

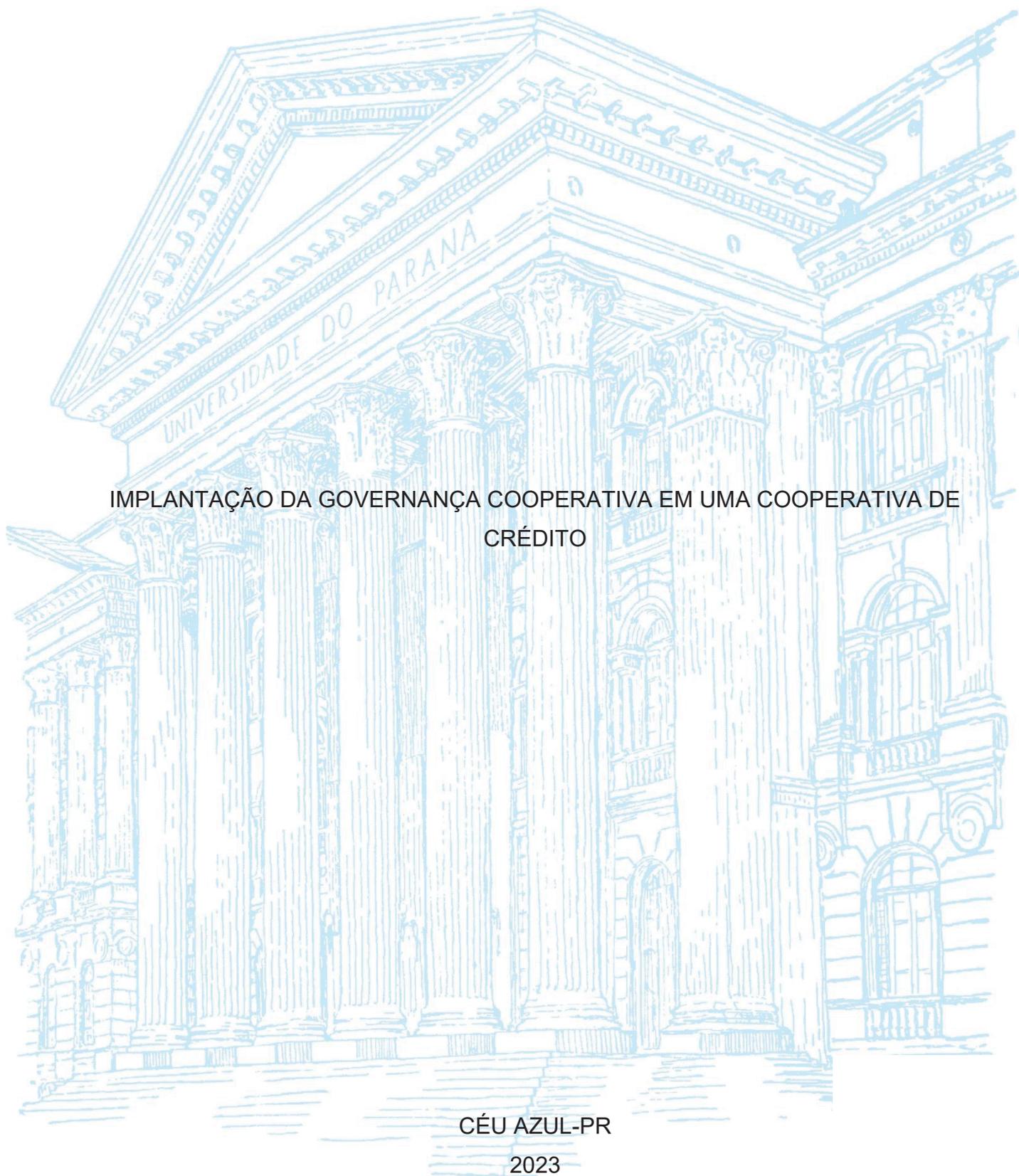
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

DANIELA LOCCATELLI

IMPLANTAÇÃO DA GOVERNANÇA COOPERATIVA EM UMA COOPERATIVA DE
CRÉDITO

CÉU AZUL-PR

2023



DANIELA LOCCATELLI

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

CÉU AZUL-PR
2023

RESUMO

O trabalho tem como principal objetivo o estudo de implantação de uma governança cooperativa em uma Cooperativa da Crédito Solteira caracterizadas pela união de pessoas, para assegurar a transparência, prestação de contas, equidade e boas práticas com objetivos comuns sem apresentar conflitos de interesses, a fim de conferir legitimidade aos gestores em suas participações e prestatividade aos seus colaboradores e associados. Por se tratar de um modelo de direção estratégica é fundamentada nos valores, princípios e leis cooperativistas, que estabelece práticas éticas visando garantir a consecução dos objetivos sociais e assegurar a gestão da cooperativa de modo sustentável.

