

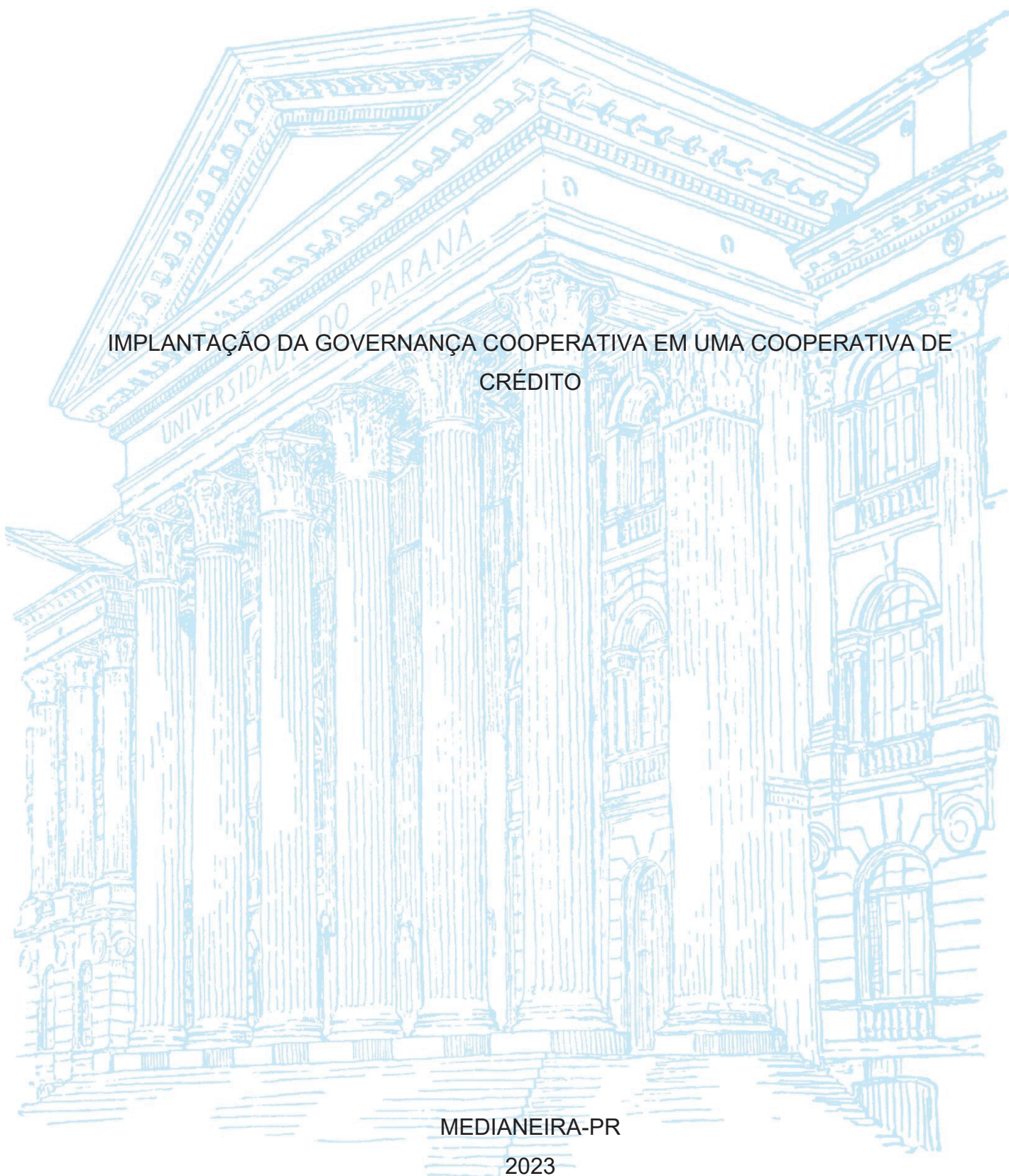
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MARCIA APARECIDA RAUPP SANTOS SWAROWSKI

