarão a frente na tomada de decisões e execução das mesmas, tanto pelos administradores com funções estratégicas(Conselho de Administração ou Diretoria) como por aqueles com funções executivas (Diretoria Executiva, Superintendência ou Gerencia).

Para o sucesso das boas práticas de governança, alguns setores são determinados pela governança cooperativa. O conselho fiscal detém das responsabilidades que vão desde fiscalizar a gestão da cooperativa, avaliar riscos de decisões até a análise de contratos firmados. Diante aos pareceres do conselho é que consegue se avaliar a qualidade da gestão financeira da empresa. Outro setor o Comitê de Auditoria, busca analisar os relatórios de auditorias, e cenários do risco. Utiliza-se de colaboradores da própria instituição que possuem referencias para execução da tarefa.

O terceiro setor a ser examinado é o Conselho de Administração. Em sua cartilha a Comissão de Valores Mobiliários(2002, p.4), representa que este conselho deve atuar de forma a proteger o patrimônio da companhia e orientar a diretoria a fim de maximizar o retorno de investimento, trazendo valores ao empreendimento.

Considerando as aplicações da técnica de boa governança alavancada aos princípios democráticos, visando fortalecer os aspectos dinâmicos da gestão, podemos elencar importantes ganhos tais como: o equilíbrio dos sistemas de controle, redução de custos quando em decisão coletiva, segurança em uma gestão eficiente

e sobretudo sempre buscando a equidade nos interesses aos integrantes da cooperativa.

3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA

De acordo com a definição do Banco Central do Brasil, a cooperativa de crédito é uma instituição financeira não bancária, formada pela associação de pessoas para prestar serviços financeiros exclusivamente aos seus associados.

Através das cooperativas de crédito, seus membros têm a oportunidade de obter atendimento personalizado as suas necessidades, diferentemente de como podemos observar nos bancos. A finalidade das cooperativas de crédito é o bem comum dos associados e da sociedade onde ela está inserida, disponibilizando produtos e serviços mais atrativos, sendo pela prática de taxa e juros mais baixas ao praticado pelos bancos, e disponibilizando atendimento personalizado ao seu associado.

O cooperativismo de modo geral, não visa lucros, mas por sua vez os resultados, sejam eles positivos ou negativos, são divididos proporcionalmente a participação de cada um dos seus membros, pois todos partilham dos mesmos direitos e deveres junto da cooperativa.

As cooperativas de crédito podem ser constituídas na forma de Cooperativas Singulares, Cooperativas Centrais ou na forma de Confederação, essa constituída apenas por Cooperativas Centrais. Hoje temos no país, apenas dois Bancos Cooperativos. Além da forma de constituição, há de se observar sua classificação se plena, clássica ou de capital e empréstimo, também os critérios de associação, tanto a classificação quanto os critérios de associação (livre admissão ou segmentada), deverão ser aprovados na Assembleia Geral dos associados e devidamente inseridos no Estatuto Social da Cooperativa.

A constituição de uma cooperativa, seja ela singular ou central, segue uma série de ritos e um arcabouço regulatório bastante rigoroso, que é regulamentado pelo Conselho Monetário Nacional – CMN, a quem cabe o papel de regulamentar as

atividades do mercado financeiro, já a autorização de funcionamento e fiscalização das operações cabe exclusivamente ao Banco Central do Brasil – BCB.

Qualquer que seja a segmentação, classificação ou porte da cooperativa de crédito, é fundamental a boa gestão e uma política de governança bem estruturada.

3.2 DIAGNOSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

O Conselho Monetário Nacional - CMN, no papel de regulador do mercado financeiro, emitiu no dia 25 de novembro de 2022 a Resolução nº 5.051 que dispõe sobre a organização e o funcionamento de Cooperativas de Crédito, e em seu capítulo VI, trata justamente da obrigatoriedade da implantação da governança corporativa nas cooperativas de crédito, que doravante iremos chamar de Governança Cooperativa.

Com o trabalho diário em cooperativa de crédito, bem como no avançar do MBA em Banking, analisando as cooperativas no geral, independente do porte, classificação ou segmentação, observou-se que a implementação e implantação do modelo governança cooperativa, além de atender uma exigência do regulador, poderá trazer a Cooperativa maior solidez e perenidade em seus negócios.