Palavras-chave: Governança cooperativa, implantação, Cooperativa de Crédito.

ABSTRACT

The work has as its main objective the study of the implementation of a cooperative governance in a single Credit Cooperative characterized by the union of people, to ensure transparency, accountability, equity and good practices with common objectives without presenting conflicts of interest, in order to grant legitimacy to managers in their participation and helpfulness to their employees and associates. As it is a model of strategic direction, it is based on values, principles and cooperative laws, which establish ethical practices aimed at guaranteeing the achievement of social objectives and ensuring the management of the cooperative in a sustainable manner.

Keywords: Cooperative governance, implantation, Credit Union.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA	7
1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO	7
1.2.1 Objetivos específicos	8
1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1 COOPERATIVAS DE CRÉDITO	10
2.2 GOVERNANÇAS COOPERATIVAS, SEUS HISTÓRICOS E CONCEITOS ...	12
2.3 DESAFIOS DA GESTÃO DA GOVERNANÇA COOPERATIVA EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO	15
3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	19
3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA	19
3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	20
4 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA ...	21
4.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA.....	21
4.1.1 Estabelecer estrutura de governança.....	21
4.1.2 Definir políticas e diretrizes.....	21
4.1.3 Fortalecer a gestão de riscos.....	21
4.1.4 Aprimorar os controles internos e de compliance.....	22
4.1.5 Transparência e prestação de contas.....	22
4.1.6 Capacitação e treinamentos.....	22
4.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	22
4.2.1 Reforçar a estrutura hierárquica.....	23
4.2.2 Desenvolver o Conselho de Administração.....	23
4.2.3 Instituir e atualizar o código de conduta.....	24
4.2.4 Fortalecer suas lideranças internas.....	24
4.2.5 Estimular práticas transparentes.....	24
4.2.6 Realizar auditorias periódicas.....	25
4.3 RECURSOS.....	26
4.3.1 Recursos Humanos.....	26
4.3.2 Recursos Financeiros.....	26

4.3.3 Recursos Materiais.....	26
4.3.4 Recursos de Comunicação.....	27
4.4 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA.....	27
4.4.1 Receitas/Benefícios.....	27
4.4.2 Investimentos.....	28
4.4.3 Custos.....	28
4.5 RESULTADOS ESPERADOS.....	28
4.5.1 Aderência às políticas e diretrizes de governança.....	29
4.5.2 Transparência e prestação de contas.....	29
4.5.3 Gestão de riscos eficaz.....	29
4.5.4 Eficiência operacional.....	29
4.5.5 Satisfação dos cooperados.....	29
4.5.6 Retorno sobre o investimento (ROI).....	29
4.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS.....	30
4.6.1 Resistência às mudanças.....	30
4.6.2 Falta de capacitação.....	31
4.6.3 Falta de alinhamento entre os membros.....	31
4.6.4 Falhas na implementação de controles internos.....	31
4.6.5 Falta de engajamento dos cooperados.....	32
5 CONCLUSÃO.....	33
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	34

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA

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.

A importância e os favorecimentos desta medida, e a consistência de um sistema de governança cooperativa cada vez mais eficiente e eficaz no controle gerencial da cooperativa de crédito. Analisar esta estratégia de governança como ferramenta para seu posicionamento estratégico no mercado cada vez mais competitivo.

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 relevância do tema justifica-se pelo significativo crescimento do cooperativismo de crédito no Brasil e pela constante evolução das normas que envolvem este segmento, definidas pelo Banco Central do Brasil

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.

Portanto, diante da discussão este trabalho busca responder a seguinte pergunta de pesquisa: Quais os desafios para a implantação de um sistema de governança cooperativa numa cooperativa singular não ligada a Sistema (isolada).

1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO

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.

1.2.1 Objetivos específicos

- Estudar a governança cooperativa e o cooperativismo de crédito
- Verificar e apresentar as práticas e processos de governança cooperativa para uma cooperativa de crédito através das regulamentações;

1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

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 da mesma, 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 importância da governança em todas as organizações, mas para as cooperativas de créditos é fundamental, pois há exigência regulatórias a serem

cumprida, evitando conflitos de interesses e estruturando as ações a serem todas pela cooperativa.