IMPLANTAÇÃO DA GOVERNANÇA COOPERATIVA EM UMA COOPERATIVA DE
CRÉDITO

MEDIANEIRA-PR

2023



MARCIA APARECIDA RAUPP SANTOS SWAROWSKI

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

MEDIANEIRA -PR

2023

RESUMO

O trabalho tem como objetivo principal o estudo da implantação de uma governança cooperativa em uma Cooperativa de Crédito. A importância dessa governança está em promover melhorias nos processos, como maior transparência, credibilidade, equidade, prestação de contas e conformidade legal. O estudo busca responder à pergunta sobre a relevância da implantação da Governança Cooperativa em uma Cooperativa de Crédito. Para atingir esse objetivo, o trabalho contempla a análise de diferentes visões sobre a Governança Cooperativa, convergindo para um conceito comum. Seguindo os princípios do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), o sistema de governança abrange os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. A proposta de desenvolvimento para a implantação da governança envolve a criação de uma estrutura hierárquica bem definida, com um Conselho de Administração e comitês auxiliares para decisões importantes. Políticas e diretrizes serão estabelecidas, incluindo um código de conduta e ética, visando nortear as atividades da cooperativa. A gestão de riscos será fortalecida, com a implementação de controles internos e compliance eficientes, garantindo a segurança dos ativos e conformidade com leis e regulamentações. Como resultados esperados, a implantação da governança na cooperativa visa alcançar aderência plena às políticas e diretrizes estabelecidas, maior transparência, eficiência operacional, satisfação dos cooperados e um retorno positivo sobre o investimento realizado na governança. O plano de implantação será adaptado às características específicas da cooperativa de crédito, buscando acompanhar regularmente os indicadores estabelecidos e realizar ajustes para garantir o sucesso e a melhoria contínua do processo de governança.

Palavras-chave: Governança cooperativa; cooperativa de crédito, implantação; conselho de administração; políticas e diretrizes; leis e regulamentações; transparência; credibilidade; equidade; prestação de contas.

ABSTRACT

The main objective of the work is to study the implementation of cooperative governance in a Credit Cooperative. The importance of this governance lies in promoting process improvements, such as greater transparency, credibility, fairness, accountability, and legal compliance. The study seeks to answer the question of the relevance of implementing Cooperative Governance in a Credit Cooperative. To achieve this goal, the work includes an analysis of different perspectives on Cooperative Governance, converging towards a common concept. Following the principles of the Brazilian Institute of Corporate Governance (IBGC), the governance system encompasses the relationships between partners, board of directors, management, supervisory and control bodies, and other stakeholders. The proposed development for the implementation of governance involves creating a well-defined hierarchical structure, with a Board of Directors and auxiliary committees for important decisions. Policies and guidelines will be established, including a code of conduct and ethics, aimed at guiding the cooperative's activities. Risk management will be strengthened with the implementation of efficient internal controls and compliance, ensuring the security of assets and compliance with laws and regulations. As expected outcomes, the implementation of governance in the cooperative aims to achieve full adherence to established policies and guidelines, greater transparency, operational efficiency, satisfaction of cooperative members, and a positive return on investment in governance. The implementation plan will be adapted to the specific characteristics of the credit cooperative, seeking to regularly monitor established indicators and make adjustments to ensure the success and continuous improvement of the governance process.

Keywords: Cooperative Governance, Credit Cooperative, Implementation, Board of Directors, Policies and Guidelines, Laws and Regulations, Transparency, Credibility, Equity, Accountability.