Com isto, o grupo elaborou a matriz Canvas, apontando os problemas gerados por falta de definição da governança, os usuários afetados, os benefícios e soluções e conseqüentemente elaborando um plano de ação, determinando todos os passos a seguir para concluir o estudo.

Posteriormente, o próximo passado foi o levantamento de dados, analisando todas as atividades necessárias para a implantação, desde gastos com investimentos em estruturas físicas e planejamento de cursos e preparação dos profissionais. Levantamento das receitas indiretamente ligadas a implantação, como segurança e credibilidade nos processos, maior nível de conhecimento e transparências nas tomadas de decisões bem como o nivelamento de responsabilidade e aprofundamento do conhecimento técnico.

Por último, analisado os custos/despesas que serão gerados após a implantação, como capacitação dos profissionais, remunerações e benefícios condizentes com as responsabilidades e demais despesas mensais ligas aos cargos.

4 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

4.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

A implantação da governança cooperativa em uma cooperativa de crédito envolve a adoção de procedimentos, estruturas, métodos e técnicas que garantam uma gestão eficiente, transparente e responsável da instituição. A governança tem como objetivo principal melhorar a eficácia operacional, fortalecer a transparência, minimizar riscos e promover a confiança dos cooperados e demais partes interessadas. A seguir, apresentamos uma proposta de desenvolvimento para implantação da governança em uma cooperativa de crédito:

4.1.1 Estabelecer estrutura de governança

- Criação de um Conselho de Administração, responsável por definir a estratégia da cooperativa, estabelecer políticas e diretrizes, além de monitorar o desempenho da instituição.
- Implementação de comitês, como Comitê de Auditoria, Comitê de Riscos e Comitê de Ética, para auxiliar o Conselho de Administração em suas decisões e assegurar o cumprimento das boas práticas.

4.1.2 Definir políticas e diretrizes

- Desenvolvimento de um código de conduta e ética, estabelecendo os princípios que nortearão as atividades da cooperativa e seus colaboradores.
- Elaboração de políticas de governança cooperativa, abordando temas como gestão de riscos, compliance, transparência, prestação de contas, entre outros.

4.1.3 Fortalecer a gestão de riscos

- Implementação de uma estrutura de gestão de riscos, que inclui a identificação, avaliação, mitigação e monitoramento dos riscos aos quais a cooperativa está exposta.

- Realização de auditorias internas e externas periódicas para verificar a conformidade com as políticas e procedimentos estabelecidos.

4.1.4 Aprimorar os controles internos e de compliance

- Estabelecer controles internos eficientes para garantir a segurança dos ativos da cooperativa, a confiabilidade das informações financeiras e a conformidade com as leis e regulamentações aplicáveis.
- Implementação de um sistema de monitoramento contínuo, com a utilização de indicadores de desempenho e métricas que permitam avaliar a eficácia dos controles.
- Disseminar a cultura de compliance no dia a dia da cooperativa.

4.1.5 Transparência e prestação de contas

- Divulgação de informações relevantes aos cooperados e demais partes interessadas, por meio de relatórios periódicos, assembleias gerais e canais de comunicação eficientes.
- Realização de auditorias externas independentes para verificar a conformidade das práticas adotadas e garantir a transparência nas demonstrações financeiras.

4.1.6 Capacitação e treinamento

- Investimento na capacitação e treinamento dos colaboradores da cooperativa, visando desenvolver competências necessárias para uma gestão eficiente e alinhada aos princípios de governança.
- Promoção de uma cultura organizacional voltada para a ética, integridade e responsabilidade, por meio de campanhas de conscientização e programas de educação cooperativa.

4.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

Vale ressaltar que para a implantação da governança cooperativa deverá seguir algumas etapas.

4.2.1 Reforçar a estrutura hierárquica

Toda cooperativa é composta por diversos setores, com diferentes especializações para poder executar suas atividades com máxima eficiência e lucratividade. Apesar de tudo é de extrema importância que esses setores se comuniquem e atuem como o mesmo direcionamento.

Essa é a importância de contar com uma hierarquia clara ao longo da organização, definindo os papéis, tomadores de decisão e responsáveis pelo gerenciamento de cada área para garantir máxima produtividade e total respeito aos valores de compliance e governança.