A boa Governança Corporativa 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 Corporativa de qualidade, possibilitando a criação de condições propícias a fim de evitar ou minimizar diversos fracassos empresariais como abusos de poder, erros e fraudes.

A implantação de um bom sistema de Governança oferece o ambiente para uma sensível melhoria de gestão dos negócios. Apoiado nos quatro pilares da Governança do IBGC (transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade social) o sistema para implantação da Governança Corporativa desenvolvido pela GCT-Consult define um caminho para empresas pequenas e médias, com foco nas empresas fechadas familiares.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Segundo o Banco Central do Brasil (BACEN, 2007), cooperativa de crédito é uma instituição financeira formada pela associação de pessoas para prestar serviços financeiros exclusivamente aos seus associados. Os cooperados são ao mesmo tempo donos e usuários da cooperativa, participando de sua gestão e usufruindo de seus produtos e serviços. Nas cooperativas de crédito, os associados encontram os principais serviços disponíveis nos bancos, como conta corrente, aplicações financeiras, cartão de crédito, empréstimos e financiamentos. Os associados têm poder igual de voto independentemente da sua cota de participação no capital social da cooperativa. O cooperativismo não visa lucros, os direitos e deveres de todos são iguais e a adesão é livre e voluntária.

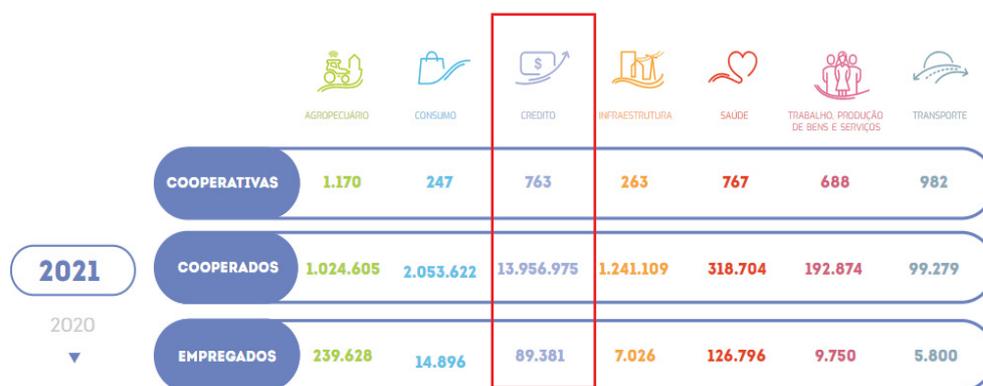
Em sua essência, uma cooperativa tem objetivos sociais e econômicos, integrando pessoas na busca de uma vida melhor. Para que esta missão seja de fato cumprida, é necessário dar-lhe um caráter profissional desde seu planejamento. É de grande importância planejar, criar legalmente, organizar, dirigir e controlar uma organização cooperativa. Com a forte concorrência interna e externa, torna-se fundamental administrar de forma eficiente e eficaz esse tipo de organização para a consecução de seus objetivos.

Por meio da cooperativa de crédito, o cidadão tem a oportunidade de obter atendimento personalizado para suas necessidades. O resultado positivo da cooperativa é conhecido como sobra e é repartido entre os cooperados em proporção com as operações que cada associado realiza com a cooperativa. Assim, os ganhos voltam para a comunidade dos cooperados, de tal modo como a partilha das sobras, o cooperado está sujeito a participar do rateio de eventuais perdas, em ambos os casos na proporção dos serviços usufruídos.

As cooperativas de crédito são autorizadas e supervisionadas pelo Banco Central e são regulamentadas pela Lei nº 5.764/1971 (BRASIL, 2018), determina o *artigo 47* que a sociedade será administrada por uma diretoria ou Conselho de Administração, composto exclusivamente de associados eleitos pela Assembleia Geral, com mandato nunca superior a 4 (quatro) anos, sendo obrigatória a renovação de no mínimo 1/3 (um/terço) do Conselho de Administração. No entanto, ainda na

mesma lei, no *artigo 48*, prevê que, os órgãos de administração podem contratar gerentes técnicos ou comerciais, que não pertençam ao quadro de associados, fixando-lhes atribuições e salários.

FIGURA 1: NÚMERO DO COOPERATIVISMO POR RAMO. DESTAQUE PARA O RAMO DE CRÉDITO.



FONTE: anuário coop. (2021).