SUMARIO

1	INTRODUÇÃO	6
1.1	APRESENTAÇÃO/PROBLEMATICA:	6
1.2	OBJETIVO GERAL DO TRABALHO:	6
1.3	JUSTIFICATIVAS DOS OBJETIVO:.....	7
2	REFERENCIAL TEÓRICO	8
2.1	CONCEITO DE GOVERNANÇA COOPERATIVA.....	8
2.2	OS CINCO PRINCÍPIOS BASICOS DA GOVERNANÇA COOPERATIVA ...	9
2.3	AGENTES DA GOVERNANÇA COOPERATIVA	10
2.3.1	Cooperados	10
2.3.2	Assembleia Geral	10
2.3.3	Conselho de Administração	11
2.3.4	Conselho Fiscal	11
2.3.5	Conselho Consultivo	11
2.3.6	Comitês Sociais ou Núcleos	11
2.3.7	Comitês Técnicos	11
2.3.8	Auditoria independente	12
2.3.9	Gestão Executiva.....	12
2.4	LEIS QUE REGEM A GOVERNANÇA COOPERATIVA.....	12
3	DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	15
3.1	DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA.....	15
3.2	DIAGNOSTICO DA SITUAÇÃO/PROBLEMA.....	16
4	PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA..	17
4.1	DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA	17
4.1.1	Estabelecimento de uma estrutura de governança.....	17
4.1.2	Definição de políticas e diretrizes	17
4.1.3	Fortalecimento da gestão de riscos	18
4.1.4	Aprimoramento dos controles internos e de compliance	18
4.1.5	Transparência e prestação de contas.....	18
4.1.6	Capacitação e treinamento	18
4.2	PLANO DE IMPLANTAÇÃO	19
4.2.1	Reforçar a estrutura hierárquica	19
4.2.2	Desenvolver a atuação do Conselho de Administração	19

4.2.3	Instituir e atualizar o código de conduta.....	20
4.2.4	Fortalecer suas lideranças internas	20
4.2.5	Estimular práticas transparentes	21
4.2.6	Realizar auditorias periódicas	21
4.3	RECURSOS	22
4.3.1	Recursos Humanos:	22
4.3.2	Recursos Financeiros:	22
4.3.3	Recursos Materiais:	23
4.3.4	Recursos de Comunicação:.....	23
4.4	VIABILIDADE ECONOMICO- FINANCEIRA	23
4.4.1	Receitas/Benefícios	23
4.4.2	Investimentos.....	24
4.4.3	Custos.....	24
4.5	RESULTADOS ESPERADOS	25
4.5.1	Aderência às políticas e diretrizes de governança.....	25
4.5.2	Transparência e prestação de contas.....	25
4.5.3	Gestão de riscos eficaz.....	25
4.5.4	Eficiência operacional.....	25
4.5.5	Satisfação dos cooperados.....	26
4.5.6	Retorno sobre o investimento (ROI)	26
4.6	RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVAS.....	26
4.6.1	Resistência à mudanças.....	26
4.6.2	Falta de capacitação.....	27
4.6.3	Falta de alinhamento entre os membros.....	27
4.6.4	Falhas na implementação de controles internos.....	27
4.6.5	Falta de engajamento dos cooperados.....	28
5	CONCLUSÃO.....	29
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	31

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMATICA:

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 ou cooperativa. 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.

Portanto este estudo vai responder a pergunta: Qual a relevância da implantação da Governança Cooperativa em uma Cooperativa de Credito?

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 iguais 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 JUSTIFICATIVAS DOS 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 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 CONCEITO DE GOVERNANÇA COOPERATIVA

A governança corporativa surgiu a partir de uma ação reflexiva em torno da ética, a qual versa sobre a discussão acerca das relações entre o mundo corporativo e a sociedade, entre as empresas de uma mesma cadeia de negócios e, dentro das companhias, entre os acionistas, os conselhos e a direção executiva.

Governança corporativa promove a implantação de um conjunto de mecanismos, costumes e leis que norteiam a forma como uma organização é administrada. Podemos dizer que são práticas que uma empresa adota para fortalecer a organização e alinhar os interesses do negócio, dos sócios, dos diretores, acionistas e conciliar esses interesses com os órgãos de fiscalização e regulamentação.

