

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

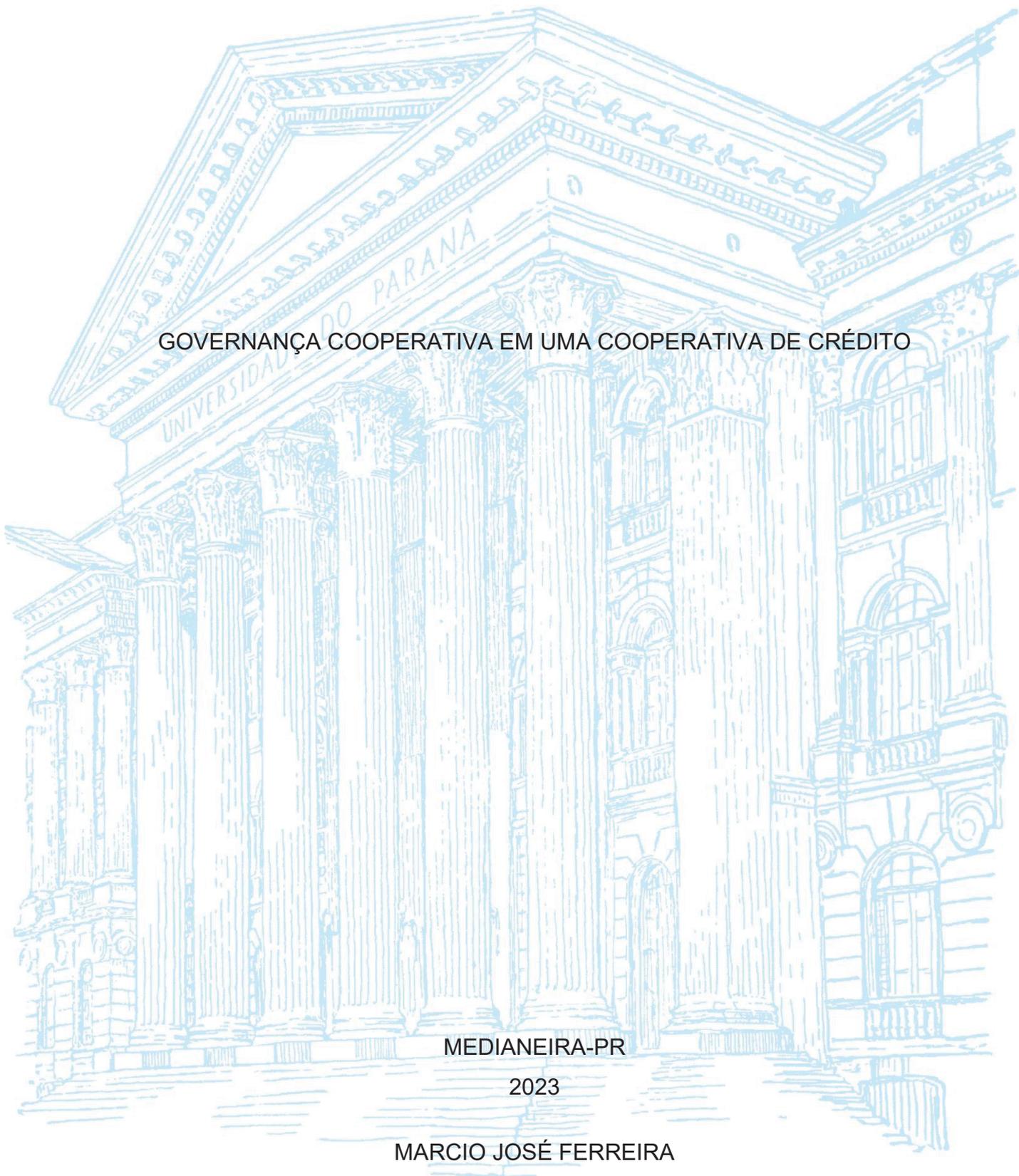
MARCIO JOSÉ FERREIRA

GOVERNANÇA COOPERATIVA EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

MEDIANEIRA-PR

2023

MARCIO JOSÉ FERREIRA



## 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

A implantação da governança cooperativa em uma cooperativa de crédito é um processo essencial para garantir o bom funcionamento, a transparência e a eficiência das operações dessa instituição. A governança cooperativa refere-se ao conjunto de princípios, diretrizes e práticas que orientam a tomada de decisões, a prestação de contas e a gestão democrática em uma cooperativa. O primeiro passo na implantação é a criação de um comitê ou grupo de trabalho responsável por desenvolver e implementar a política de governança cooperativa. Esse grupo deve ser composto por membros engajados, conhecedores dos princípios cooperativos e com habilidades em gestão e governança. O segundo passo é a análise e revisão dos estatutos e regulamentos da cooperativa para garantir que eles estejam alinhados com as boas práticas de governança e com as leis e normas aplicáveis. Em seguida, é importante promover a capacitação dos membros da cooperativa sobre os princípios e práticas da governança cooperativa, garantindo que todos compreendam suas responsabilidades e direitos na tomada de decisões. Um elemento-chave é a transparência, onde é fundamental que as informações relevantes sejam compartilhadas com os membros de forma clara e acessível, permitindo uma tomada de decisão informada. Outra prática essencial é a prestação de contas, onde os gestores e lideranças devem ser responsáveis perante os membros da cooperativa e prestar informações sobre suas ações e resultados. Por fim, é crucial incentivar a participação ativa dos membros nas decisões da cooperativa, buscando ouvir suas opiniões, sugestões e críticas, de forma a fortalecer a democracia interna e a identidade cooperativista. Com a implantação bem-sucedida da política de governança cooperativa, a cooperativa de crédito estará mais bem preparada para enfrentar desafios, crescer de forma sustentável e atender às necessidades de seus membros de maneira eficiente e transparente.

**Palavras-chave:** transparência, eficiência, capacitação, decisões e identidade cooperativista.

## **ABSTRACT**

The implementation of the cooperative governance policy in a credit union is an essential process to guarantee the proper functioning, transparency and efficiency of the institution's operations. Cooperative governance refers to the set of principles, guidelines and practices that guide decision-making, accountability and democratic management in a cooperative. The first step in implementation is the creation of a committee or working group