Para que essa estrutura hierárquica seja clara, será criado um organograma e será exposto esse documento de forma que todo novo funcionário tenha acesso, além de realizar compartilhamento e treinamento para os colaboradores referente as alterações.

Estabelecer lideranças claras evita sobrecargas de fiscalização e tomadas de decisões em gestores de cargo mais elevado, permitindo que cada um cumpra o seu papel adequadamente, dentro do que for estabelecido pelas políticas institucionais.

4.2.2 Desenvolver o Conselho de Administração

A atuação do Conselho de Administração é essencial para o desenvolvimento da Governança Cooperativa nas cooperativas de crédito, uma vez que ele deve fiscalizar e certificar que seus princípios e valores estão sendo cumpridos diariamente, com as boas práticas de governança, desenvolvendo processos decisórios pautados por uma conduta ética e respeitável.

É preciso que os membros do Conselho de Administração tenham um conhecimento elevado sobre os fatores internos e externos que geram valor para a cooperativa de crédito, para que a partir deles possam direcionar a organização para novas conquistas.

Por fim, destaca-se que o Conselho de Administração precisa se manter atualizado sobre mudanças na legislação, novas exigências do mercado, novos indicadores e outros fatores determinantes para a governança cooperativa pois, à medida que a prática avança, novas exigências surgem e é preciso se manter bem-informado e alinhado ao que o mercado exige.

4.2.3 Instituir e atualizar o código de conduta

O código de conduta é uma ferramenta muito importante para garantir que todas as áreas de uma empresa atuem de acordo com as boas práticas de governança e compliance.

Através desse documento, se definem as normas e práticas seguidas por todos os colaboradores ao longo da empresa.

Desenvolver e implementar com base nos princípios éticos e valores da cooperativa, irá definir o comportamento aceitável para todos os membros. Esse parâmetro se alia ao organograma da estrutura hierárquica, definindo quem fiscaliza as ações de cada setor.

O código de conduta deverá ser revisto periodicamente e as atualizações se fazem necessárias para manter as atividades, e sempre deverá ser transmitido a todos os setores da organização.

4.2.4 Fortalecer suas lideranças internas

Gerar fortalecimento das lideranças em prol da implantação mais eficiente das boas práticas da governança cooperativa. Isso inclui o desenvolvimento pessoal, profissional e de suas capacidades de liderar a equipe de acordo com as diretrizes impostas pela cooperativa, isso deverá ocorrer com treinamento e cursos que buscam fomentar os conhecimentos da equipe.

Uma gestão que aumenta a eficiência das suas lideranças e promove um senso de compromisso com a ética e responsabilidade tem um maior resultado.

4.2.5 Estimular práticas transparentes

Iniciativas que promovem a transparência são altamente indicadas. Isso porque trata-se de um dos princípios de maior importância na governança cooperativa.

Realizar a prestação de contas e transmitir relatórios de desempenho para seus stakeholders garante tranquilidade e confiança no trabalho prestado pela cooperativa de crédito.

As práticas adotadas pela cooperativa para garantir uma conduta adequada aos princípios da governança cooperativa, sustentabilidade e responsabilidade social, devem ser monitoradas de perto e os números obtidos amplamente divulgados.

Assim, se comprova o empenho e a eficiência da cooperativa em garantir esses valores para sua instituição, elevando o nível de governança alcançado por ela.

Vale destacar que existem obrigações legais quanto à prestação de contas, mas, segundo o princípio da transparência, é indicado ir além do que é exigido e garantir a abertura para que os associados façam as consultas que acreditem ser necessárias.

4.2.6 Realizar auditorias periódicas

Os ideais de accountability e transparência indicam a necessidade de realizar periodicamente auditorias internas e externas, tudo para comprovar os números apresentados pelos indicadores de performance e garantir a assertividade de uma cooperativa.

Ao realizar auditorias internas, temos uma equipe mais alinhada e responsável pelos próprios atos. Em auditorias externas, temos uma maior credibilidade para apresentar aos associados e/ou interessados de que a cooperativa está cumprindo suas obrigações quanto aos ideais de eficiência, sustentabilidade e responsabilidade social, bem como o respeito às legislações e normas vigentes.