Para SILVA (2012) “a governança corporativa é um conjunto de práticas que têm por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia, protegendo investidores, empregados e credores, facilitando, assim, o acesso ao capital”.

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 governança Corporativa surgiu por volta dos anos 80 e 90 através de diversos escândalos empresariais que aconteciam pelo mundo, assim, objetivando proteção de seus investimentos, acionistas e investidores passaram a demandar um sistema que pudesse ter regras de monitoramento tanto interno quanto externo para suas organizações (MANZANEQUE, 2016; Instituto Brasileiro de Governança Corporativa- IBGC, 2022).

Assim, entendesse que governança corporativa é um conjunto de estratégias utilizadas para administrar a relação entre os acionistas e para determinar e controlar a direção estratégica e o desempenho das organizações (HITT; HOSKISSON; IRELAND; 2014).

As boas práticas de governança passam a ser perseguidas e exigidas pela sociedade, pois passaram a representar vantagens competitivas em um contexto de mercado bem como de desenvolvimento em um contexto social. Porém, um dos maiores desafios na implementação das boas práticas de governança é que cada organização ou grupo de pessoas encontra seu próprio caminho na direção de soluções que venham a se ajustar em circunstâncias específicas, por este fator a governança corporativa é pautada em alguns pilares segundo MANZANEQUE (2016), IBGC (2022), RASTOGI, A., & VERNA, O. P. (2019), transparência nas operações, que consiste na divulgação e disponibilização de todas as informações que norteiam as ações gerenciais, evitando reter informações relevantes das partes interessadas e manter o pessoal afastado de informações privilegiadas e atividades ilegais; equidade, através do tratamento justo entre os sócios e as partes interessadas; prestação de contas de modo claro, conciso, compreensivo e tempestivo e responsabilidade corporativa, zelando pela viabilidade econômica e financeira da organização.

As sociedades cooperativas possuem algumas características específicas, como por exemplo seus sócios são ao mesmo tempo financiadores e usuários dos serviços que a cooperativa opera no mercado, no entanto foi preciso criar práticas de governança específicas para esse seguimento, chamadas de governança cooperativa.

2.2 OS CINCO PRINCÍPIOS BÁSICOS DA GOVERNANÇA COOPERATIVA

Segundo o manual de boas práticas do cooperativismo do sistema OCB- Organização das cooperativas do Brasil, a governança possui cinco princípios básicos conforme abaixo:

Autogestão: É o processo pelo qual os próprios cooperados, de forma democrática e por meio de organismos de representatividade e autoridade legítimos, assumem a responsabilidade pela direção da cooperativa e pela prestação de contas da gestão. Os agentes de governança são responsáveis pelas consequências de suas ações e omissões.

Senso de Justiça: É o tratamento dado a todos os cooperados com igualdade e equidade em suas relações com a cooperativa e nas relações desta com suas demais partes interessadas.

Transparência: É facilitar voluntariamente o acesso das partes interessadas as informações que vão além daquelas

determinadas por dispositivos legais, visando a criação de um ambiente de relacionamento confiável e seguro.

Educação: É investir no desenvolvimento do quadro social visando a formação de lideranças, para que estas tragam em seus conhecimentos de gestão e administração a essência da identidade cooperativa, base de sucesso e perpetuidade de sua doutrina.

Sustentabilidade: É a busca por uma gestão ética nas relações internas e externas para a geração e manutenção de valor a todas as partes interessadas, visando a perenidade da cooperativa considerando os aspectos culturais, ambientais, sociais e econômicos. (MANUAL DE BOAS PRATICAS DE GOVERNANÇA COOPERATIVA, 2021, P. 14)

2.3 AGENTES DA GOVERNANÇA COOPERATIVA

A Governança Cooperativa não é função somente de uma pessoa e sim envolve uma equipe colaborativa criada a partir da interação da cooperativa, seus princípios e seus agentes.