O Código de Boas Práticas de Governança do IBGC (2009), retoma e reforça a natureza jurídica das empresas do terceiro setor, especificamente o conceito para cooperativas: “Sociedades de pessoas, constituídas para prestar serviços aos associados, cuja distribuição de resultado está vinculada as operações efetuadas pelo sócio com a sociedade e desvinculada da participação no capital e cujos direitos políticos estão vinculados às pessoas e desvinculados da participação de capital.” A participação dos associados na organização, tanto utilizando seus produtos, como na construção e gestão da cooperativa está acima do capital financeiro investido.

Com mais de um século de existência no Brasil, o Ramo Crédito reúne cooperativas destinadas à prestação de serviços financeiros a seus cooperados, sendo a eles assegurado o acesso aos instrumentos e soluções disponíveis no mercado. Com condições mais adequadas à realidade financeira dos seus cooperados, as cooperativas de crédito garantem ao seu quadro social um atendimento personalizado e de alta qualidade, exercendo um papel estratégico na inclusão e educação financeira de milhões de pessoas em todo o país.

E esse diferencial também pode ser visto nos números, em 2021, o cooperativismo de crédito somou 763 cooperativas. Juntas, essas instituições englobam mais de 13,9 milhões de cooperados e geram 89 mil empregos diretos, refletindo em mais qualidade de vida e desenvolvimento. (Anuário Coop (2021)). E os

resultados alcançados pelas cooperativas crédito também voltam para a sociedade com mais desenvolvimento e qualidade de vida: Em 2021, elas investiram mais de R\$ 5 bilhões despesas com pessoal. (Anuário Coop (2021)).

Abaixo está descrita em forma ilustrativa a situação do Paraná entre Cooperativas de Crédito em pleno funcionamento, juntamente os números de cooperados e empregados.

FIGURA 2: PANORAMA DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO NO PARANÁ.



FONTE: Anuário Coop (2021)

Este crescimento das cooperativas de crédito gerou demandas por uma gestão que proporcionem mais competitividades e que projetem as suas metas correspondendo os princípios de valores cooperativistas. Nessa totalidade, o BACEN instituiu as diretrizes das boas práticas de governanças corporativas para a cooperativa de crédito.

2.2 GOVERNANÇAS COOPERATIVAS, SEUS HISTÓRICOS E CONCEITOS

A governança é entendida como a capacidade de um público ou grupo de interesses poderem monitorar e avaliar como que um outro grupo, ou organização está administrando seus recursos e informações, além de verificar como estão sendo levados em conta seus interesses e expectativas, na verdade, a governança é o caminho pelo qual um grupo se assegura que terá retorno sobre suas expectativas e investimentos.

A denominação governança corporativa representa a tradução literal do termo original em inglês, “*corporate governance*” que, embora seja recente em sua forma combinada, é composta por termos ingleses antigo. A governança cooperativa é o conjunto de processos, políticas, leis e regulamentos que fundamentam a forma como uma cooperativa é dirigida, administrada e controlada, permitindo que seus

cooperados assegurem a execução dos objetivos organizacionais. Portanto, as boas práticas de governanças cooperativa asseguram aos cooperados igualdade de tratamento, conformidade legal, transparências e prestação de contas responsável.

O processo de governança envolve descobrir meios de identificar metas e depois identificar os meios para alcançar essas metas. Embora seja fácil identificar a lógica da governança e os mecanismos para atingir essas metas, a governança ainda não é uma tarefa simples.

As questões de governança passaram a ganhar maior destaque dentro do cenário atual, diante das 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 das governanças em cooperativa de crédito do Brasil”, que visa garantir a eficiência do sistema financeiro e dessa forma reduzir os conflitos de interesses.

Segundo o Manual de Boas Práticas de Governanças Cooperativas (OCB,), os seus princípios são:

- Autogestão: processo pelo qual os próprios cooperados, de forma democrática, assumem a responsabilidade pela direção da cooperativa e pela prestação de contas da gestão.

- Senso de Justiça: todos os cooperados com igualdade e equidade em suas relações com a cooperativa.

- Transparência: facilitar o acesso as informações, visando a criação de um ambiente de relacionamento confiável e seguro. de interesse, e não apenas as impostas por leis ou regulamentos;

- Educação: investir no desenvolvimento do quadro social visando a formação de lideranças.

- Sustentabilidade: uma gestão ética nas relações internas e externas para a geração e manutenção de valores, considerado aspectos culturais, ambientais, sociais e econômicos.