responsible for developing and implementing the cooperative governance policy. This group must be composed of engaged members, knowledgeable of cooperative principles and with skills in management and governance. The second step is the analysis and review of the cooperative's statutes and regulations to ensure that they are in line with good governance practices and applicable laws and regulations. Next, it is important to promote the training of cooperative members on the principles and practices of cooperative governance, ensuring that everyone understands their responsibilities and rights in decision-making. A key element is transparency, where it is critical that relevant information is shared with members in a clear and accessible way, enabling informed decision-making. Another essential practice is accountability, where managers and leaders must be accountable to cooperative members and provide information about their actions and results. Finally, it is crucial to encourage the active participation of members in cooperative decisions, seeking to hear their opinions, suggestions and criticisms, in order to strengthen internal democracy and cooperative identity. With the successful implementation of the cooperative governance policy, the credit union will be better prepared to face challenges, grow sustainably and meet the needs of its members in an efficient and transparent manner.

Keywords: transparency, efficiency, training, decisions and cooperative identity.

## SUMÁRIO

1. Introdução	06
2. Referencial Teórico	08
3. Diagnóstico e Descrição da Situação-Problema	10
4. Proposta técnica para solução da Situação-Problema	12
5. Conclusão	22
6. Referências Bibliográficas	23

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Apresentação do tema

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

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

Para o Instituto Brasileiro de Governança cooperativa (IBGC,2009), Governança cooperativa 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 desempenha um papel fundamental na gestão de uma cooperativa de crédito. Aqui estão algumas das principais razões pelas quais a governança é importante nesse contexto, como por exemplo: transparência e prestação de contas, gestão eficaz de riscos, tomada de decisões embasadas análises criteriosas, profissionalização da gestão, acesso a recursos e parcerias estratégicas. Esses elementos são essenciais para fortalecer a confiança dos cooperados, atrair recursos e parceiros estratégicos, e garantir a sustentabilidade e o sucesso da cooperativa no longo prazo

## 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 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 dela, atrai e retem talentos, aumenta a longevidade, reduz e melhora a resoluções de conflitos.