Por fim, é importante valorizar a atuação do comitê de auditorias, que é responsável por supervisionar os processos de auditoria e fiscalização internos, respondendo diretamente ao Conselho Administrativo.

Dessa forma, é possível garantir não apenas que as boas práticas de governança cooperativa sejam adotadas na rotina da cooperativa, como também manter um processo de aprimoramento constante sobre elas.

4.3 RECURSOS

Os recursos necessários para a implantação da governança cooperativa em uma cooperativa de crédito solteira está em: Estimar os recursos necessários para a implantação da governança cooperativa em uma cooperativa de crédito, é importante considerar diferentes aspectos. Seguem algumas estimativas de recursos que podem ser necessários.

4.3.1 Recursos Humanos

- Contratação de profissionais especializados em governança cooperativa, como consultores externos, assessores jurídicos e especialistas em gestão de riscos.
- Treinamento e capacitação dos colaboradores existentes para desenvolver as habilidades necessárias para a governança eficaz.
- Alocação de tempo dos membros do Conselho de Administração e dos comitês para participação em reuniões e atividades relacionadas à governança.

4.3.2 Recursos Financeiros

- Criação de um orçamento específico para a implantação da governança, levando em consideração os custos de contratação de profissionais, treinamentos, auditorias externas, consultorias especializadas, entre outros.
- Investimento em tecnologia da informação e sistemas de suporte à governança cooperativa, como softwares de gestão de riscos e controles internos.
- Realocação de recursos existentes para atender às necessidades de implementação da governança.

4.3.3 Recursos Materiais

- Aquisição de equipamentos e ferramentas necessárias para fortalecer os controles internos e a gestão de riscos, como sistemas de segurança, softwares de monitoramento e proteção de dados.

- Atualização e adequação das instalações físicas da cooperativa, se necessário, para promover um ambiente de trabalho adequado e seguro.

4.3.4 Recursos de Comunicação

- Investimento em materiais de comunicação interna e externa, como elaboração de relatórios, documentos informativos, websites, boletins, e outros meios de divulgação das práticas de governança que serão implantadas.

Ressaltamos que os recursos necessários podem variar de acordo com o tamanho da cooperativa de crédito, sua estrutura atual, o estágio de maturidade da governança e as metas estabelecidas. Importante realizar um planejamento detalhado e buscar apoio de profissionais especializados para estimar com mais precisão os recursos necessários à implantação da governança na cooperativa.

4.4 VIABILIDADE ECONÔMICA FINANCEIRA

A análise da viabilidade econômico-financeira da implantação da governança cooperativa em uma cooperativa de crédito envolve a avaliação das receitas, benefícios, investimentos e custos associados ao processo. Vamos analisar cada um desses aspectos.

4.4.1 Receitas/Benefícios

- Melhoria da eficiência operacional, resultando em redução de custos, aumento da produtividade e otimização dos processos.
- Fortalecimento da transparência e prestação de contas, o que pode gerar maior confiança e fidelização dos cooperados.
- Aumento da capacidade de captação de recursos, uma vez que uma governança sólida e transparente tende a atrair investidores e parceiros estratégicos.
- Melhoria na gestão de riscos, o que reduz a exposição a perdas financeiras e fortalece a sustentabilidade da cooperativa.

4.4.2 Investimentos

- Os investimentos necessários para a implantação da governança cooperativa podem incluir contratação de consultorias especializadas, treinamentos, contratação de profissionais especializados, aquisição de tecnologias e sistemas de suporte, entre outros.
- Os investimentos devem ser avaliados em relação aos benefícios esperados e ao retorno sobre o investimento (ROI) a longo prazo.

4.4.3 Custos

- Os custos associados à implantação da governança cooperativa podem incluir contratação de consultorias, honorários profissionais, treinamentos, auditorias externas, adequação de instalações físicas, atualização de sistemas e processos, entre outros.
- É importante considerar os custos de curto prazo em relação aos benefícios e retornos a longo prazo que a governança pode proporcionar.

É fundamental realizar uma análise detalhada dos benefícios esperados e dos investimentos e custos envolvidos na implantação da governança cooperativa. Essa análise pode ser feita por meio de estudos de viabilidade econômica, análise de custo-benefício e projeções financeiras que considerem diversos cenários. É recomendado buscar o apoio de profissionais especializados em análise financeira para uma avaliação mais precisa e embasada. Além disso, é importante considerar o impacto das particularidades da cooperativa de crédito em questão, como tamanho, estrutura, mercado-alvo e metas estratégicas, na análise de viabilidade econômico-financeira.