Os princípios acima citados estão vinculados com os agentes das governanças em cooperativas mencionados no quadro abaixo:

TABELA 1. AGENTES DE GOVERNANÇA EM COOPERATIVAS.

Cooperados	São pessoas que contribuem para a formação do capital social da cooperativa e ao mesmo tempo, proprietários e usuários da
-------------------	---

	sociedade.
Assembleia Geral	Órgão soberano da sociedade dentro dos limites legais e estatutários.
Conselho de Administração/ Diretoria	Órgão colegiado, previsto em lei e eleito pela Assembleia Geral, encarregado do processo decisório da cooperativa na esfera de seu direcionamento estratégico. É o principal componente do sistema de governança.
Conselho Fiscal	Órgão colegiado eleito pela Assembleia Geral com poderes estatutários e legais de fiscalizar, assídua e minuciosamente os atos da administração da cooperativa.
Conselho Consultivo	Órgão facultativo, previsto em estatuto e não deliberativo, formado preferencialmente por conselheiros independentes ou externos.
Comitês Sociais ou Núcleos	Órgãos que podem ser divididos por região geográfica, produto, especialidade, gênero ou faixa etária e são compostos por cooperados e familiares.
Comitês Técnicos	Órgãos de apoio e suporte ao Conselho de Administração/Diretoria para assuntos que requerem maior profundidade e detalhamento.
Auditoria Independente	Sua atribuição básica é verificar se as demonstrações econômico-financeiras refletem adequadamente a realidade da cooperativa e apontar melhorias nas práticas dos controles internos.
Gestão Executiva	Conjunto de responsáveis pela execução das diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração/Diretoria e deve prestar contas a este órgão. Sua criação deve estar prevista no estatuto social da cooperativa.

FONTE: elaborado de acordo com o Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa.

A integração entre os agentes de propriedade e gestão pode ser observadas na figura abaixo:

FIGURA 3: ESTRUTURA BÁSICA DE GOVERNANÇA COOPERATIVA.



FONTE: Anuário Coop (2021)

Para o BACEN (2015), governança cooperativa compreende o conjunto de mecanismos e controles, interno e externo, que permite aos cooperados definir e assegurar a execução dos objetivos da cooperativa, garantindo sua continuidade e os princípios cooperativistas. Ou seja, tem a finalidade de combater as relações desiguais de trocas e de financiamento nas atividades rurais e urbanas e, principalmente, consolidar a concessão de crédito mais compatível com a realidade dos trabalhadores dessas áreas.

Segundo conceito do IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Cooperativa), Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo as práticas e os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade.

2.3 DESAFIOS DA GESTÃO DA GOVERNANÇA COOPERATIVA EM COOPERATIVA DE CRÉDITO

Segundo Sasse em entrevista ao MundoCoop (2021), o maior desafio do cooperativismo em relação à governança é realmente abrir a cabeça para o novo, entender que o mundo está mudando e ficando cada vez mais exigente, assim como nossos cooperados. Muitas vezes, ficamos presos em modelos de governança já antigos por receio de conhecer o novo e evoluir. A lei vem justamente para garantir, nos conselhos, pessoas que representem os cooperados de maneira adequada. A grande inovação seriam os conselhos consultivos para trazer novas ideias, garantindo a representatividade e resultando em ideias novas e mais próximas do dia a dia do cooperado.

O cooperativismo vem crescendo muito e esse ritmo deve acelerar. As diretorias têm um papel significativo nesse movimento e, por isso, precisam entender a fundo o cooperativismo. Focar no que realmente importa para as pessoas, sem deixar de lado o jeito cooperativista de ser. As pessoas buscam serviços de qualidade e diferenciais, por isso é tão importante que os diretores estejam atentos ao mercado, para que as cooperativas atuem de forma profissional e competitiva com o mercado, sempre entregando não apenas o resultado econômico, mas também o cuidado com as pessoas, mantendo a relação humanizada. Dessa forma, o ritmo de crescimento aumentará ainda mais. O cooperativismo precisa também quebrar barreiras e, por isso, as diretorias e conselhos devem construir redes entre si para criar soluções que possam beneficiar cooperados de várias cooperativas diferentes, e até segmentos diferentes, para que isso possa entregar valor cada vez maior para a sociedade.

