

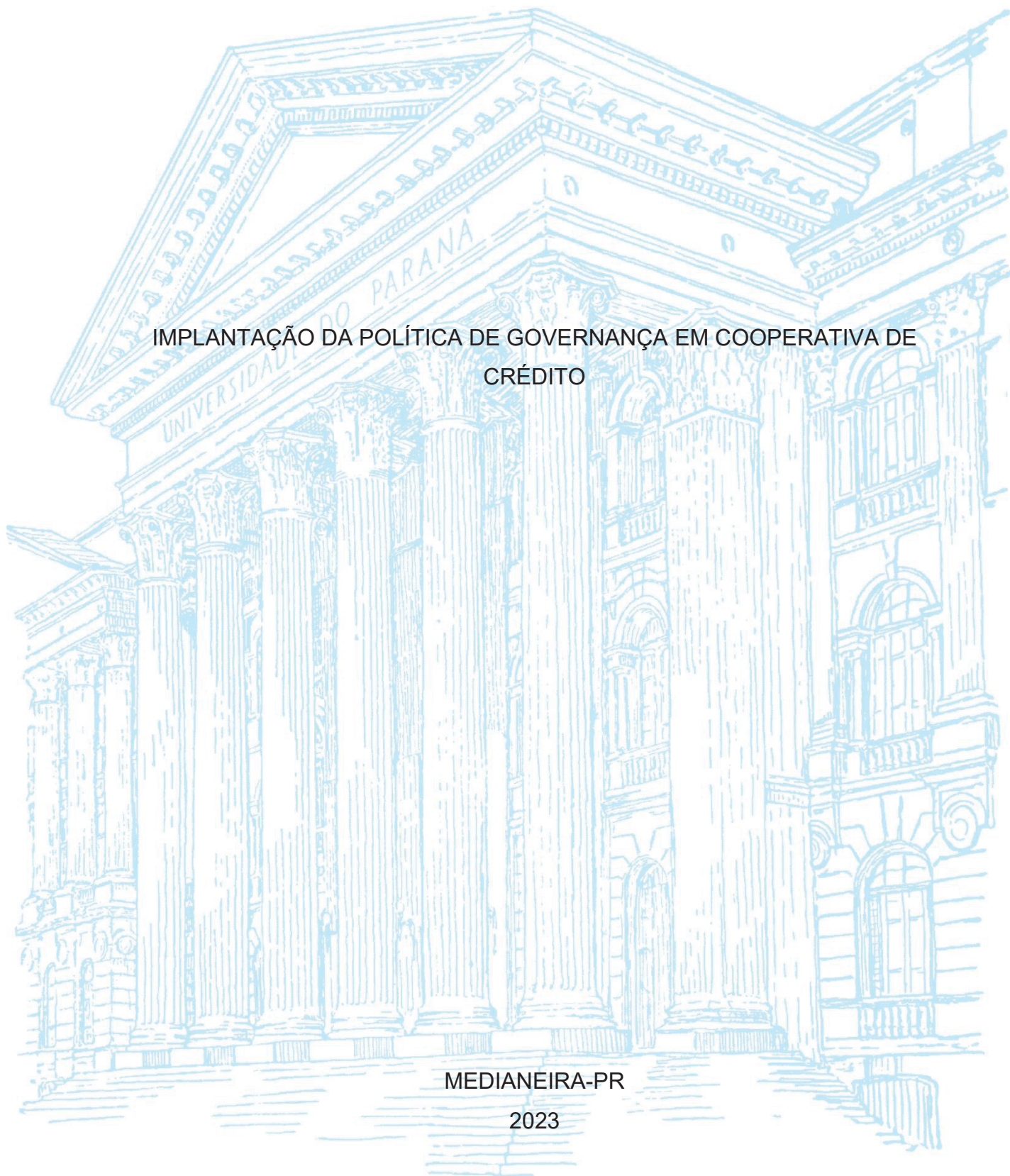
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LOANA OCTAVIANO