4.5 RESULTADOS ESPERADOS

Ao implantar a governança em uma cooperativa de crédito, é importante estabelecer metas claras e indicadores quantitativos para acompanhar o sucesso da implementação. Aqui estão alguns exemplos de metas e indicadores que podem ser considerados.

4.5.1 Aderência às políticas e diretrizes de governança

- Meta: Garantir 100% de conformidade com as políticas e diretrizes estabelecidas.
- Indicador: Taxa de conformidade, medida pela proporção de políticas e diretrizes implementadas corretamente.

4.5.2 Transparência e prestação de contas

- Meta: Divulgar informações relevantes aos cooperados de forma transparente e regular.
- Indicador: Número de relatórios publicados e comunicados enviados aos cooperados dentro dos prazos estabelecidos.

4.5.3 Gestão de riscos eficaz

- Meta: Reduzir os riscos operacionais e financeiros.
- Indicador: Índice de risco, medido pela proporção de riscos identificados e mitigados em relação ao total de riscos identificados.

4.5.4 Eficiência operacional

- Meta: Aumentar a eficiência operacional.
- Indicador: Índice de eficiência, medido pela relação entre os custos operacionais e a receita gerada.

4.5.5 Satisfação dos cooperados

- Meta: Atingir índice de satisfação dos cooperados.
- Indicador: Pesquisas de satisfação, com base nas respostas dos cooperados sobre a qualidade dos serviços, transparência e confiança na cooperativa.

4.5.6 Retorno sobre o investimento (ROI)

- Meta: Alcançar um ROI positivo em relação aos investimentos realizados na governança.
- Indicador: Cálculo do retorno sobre o investimento, comparando os benefícios financeiros obtidos com os custos de implantação da governança.

Ressalta-se a importância em adaptar as metas e indicadores de acordo com as características específicas da cooperativa de crédito, levando em consideração seu tamanho, objetivos estratégicos e contexto de mercado. Além disso, é fundamental acompanhar regularmente os indicadores estabelecidos, realizar análises periódicas e realizar ajustes na implementação da governança, se necessário, para garantir o sucesso e a melhoria contínua.

4.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

Durante a implantação da governança em uma cooperativa de crédito, podem surgir alguns riscos ou problemas. É importante estar preparado para lidar com eles de forma proativa. Seguem aqui, alguns exemplos de potenciais problemas e medidas preventivas-corretivas para enfrentá-lo.

4.6.1 Resistência às mudanças

- Problema: Alguns colaboradores ou membros da cooperativa podem resistir à implementação das mudanças necessárias para a governança cooperativa.
- Medidas: Realizar um programa de comunicação eficaz para explicar os benefícios da governança, fornecer treinamento adequado para preparar os colaboradores para as mudanças, envolver as partes interessadas no processo de decisão e promover uma cultura de abertura à inovação e melhoria.

4.6.2 Falta de capacitação

- Problema: Os colaboradores podem não ter o conhecimento ou as habilidades necessárias para implementar e operar adequadamente as práticas de governança.
- Medidas: Investir em programas de capacitação e treinamento específicos sobre governança cooperativa, contratar consultores especializados para fornecer orientação e suporte, criar parcerias com instituições educacionais e promover uma cultura de aprendizado contínuo.

4.6.3 Falta de alinhamento entre os membros

- Problema: Divergências de opinião ou falta de alinhamento entre os membros do Conselho de Administração e comitês podem prejudicar a eficácia da governança.
- Medidas: Promover um processo de seleção criterioso para os membros do Conselho de Administração, estabelecer canais de comunicação eficazes e incentivar a construção de relacionamentos construtivos, realizar reuniões regulares para alinhar expectativas e metas, e promover a cultura da tomada de decisão baseada em consenso.

4.6.4 Falhas na implementação de controles internos

- Problema: A implementação inadequada ou falhas nos controles internos podem comprometer a eficácia da governança e aumentar o risco operacional.
- Medidas: Realizar avaliações regulares dos controles internos, realizar auditorias internas e externas para identificar lacunas e vulnerabilidades, implementar um sistema de monitoramento contínuo, corrigir as falhas identificadas e promover a cultura de responsabilidade e prestação de contas.