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

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

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

A governança cooperativa nasceu nos anos 80 e 90 em decorrência de diversos escândalos empresariais que ocorria pelo mundo, e dessa forma, com o objetivo primordial em proteger seus investimentos, acionistas e investidores, as organizações passaram a demandar por um sistema de regras de monitoramento internos e externos em suas respectivas organizações. No Brasil, o tema se desenvolveu de forma mais efetiva a partir dos anos 90 com a abertura do mercado nacional, com a criação do Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração – IBCA (1995) e em 1999 foi intitulado de Instituto Brasileiro de Governança cooperativa – IBGC, conforme estudo apresentado no XVII Congresso UPS de Iniciação Científica em Contabilidade com o título “As Práticas de Governança cooperativa em uma Cooperativa de Crédito” em julho de 2020.

O artigo publicado na Revista Ibero Americana de Estratégia, com o tema “*Governança Cooperativa e o Dilema de Legitimidade: Um Estudo de Caso em uma Cooperativa de Crédito*” destaca que o tema Governança tem ganhado maior relevância dentro das organizações nas últimas décadas, pois buscam uma maior eficácia da administração, nos mais variados tipos de organização e nas cooperativas de um modo geral, não é diferente, dado ao seu protagonismo, em especial, nos países asiático, como por exemplo, na China, onde existem mais 689 mil cooperativas agrícolas, com mais de 43 milhões de membros. Este artigo ainda traz que a governança cooperativa é muito carente de base teórica, se comparada com a governança cooperativa, apesar de complementarem.

Trazendo o tema governança para dentro das cooperativas, eis que nos deparamos com a governança cooperativa, que em linhas gerais, se assemelha em muito com a governança cooperativa, mas com os pilares do cooperativismo, no “*Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa*” do Sistema OCB, aborda o modelo de forma estratégica, estabelecendo práticas éticas com o objetivo de alcançar os objetivos sociais e assegurar que a gestão da cooperativa se dê de modo sustentável e alinhados com os interesses de seus associados.

O Banco Central do Brasil (2008), aborda os impactos positivos das boas práticas nas empresas de capital aberto, atraindo assim o interesse de outras

organizações aos modelos de controles internos e externos, alinhados ao interesse dos sócios e investidores com a redução custos. Contudo, os problemas centrais tratados pela governança cooperativa eram praticamente os mesmos enfrentados pela grande maioria das organizações, onde seu órgão máximo de administração é constituído por um grupo de pessoas que representa os proprietário ou financiadores, o Conselho de Administração – CA, cabendo a esse, a responsabilidade e os rumos estratégicos da organização, inclusive cabendo a este órgão, a escolha de seus administradores e/ou executivos, deixado a cargo destes executivos a execução das estratégias definidas pelo CA, dessa forma tornando-se o elo de ligação e de representação entre os proprietários e investidores com os executivos da organização.

Pinto e Reisdorfer (2015), destacam que a governança é a capacidade de um público ou grupo de interesses monitorar e avaliar como que um outro grupo, ou organização está gerindo seus recursos e informações. Na verdade, a governança é o caminho em que um grupo busca segurança em que terá retorno sobre suas expectativas e investimentos. Sendo assim, as boas práticas de governança tornaram-se uma vantagem competitiva exigida pela sociedade em um contexto de desenvolvimento social.

A governança constitui procedimentos a fim de disciplinar as relações entre proprietários, gestores e mercados, fundamentados em pilares como por exemplo a transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade cooperativa. Como resultado, a governança auxiliará na redução de custos e riscos em qualquer organização, que culminará numa imediata melhoria da imagem pública da organização, de acordo com Pinto e Reisdorfer (2015).

### **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 cooperativa nas cooperativas de crédito, que doravante iremos chamar de Governança Cooperativa.