A Lei Complementar nº 130/2009, que trata dos mecanismos de governança, estabelece, no artigo 5º, que as “cooperativas de crédito com conselho de administração podem criar diretoria executiva a ele subordinada, na qualidade de órgão estatutário composto por pessoas físicas associadas ou não, indicadas por aquele conselho”. O Bacen, após consulta pública ao sistema cooperativo de crédito, por meio da Resolução nº 4.434, de 5 de agosto de 2015, ao referir-se à governança das cooperativas de crédito, transformou o que era uma facultado as cooperativas, pela Lei Complementar nº 130/2009, passou a ser uma obrigação. As cooperativas de crédito com ativos totais superiores a R\$ 50 milhões deveriam promover a segregação das funções classificadas como plenas e as clássicas.

No setor interno, ela garante uma conduta ética para reger as decisões tomadas e assim, transmitir uma postura mais confiável e segura para fundos de investimento, consumidores e outros componentes do mercado externo.

Existem 4 princípios básicos que regem a governança corporativa. São eles:

- **Transparência:** todos os interessados e envolvidos no negócio têm o direito de ter acesso às informações de seu interesse. E isso significa disponibilizar não apenas aquilo que a lei obriga, mas tudo que possa auxiliar na gestão, na melhoria do desempenho da empresa e na garantia da geração de valor sustentável em longo prazo para o negócio.

- **Equidade:** equidade tem a ver – mas não somente – com igualdade. Gestores, proprietários, sócios e colaboradores, entre outros stakeholders devem ser tratados de maneira justa e isonômica. Para isso, devem ser considerados seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.

- **Prestação de Contas:** sem prestação de contas, não existe governança corporativa. Todos os que de alguma forma atuam na empresa devem fazer isso de forma transparente, clara e em tempo para que seus atos sejam avaliados e acompanhados. Esses agentes devem assumir totalmente as responsabilidades sobre seus atos e omissões.

- **Responsabilidade Corporativa:** se refere ao comprometimento de todos para que a viabilidade econômico-financeira do negócio se preserve. Isso inclui evitar riscos desnecessários e buscar as melhores oportunidades de crescimento. O objetivo é que os capitais da empresa e sua capacidade de gerar valor sejam preservados em curto, médio e longo prazos.

Com base nos princípios abordados acima, os 6 pilares devem sustentar a governança corporativa em uma organização. São eles:

- **Proprietários ou Sócios:** mais do que exercer seus direitos de propriedade, esses agentes devem zelar pelo funcionamento adequado da empresa e assumirem suas responsabilidades, tanto de forma ativa e executiva, como acompanhando e vigiando.

- **Conselho de Administração:** tem papel fundamental na governança corporativa. Trata-se de um órgão colegiado responsável pela tomada de decisão estratégica. Deve fazer a intermediação entre os acionistas e os diretores da empresa, além de supervisionar essa relação. O objetivo é que todas as partes da organização tenham seus interesses garantidos de forma isonômica.

-**Gestão:** os diretores e demais agentes executivos da empresa são responsáveis pelo seu gerenciamento eficaz. Isso deve ocorrer dentro das leis e atendendo aos interesses de todos, de forma sustentável.

- **Auditoria Independente:** este é um pilar para garantir uma visão independente e isenta que poderá apontar desvios e alerta os demais pilares sobre eventuais falhas que precisam ser corrigidas.

- **Conselho Fiscal:** órgão independente dentro da empresa que deve acompanhar e fiscalizar a gestão e pode dar pareceres. Sua atuação recai, principalmente, sobre a gestão financeira e a legalidade das ações praticadas.

-**Conduta e Conflito de Interesses:** a criação de um código de conduta pode ajudar a empresa a dirimir conflitos de interesses. Estes se constituem em circunstâncias em que um dos agentes da organização se encontra de certa forma impedido de atuar, porque tem interesses pessoais ou de sua área que podem ser conflitantes com os interesses da empresa como um todo.

FIGURA 4: PILARES DA GOVERNANÇA CORPORATIVA. FONTE: CÓDIGO DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA.



FONTE: Corporativa – IBCG – 4º edição

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 DIAGNÓSTICO 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

- a) criação de um Conselho de Administração, responsável por definir a estratégia da cooperativa, estabelecer políticas e diretrizes, além de monitorar o desempenho da instituição;
- b) 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

- a) desenvolvimento de um código de conduta e ética, estabelecendo os princípios que nortearão as atividades da cooperativa e seus colaboradores;
- b) 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

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

- b) 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

- a) 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;
- b) implementação de um sistema de monitoramento contínuo, com a utilização de indicadores de desempenho e métricas que permitam avaliar a eficácia dos controles;
- c) disseminar a cultura de compliance no dia a dia da cooperativa.