2.3.1 Cooperados

Os cooperados são aqueles que contribuem para o capital social da cooperativa. Ao cumprir os requisitos e aderir aos propósitos sociais, eles também se tornam beneficiários dos objetivos da cooperativa. Eles são usuários e proprietários da organização. Os membros são membros e usuários da cooperativa.

2.3.2 Assembleia Geral

Assembleia Geral Entidade soberana da cooperativa, que tem poderes para deliberar sobre os negócios relacionados com os objetivos da sociedade. Todos os associados têm poder de voto, ainda que discordem ou faltem. Tudo decorre dentro dos limites legais e estatutários, incluindo a votação.

2.3.3 Conselho de Administração

O Conselho de Administração é um órgão colegiado previsto em lei. É responsável por tomar as decisões da cooperativa, em relação aos direcionamentos estratégicos. Na prática, atua como elo entre o cooperado e a administração, a fim de supervisionar e orientar seu relacionamento com todas as partes interessadas.

2.3.4 Conselho Fiscal

A Assembleia Geral, com poderes para fiscalizar atentamente os atos administrativos da cooperativa. O Conselho Fiscal, subordinado à Assembleia Geral e, portanto, independente de outros órgãos de administração, fiscaliza.

2.3.5 Conselho Consultivo

Órgão facultativo, previsto em regimento interno e não deliberativo, preferencialmente com assessores independentes ou externos para aprimorar progressivamente a Governança e apoiar o Conselho de Administração em assuntos relevantes.

2.3.6 Comitês Sociais ou Núcleos

Grupos que podem ser divididos por região geográfica, produto, especialidade, gênero ou faixa etária, compostos por membros da cooperativa e familiares. Projetado para estruturar camadas em um grupo mais homogêneo, proporcionando maior participação dos membros para definição de estratégia.

2.3.7 Comitês Técnicos

Instituições de apoio ao Conselho Administrativo, no que se refere a assuntos de maior profundidade e complexidade.

2.3.8 Auditoria independente

Suas atribuições básicas são verificar se as demonstrações econômico-financeiras refletem adequadamente a real situação da cooperativa e apontar melhorias nas práticas de controles internos.

2.3.9 Gestão Executiva

Grupo composto pelos responsáveis pela aplicação das diretrizes definidas pelo Conselho de Administrativo e, por isso, deve prestar contas à essa entidade. Fazem parte da Gestão Executiva:

- a) Executivo principal: responsável pela coordenação e gestão das Diretorias e Superintendências Executivas, selecionado pelo Conselho Administrativo, entre os associados;
- b) Diretores executivos: responsáveis pela criação de aplicação dos processos financeiros, depois da aprovação pelo Conselho Administrativo.

2.4 LEIS QUE REGEM A GOVERNANÇA COOPERATIVA

A Governança Cooperativa é regida por uma Base Normativa, composta pela Lei Complementar 130/09, Resolução CMN 3.859/10 e a Resolução CMN 5051 de 25/11/2022

Art. 5º: “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.”. (Lei Complementar 130/09)

Art. 17º: “As cooperativas de crédito devem observar política de governança corporativa aprovada pela assembleia geral, que aborda os aspectos de representatividade e participação, direção estratégica, gestão executiva e fiscalização e controle, e que contemple a aplicação dos princípios de segregação de funções na

administração, transparência, equidade, ética, educação cooperativista, responsabilidade corporativa e prestação de contas.”. (Resolução CMN 3.859/10)

Art. 18º: “As cooperativas singulares de livre admissão, de empresários, de pequenos empresários, microempresários e microempreendedores e as constituídas ao amparo do inciso I do § 3º do art. 12 devem adotar estrutura administrativa integrada por conselho de administração e por diretoria executiva a ele subordinada, cujos membros sejam eleitos pelo referido conselho entre pessoas físicas associadas ou não associadas, nos termos do art. 5º da Lei Complementar nº 130, de 2009, admitida a acumulação de cargos entre os dois órgãos para, no máximo, um dos membros do conselho, é vedada a acumulação das presidências.” (Resolução CMN 3.859/10)