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

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

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

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

## **4. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA**

### **4.1 – Desenvolvimento da proposta**

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

#### **4.1.1- Estabelecer estrutura de governança**

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

#### **4.1.2 - Definir políticas e diretrizes**

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

#### **4.1.3 - Fortalecer a gestão de riscos**

- Implementação de uma estrutura de gestão de riscos, que inclui a identificação, avaliação, mitigação e monitoramento dos riscos aos quais a cooperativa está exposta.
- Realização de auditorias internas e externas periódicas para verificar a conformidade com as políticas e procedimentos estabelecidos.

#### **4.1.4 – Aprimorar os controles internos e de compliance**

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

#### **4.1.5 - Transparência e prestação de contas**

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

#### **4.1.6 - Capacitação e treinamento**

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

### **4.2 - Plano de implantação**

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

#### **4.2.1 - Reforçar a estrutura hierárquica**

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

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

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

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

#### **4.2.2 - Desenvolver o Conselho de Administração**

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

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

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

#### **4.2.3 - Instituir e atualizar o código de conduta**

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

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

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

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

#### **4.2.4 - Fortalecer suas lideranças internas**

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

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

#### **4.2.5 - Estimular práticas transparentes**

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

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

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

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

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

#### **4.2.6 - Realizar auditorias periódicas**

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

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

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

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

### **4.3 – Recursos**

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

#### **4.3.1 - Recursos Humanos:**

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

#### **4.3.2 – Recursos Financeiros:**

- Criação de um orçamento específico para a implantação da governança, levando em consideração os custos de contratação de profissionais, treinamentos, auditorias externas, consultorias especializadas, entre outros.

- Investimento em tecnologia da informação e sistemas de suporte à governança cooperativa, como softwares de gestão de riscos e controles internos.
- Realocação de recursos existentes para atender às necessidades de implementação da governança.

#### **4.3.3 – Recursos Materiais:**

- Aquisição de equipamentos e ferramentas necessárias para fortalecer os controles internos e a gestão de riscos, como sistemas de segurança, softwares de monitoramento e proteção de dados.
- Atualização e adequação das instalações físicas da cooperativa, se necessário, para promover um ambiente de trabalho adequado e seguro.

#### **4.3.4 – Recursos de Comunicação:**

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

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

### **4.4 – Viabilidade 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**

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

estratégicos.

- Melhoria na gestão de riscos, o que reduz a exposição a perdas financeiras e fortalece a sustentabilidade da cooperativa.

#### **4.4.2 – Investimentos**

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

#### **4.4.3 – Custos**

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

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

#### **4.5 - Resultados esperados**

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

#### **4.5.1 - Aderência às políticas e diretrizes de governança**

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

#### **4.5.2 - Transparência e prestação de contas**

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

#### **4.5.3 - Gestão de riscos eficaz**

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

#### **4.5.4 - Eficiência operacional**

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

#### **4.5.5 - Satisfação dos cooperados**

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

#### **4.5.6 - Retorno sobre o investimento (ROI)**

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

Ressalta-se a importância em adaptar as metas e indicadores de acordo com as características específicas da cooperativa de crédito, levando em consideração seu tamanho, objetivos estratégicos e contexto de mercado. Além disso, é fundamental

acompanhar regularmente os indicadores estabelecidos, realizar análises periódicas e realizar ajustes na implementação da governança, se necessário, para garantir o sucesso e a melhoria contínua

#### **4.6 - Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas**

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

##### **4.6.1 – Resistência às mudanças**

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

##### **4.6.2 - Falta de capacitação**

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

##### **4.6.3 - Falta de alinhamento entre os membros**

- Problema: Divergências de opinião ou falta de alinhamento entre os membros do Conselho de Administração e comitês podem prejudicar a eficácia da governança.
- Medidas: Promover um processo de seleção criterioso para os membros do Conselho de Administração, estabelecer canais de comunicação eficazes e

incentivar a construção de relacionamentos construtivos, realizar reuniões regulares para alinhar expectativas e metas, e promover a cultura da tomada de decisão baseada em consenso.