4.1.5 Transparência e prestação de contas

- a) divulgação de informações relevantes aos cooperados e demais partes interessadas, por meio de relatórios periódicos, assembleias gerais e canais de comunicação eficientes;
- b) 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

- a) investimento na capacitação e treinamento dos colaboradores da cooperativa, visando desenvolver competências necessárias para uma gestão eficiente e alinhada aos princípios de governança;
- b)** 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

- a) contratação de profissionais especializados em governança cooperativa, como consultores externos, assessores jurídicos e especialistas em gestão de riscos;
- b) treinamento e capacitação dos colaboradores existentes para desenvolver as habilidades necessárias para a governança eficaz;
- c) 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

- a) 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;
- b) investimento em tecnologia da informação e sistemas de suporte à governança cooperativa, como softwares de gestão de riscos e controles internos;
- c) realocação de recursos existentes para atender às necessidades de implementação da governança.

4.3.3 Recursos Materiais

- a) 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;
- b) 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

- a) 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 ECONÔMICO-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

- a) melhoria da eficiência operacional, resultando em redução de custos, aumento da produtividade e otimização dos processos;
- b) fortalecimento da transparência e prestação de contas, o que pode gerar maior confiança e fidelização dos cooperados;
- c) aumento da capacidade de captação de recursos, uma vez que uma governança sólida e transparente tende a atrair investidores e parceiros

estratégicos;

d) melhoria na gestão de riscos, o que reduz a exposição a perdas financeiras e fortalece a sustentabilidade da cooperativa.

4.4.2 Investimentos

a) 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;

b) os investimentos devem ser avaliados em relação aos benefícios esperados e ao retorno sobre o investimento (ROI) a longo prazo.

4.4.3 Custos

a) 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;

b) 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

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

4.5.2 Transparência e prestação de contas

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

4.5.3 Gestão de riscos eficaz

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

4.5.4 Eficiência operacional

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

4.5.5 Satisfação dos cooperados

- a) Meta: Atingir um índice de satisfação dos cooperados de X%.

b) 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)

a) Meta: Alcançar um ROI positivo em relação aos investimentos realizados na governança.

b) 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

a) Problema: Alguns colaboradores ou membros da cooperativa podem resistir à implementação das mudanças necessárias para a governança cooperativa.

b) 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

a) Problema: Os colaboradores podem não ter o conhecimento ou as habilidades necessárias para implementar e operar adequadamente as práticas de governança.

b) 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

a) Problema: Divergências de opinião ou falta de alinhamento entre os membros do Conselho de Administração e comitês podem prejudicar a eficácia da governança.

b) 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

a) Problema: A implementação inadequada ou falhas nos controles internos podem comprometer a eficácia da governança e aumentar o risco operacional.

b) 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

- a) **Problema:** Os cooperados podem não se sentir engajados ou informados sobre as práticas de governança e podem perder a confiança na cooperativa.
- b) 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 CONCLUSÃO

A partir do desenvolvimento do estudo é possível indicar e reconhecer a amplitude e importâncias das organizações cooperativas, seus princípios, fundamentos legais e peculiaridades, expressos pelos sistemas organizacionais e complexidade da governança e gestão. O necessário e vigoroso investimento na qualificação e capacitação de suas lideranças e gestores, no ambiente de abertura de mercados, maior competitividade e necessidade de geração de resultados para os seus membros e a sociedade. O objetivo desse estudo foi o de diagnosticar as vantagens, desafios e aprimoramentos decorrentes da implantação da estrutura de governança cooperativista em uma Cooperativa de Crédito Solteira, visando a qualificação da gestão, garantindo maior segurança, transparência e alcance dos objetivos da cooperativa, os conceitos da gestão cooperativa alicerçados aos conceitos da gestão corporativa, das normas impostas pelo Banco Central do Brasil (BACEN), bem como pela legislação que ampara as cooperativas de crédito evitando os conflitos de interesse.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRAINARD, Guy Peters. Professor Adjunto na Graduate School of Public and International Affairs da Universidade de Pittsburgh. **O que é Governança?** Disponível em: <<https://revista.tcu.gov.br>> Acesso em: 03 out. 2022.

BRASIL. Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. **Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L5764.htm> Acesso em: 03 out. 2022.

BÜTTENBENDER, P. L.; SCHREINER, D. M.; SPAREMBERGER, A.; BÜTTENBENDER, B. N. O processo de implantação de modelo de gestão e governança em uma cooperativa de crédito: um estudo de caso. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas.** Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/e41164>. Acesso em: 04 out. 2022.