Art. 2º: “O Banco Central do Brasil poderá determinar, para conjuntos definidos de cooperativas de crédito, a adoção da estrutura administrativa referida no caput deste artigo, bem como a segregação completa entre conselho e diretoria executiva, levando em conta fatores de natureza prudencial que demandem a adoção de práticas de governança diferenciadas, decorrentes de características institucionais e operacionais das cooperativas envolvidas, tais como o exercício de funções estratégicas de gestão e controle de sistemas cooperativos, porte econômico-financeiro, complexidade operacional, extensão territorial, tamanho e dispersão social do respectivo quadro de associados.”. (Resolução CMN 3.859/10)

Art. 13º. A cooperativa de crédito deve implementar política de governança corporativa aprovada pela assembleia geral, que contemple:

I - Os aspectos de representatividade e participação, direção estratégica, gestão executiva e fiscalização e controle; e

II - A aplicação dos princípios de segregação de funções na administração, remuneração dos membros dos órgãos estatutários, transparência, equidade, ética, educação cooperativista, responsabilidade corporativa e prestação de contas. (Resolução CMN 5051 de 25/11/2022)

Art. 14°. As cooperativas de crédito devem ter conselho de administração, composto de associados eleitos pela assembleia geral, e diretoria executiva a ele subordinada. (Resolução CMN 5051 de 25/11/2022)

Art. 15°. Compete ao conselho de administração, como órgão de deliberação colegiada, entre outras funções estratégicas:

- I - fixar a orientação geral dos negócios da cooperativa de crédito;
- II - eleger e destituir os diretores e fixar-lhes as atribuições, observadas as disposições contidas no estatuto social;
- III - fiscalizar a gestão dos diretores;
- IV - examinar, a qualquer tempo, os livros e papéis da cooperativa de crédito;
- V - solicitar informações sobre contratos celebrados ou em via de celebração, e quaisquer outros atos;
- VI - convocar a assembleia geral;
- VII - manifestar-se sobre o relatório da administração e as contas da diretoria;
- VIII - manifestar-se previamente sobre atos ou contratos, quando o estatuto social assim o exigir;
- IX - autorizar, se o estatuto social não dispuser em contrário, a alienação de bens do ativo não circulante e a constituição de ônus reais; e
- X - escolher e destituir os auditores independentes.

Parágrafo único. Caso a cooperativa de crédito não possua conselho de administração, as funções previstas nos incisos I, VI, IX e X do caput serão desempenhadas pela diretoria executiva, se não houver disposição em contrário no estatuto social. (Resolução CMN 5.051 de 25/11/2022)

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 ligadas aos cargos.

4 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

4.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

A implantação da governança 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 Estabelecimento de uma 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 Definição de 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 corporativa, abordando temas como gestão de riscos, compliance, transparência, prestação de contas, entre outros.

4.1.3 Fortalecimento da 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 Aprimoramento dos controles internos e de compliance

a) Estabelecimento de 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 corporativa.

4.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

Vale ressaltar que para 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 a atuação do 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 corporativa 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 corporativa, 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 corporativa, 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.

b) 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 ECONOMICO- FINANCEIRA

A análise da viabilidade econômico-financeira da implantação da governança corporativa 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 corporativa 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.

c) É fundamental realizar uma análise detalhada dos benefícios esperados e dos investimentos e custos envolvidos na implantação da governança corporativa. 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.

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.

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.
- 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 PREVENTIVAS

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 à mudanças

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

O estudo buscou responder à pergunta sobre a relevância da implantação da Governança Cooperativa nessa cooperativa, para alcançar esse objetivo, o trabalho analisou diferentes visões sobre a Governança Cooperativa, convergindo para um conceito comum.