#### **4.6.4 - Falhas na implementação de controles internos**

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

#### **4.6.5 - Falta de engajamento dos cooperados**

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

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

## 5. CONCLUSÃO

A implantação da governança cooperativa em uma cooperativa de crédito é um processo estratégico e fundamental para fortalecer a transparência, a prestação de contas, a eficiência operacional e a sustentabilidade da organização. Ao adotar práticas de governança sólidas, a cooperativa pode melhorar a confiança dos cooperados, atrair investidores, mitigar riscos e promover o crescimento saudável.

No entanto, a implantação da governança também apresenta desafios e requer um planejamento cuidadoso. É essencial envolver todos os membros e colaboradores da cooperativa, garantir a capacitação adequada, promover a comunicação aberta e eficaz, e estar preparado para lidar com resistências e possíveis obstáculos ao longo do processo.

Ao estabelecer metas claras, indicadores de desempenho e um plano de monitoramento contínuo, a cooperativa pode avaliar o sucesso da implantação da governança e realizar ajustes necessários para garantir sua eficácia e evolução.

A governança cooperativa contribui para a profissionalização da gestão, a responsabilidade cooperativa e a tomada de decisão embasada. Com o tempo, ela pode criar uma cultura de excelência e ética, promovendo a longevidade e a competitividade da cooperativa de crédito no mercado.

Em resumo, a implantação da governança cooperativa em uma cooperativa de crédito é um investimento estratégico que traz benefícios significativos a curto e longo prazo. Ao estabelecer boas práticas, fortalecer a transparência e melhorar a gestão de riscos, a cooperativa está preparada para enfrentar os desafios do mercado financeiro e construir um futuro sustentável e próspero para seus cooperados e stakeholders

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Banco Central do Brasil (BACEN) (2008). *Diretrizes para as boas práticas de Governança Cooperativa para Cooperativas de Crédito*.

Banco Central do Brasil (BACEN) (2009). *Governança Cooperativa: diretrizes e mecanismos para o fortalecimento da governança em cooperativas de crédito do Brasil*.

Banco Central do Brasil (BACEN) (2019). *O que é cooperativa de crédito*

<https://www.revistas.usp.br/rco/article/view/34724>. Acesso em 04/10/2022 às 19:57

<https://www.redalyc.org/pdf/1230/123023052004.pdf>. Acesso em 04/10/2022 às 20:30

[https://www.ufsm.br/unidades-universitarias/ctism/cte/wp-content/uploads/sites/413/2018/11/13\\_governanca\\_cooperativa.pdf](https://www.ufsm.br/unidades-universitarias/ctism/cte/wp-content/uploads/sites/413/2018/11/13_governanca_cooperativa.pdf). Acesso em 04/10/2022 às 20:45

<https://www.bcb.gov.br/pre/microFinancas/coopcar/pdf/artFuncoesEstratExec.pdf>. Acesso em 04/10/2022 às 20:52

<https://www.redalyc.org/journal/3312/331259757004/331259757004.pdf>. Acesso em 04/10/2022 às 20:57

<https://ri.unir.br/jspui/handle/123456789/3024>. Acesso em 04/10/2022 às 21:08

<https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/12946>. Acesso em 04/10/2022 às 21:12

<https://congressosp.fipecafi.org/anais/20UspInternational/ArtigosDownload/2321.pdf>. Acesso em 04/10/2022 às 21:19

<http://sistemaocb.ocbmt.coop.br/storage/webdisco/2019/01/10/outros/b4b5bd142284978d1ad5fe516714783a.pdf>. Acesso em 04/10/2022 às 21:27

<https://www.bcb.gov.br/pre/microFinancas/coopcar/pdf/artFuncoesEstratExec.pdf>. Acesso em 05/10/2022 às 20:09

Pinto, Nelson Guilherme Machado e Reisdorfer, Vitor Kochhann. *Governança Cooperativa*. – Santa Maria, RS: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico: Rede e-Tec Brasil, 2015.