CAVALCANTI, Leo. **Como implantar governança corporativa nas empresas: 6 etapas essenciais.** <<https://www.linkana.com/blog/como-implantar-governanca-corporativa/>>. Acesso: 10 de mar. 2023.

Cooperativismo de Crédito é um dos que mais crescem no país. Disponível em: <http://ocbms.org.br/noticia/cooperativismo-de-credito-e-um-dos-que-mais-crescem-no-pais/4329/>. Acesso em: 04 out. 2022.

CRISTINA, Camila. **Como começar a governança corporativa da sua empresa.** <<https://blogdaqualidade.com.br/como-comecar-a-governanca-corporativa-na-sua-empresa/>>. Acesso: 11 de mar. 2023.

FONTES FILHO, J. R.; MARUCCI, J. C.; OLIVEIRA, M. J. de. Governança cooperativa: participação e representatividade em cooperativas de crédito no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações.** Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/rco/article/view/34724>>. Acesso em: 04 out. 2022.

Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de Crédito/ Elvira Cruvinel Ferreira Ventura, coordenação geral: Joaquim Rubens Fontes Filho, Marden Marques Soares, coordenação. – Brasília: Banco Central do Brasil, 2009. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/Pre/microFinancas/coopcar/pdf/livro_governanca_cooperativa_internet.pdf> Acesso: 03 out. 2022

Governança Cooperativa. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Disponível em: <<https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>> Acesso em: 01 out. 2022.

Governança corporativa: o segredo do sucesso das organizações. <<https://www.techedgegroup.com/pt/blog/governan%C3%A7a-corporativa>>. Acesso: 05 dez. 2022.

Manual de Boas Práticas de GOVERNANÇA COOPERATIVA. Sistema OCB. Disponível em: <http://www.ocesc.org.br/documentos/manual_boas_praticas.pdf> Acesso: 19 set. 2022.

MARTINS, E. Contabilidade de custos. 10.ed. São Paulo: Atlas, 2010

MELLO, Victor Habib Lantyer de. **A Importância Da Governança Corporativa.** Disponível em: < <https://www.migalhas.com.br/depeso/363616/a-importancia-da-governanca-corporativa>>. Acesso: 29 nov.2022.

MENDES, Gustavo. **Governança Cooperativa: as boas práticas para a perenidade do cooperativismo** (2019). Disponível em: < <https://coonecta.me/governanca-cooperativa-boas-praticas/>> Acesso: 03 out. 2022.

NETO, Jorge Secaf. **O que governança corporativa e como funciona na prática?** <<https://setting.com.br/blog/governanca/o-que-e-governanca-corporativa/>>. Acesso: 10 mar. 2023.

O que é cooperativa de crédito? – Banco Central do Brasil. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/cooperativacredito>> Acesso: 04 out. 2022.

PINHO, Cássia M. Dias. GONÇALVES, Tadeu J. de C. LIMA, Diogo H. S. **As Práticas de Governança Corporativa em uma Cooperativa de Crédito.** XVII Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade. Disponível em: < <https://congressosp.fipecafi.org/anais/20UspInternational/ArtigosDownload/2321.pdf> > Acesso: 20 set. 2022.

PINTO, Nelson Guilherme Machado. REISDOLFER, Vítor Kochhann. **Governança Cooperativa.** Disponível em: <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/413/2018/11/13_governanca_cooperativa.pdf> Acesso: 19 set. 2022.

Portal do Cooperativismo Financeiro. <<https://cooperativismodecredito.coop.br/2022/02/governanca-para-o-desenvolvimento-continuo-das-cooperativas/>>. Acesso: 11 mar. 2023.

Ramos do Cooperativismo. – Dados do Cooperativismo Brasileiro. Sistema OCB. Disponível em: <<https://somoscooperativismo.coop.br/ramos/credito>>. Acesso: 04 out. 2022.

SILVA, André Luiz Carvalhal da. **Governança Corporativa e decisões financeiras no Brasil.** Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

TRINDADE, Luana Zanetti. **Análise e percepção dos custos das práticas de Governança corporativa: um estudo de caso.** <<http://periodicos.ufc.br/contextus/article/view/32212/72499>>. Acesso: 10 de mar. 2023.

Viabilidade de implementação do sistema de governança corporativa e compliance em uma organização do ramo de comunicação visual em ponta grossa-pr, considerando a gestão de custos.
<http://admpg.com.br/2019/anais/arquivos/07262019_140717_5d3b36518dfce.pdf>
Acesso: 11 de mar. 2023.