Seguindo os princípios do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), a governança abrange os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

A proposta de desenvolvimento para a implantação da governança incluiu a criação de uma estrutura hierárquica bem definida, com um Conselho de Administração e comitês auxiliares para decisões importantes, políticas e diretrizes, incluindo um código de conduta e ética, sendo estabelecidos para orientar as atividades da cooperativa.

A gestão de riscos será fortalecida, com a implementação de controles internos e compliance eficientes, garantindo a segurança dos ativos e conformidade com leis e regulamentações.

Os resultados esperados da implantação da governança na cooperativa são aderência plena às políticas e diretrizes estabelecidas, maior transparência, eficiência operacional, satisfação dos cooperados e um retorno positivo sobre o investimento realizado na governança.

Ao concluir este trabalho, pude aprender diversas lições valiosas sobre a importância da governança cooperativa em uma Cooperativa de Crédito. Ficou evidente que a implantação de práticas sólidas de governança é fundamental para promover melhorias nos processos internos, garantir transparência, credibilidade e equidade no relacionamento com os cooperados, também compreendi a relevância da prestação de contas e transparência para manter uma relação saudável com os cooperados e que a capacitação e treinamento dos colaboradores são fundamentais para desenvolver as competências necessárias para uma gestão eficiente e alinhada aos princípios de governança pois uma equipe comprometida com a ética e responsabilidade é essencial para o sucesso da implementação da governança cooperativa.

Este estudo proporcionou uma compreensão mais profunda sobre o valor da governança cooperativa e como suas práticas podem contribuir significativamente para o aprimoramento da Cooperativa de Crédito, garantindo sua sustentabilidade, crescimento e a satisfação dos cooperados. Essas lições aprendidas serão fundamentais para minha atuação profissional futura e para a promoção de boas práticas de governança em outras organizações cooperativas

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, V. N. de. Governança Corporativa: o que é, para que serve e quais os benefícios. **EUAX Consulting**, 2018. Disponível em: <<https://www.euax.com.br/2018/05/entenda-o-que-e-governanca-corporativa/>>. Acesso em: 01 de out. de 2022.

BANCO CENTRAL DO BRASIL – BCB. Resolução 5.051/22. Dispõe sobre a organização e o funcionamento de cooperativas de crédito. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/exibenormativo?tipo=Resolucao%20CMN&numero=5051>>. Acesso em: 08 de dez. de 2022.

BANCO CENTRAL DO BRASIL – BCB. Resolução 3.859/10. Altera e consolida as normas relativas à constituição e ao funcionamento de cooperativas de crédito. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/exibenormativo?tipo=RESOLUCAO&numero=3859>>. Acesso em: 08 de dez. de 2022.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – O que é governança Corporativa Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/blog/principios-de-governanca-corporativa> . Acesso em 08 de dez. de 2022.

IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E.; HITT, M. A. Administração estratégica. **São Paulo: Cengage Learning**, 2014.

MANZANEQUE, E. M. M. (2016). Board Of Directors As A Corporate Governance Mechanism Principles, Practices, Proposals And New Challenges. Corporate Governance : Principles, Practices and Challenges. Hauppauge, New York: Nova Science Publishers, Inc. Retrieved from.

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. Manual de boas práticas de governança cooperativa. 2019. Disponível em: <<http://sistemaocb.ocbmt.coop.br/storage/webdisco/2019/01/10/outros/b4b5bd142284978d1ad5fe516714783a.pdf>>. Acesso em: 09 de dez. de 2022.

PINTO, N. G. M.; REISDORFER, V. K. Governança cooperativa. **Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria**, p. 107-132, 2015.

RASTOGI, A., & VERNA, O. P. (2019). An Empirical Analysis of Implementation of Norms of Corporate Governance in Selected Companies. CLEAR International Journal of Research in Commerce & Management, 10(9), 6–15.

SILVA, E. C. da. Governança corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração e fiscal, auditores, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores. São Paulo. **Editora Atlas**, 2012.