4.6.5 Falta de engajamento dos cooperados

- Problema: Os cooperados podem não se sentir engajados ou informados sobre as práticas de governança e podem perder a confiança na cooperativa.
- Medidas: Estabelecer canais de comunicação efetivos com os cooperados, fornecer informações transparentes e acessíveis sobre as práticas de governança, realizar assembleias gerais e eventos de engajamento, promover uma cultura de participação e inclusão, e valorizar o feedback dos cooperados.

Essas medidas preventivas-corretivas podem ajudar a mitigar os riscos e superar os problemas que possam surgir durante a implantação da governança cooperativa em uma cooperativa de crédito. É importante monitorar de perto a implementação, identificar os desafios e agir de forma proativa para garantir o sucesso do processo de governança

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observa-se em nosso cotidiano que os ramos empresariais tendem a estar atualizados e adotar as boas práticas de Governança, visando melhorias em sua gestão e conseqüentemente trazendo respaldo de segurança aos envolvidos.

Para este trabalho, buscou-se trazer o modelo de gestão de Governança Cooperativa a ser implantado em uma cooperativa de crédito, todo o panorama de execução, importância e benefícios que a adoção traz a organização.

Percebe -se que a implementação dessa política, traz um grande esforço a organização, dirigentes, Conselho de Administração e Fiscal para que esta tenha persuasão e constante profissionalização, e ainda com o processo de auditorias tanto internas como independentes somados a adoção dos princípios da governança, serão o ápice para eficácia da gestão, harmonização dentro da sociedade, transparência e sinergia.

Ao fim, mediante ao objetivo inicial deste trabalho validamos que este fora almejado. Vale ressaltar que esse tema tem ganhado maior abrangência, uma vez que a perspectiva do crescimento econômico em conjuntura a estabilidade do país, impulsiona ao cenário positivo, uma vez que as boas práticas utilizadas melhoram a gestão, propiciam valor a cooperativa e acima de tudo garantia e solidez aos que participam da mesma.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito.** Brasília (DF): Banco Central do Brasil, 2009. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/gov_coop/DiretrizesVersaoCompleta.pdf> Acesso em 08 nov. 2022.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Projeto Governança Cooperativa.** Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/Nor/Deorf/govcoop/Resultados_Pesquisa_Cooperativas.pdf> Acesso em: 05 nov. 2022.

CVM – COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (Brasil). **Cartilha de Governança Corporativa.** Rio de Janeiro: CMV, 2002. p13. Disponível em: <<https://www.gov.br/cvm/pt-br>> Acesso em 12 nov. . 2022.

FAVALLI, Ricardo Terranova. **Governança Corporativa e análise do desempenho de cooperativas de crédito no Brasil.** 2010. 160f. Dissertação (Mestrado em Ciências Econômicas) – Universidade Estadual de Campinas. São Paulo. Disponível em: <<https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/>> Acesso em: 05 de nov. 2022.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa.** 5.ed. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. - São Paulo, SP: IBGC, 2015. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/>> Acesso em 05 nov. 2022.

MEINEN, E.; PORT, M. **O cooperativismo de crédito ontem, hoje e amanhã.** Brasília: Confedbras, 2014. Disponível em: <<http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/handle/123456789/13877>>. Acesso em 08 nov. 2022

OCB, Organização das Cooperativas Brasileiras. **Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa.** Disponível em: <http://www.ocb.org.br/arquivos/Publicacoes/Manual_Boas-Praticas.pdf> Acesso em 12 de nov. de 2022.

OLIVEIRA, D. **Governança corporativa na prática.** 3 edição. São Paulo, 2007.

RIBEIRO JR., ROBERTO M.. **Governança e nível de maturidade a adesão de boas praticas: um estudo em cooperativas de crédito.** 2016. 177 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis e Atuariais) - Programa de Estudos Pós-Graduados em Ciências Contábeis e Atuariais, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2016. Disponível em <

<https://repositorio.pucsp.br/jspui/handle/handle/19566>> Acesso em 12 de nov. de 2022.

SCHNEIDER, J. O. **Democracia, participação e autonomia cooperativa**. Unisinos, 1999.