IMPLANTAÇÃO DA POLÍTICA DE GOVERNANÇA EM COOPERATIVA DE
CRÉDITO

MEDIANEIRA-PR

2023



LOANA OCTAVIANO

IMPLANTAÇÃO DA POLÍTICA DE GOVERNANÇA EM COOPERATIVA DE
CRÉDITO

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

Orientador: Prof. Dr. Marcos Wagner Da Fonseca

MEDIANEIRA-PR

2023

RESUMO

A governança cooperativista é extremamente importante para a coordenação de pessoas e processos dentro de uma organização. Com base nisto, este projeto estudou o impacto e importância da implantação da Política de Governança. Com o objetivo de apresentar as técnicas de implantação, o projeto mostra que o processo vinculado a meritocracia, faz uma gestão mais eficiente com qualidade operacional e principalmente, com estruturas de estratégias para prosperidade e solidez. Governança promove a sinergia entre as áreas fundamentadas em decisões colegiadas e bem estruturadas, com base em conhecimento técnico e fomentado pelas necessidades dos associados, fazendo com que assim as demandas de decisões são mais certeiras e geram ótimos resultados para a cooperativas e conseqüentemente para os associados. O presente trabalho, desenvolveu, além das estratégias e o fluxo de implantação, a importância da implantação. Baseada em opinião de especialistas, instituições dedicadas de cooperativas e principalmente as legislações. Cooperativas são fundamentadas para o bem-estar social, alinhando boas praticas com seus valores, geram resultados satisfatórios e eficiência operacional.

Palavras-chave: Transparência, Competência e Eficiência.

ABSTRACT

Cooperative governance is extremely important for the cooperation of people and processes within an organization. Based on this, this project studied the impact and importance of implementing the Governance Policy. With the objective of presenting the implementation techniques, the project shows that the process linked to meritocracy, makes a more efficient management with operational quality and mainly, with structures of strategies for prosperity and solidity. Governance promotes synergy between the areas based on collegiate decisions and well-structured, based on technical knowledge and fostered by the needs of the members, thus making the taming of decisions more accurate and generating excellent results for the cooperatives and consequently for the associates . The present work developed, in addition to the strategies and the implantation flow, the importance of the implantation. Based on the opinion of specialists, institutions dedicated to cooperatives and especially to legislation. Cooperatives are grounded for social well-being, aligning good practices with their values, generating impressive results and operational efficiency.

Keywords: Transparency, Competence and Efficiency.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA	6
1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO	7
1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO.....	7
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	8
2.1 COOPERATIVISMO	8
2.2 COOPERATIVAS DE CRÉDITO	8
2.3 GOVERNANÇA.....	9
3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	11
3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA	11
3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	12
4 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	13
4.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA	13
4.1.1 Estabelecer a estrutura de governança	13
4.1.2 Definir as Políticas e diretrizes	13
4.1.3 Fortalecer a Gestão de riscos.....	13
4.1.4 Aprimorar dos controles internos e de compliance	14
4.1.5 Informar com transparência as prestação de contas.....	14
4.1.6 Capacitar e treinar	14
4.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO	14
4.2.1 Reforçar a estrutura hierárquica.....	14
4.2.2 Desenvolver a atuação do Conselho de Administração.....	15
4.2.3 Instituir e atualizar o código de conduta.....	15
4.2.4 Fortalecer as lideranças internas	16
4.2.5 Estimular práticas transparentes.....	16
4.2.6 Realizar auditorias periódicas.....	16
4.3 RECURSOS.....	17
4.3.1 Recursos Humanos	17
4.3.2 Recursos Financeiros	17
4.3.3 Recursos Materiais	18
4.3.4 Recursos de Comunicação	18
4.4 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA	18
4.4.1 Receitas/Benefícios.....	18
4.4.2 Investimentos	19
4.4.3 Custos.....	19

4.5 RESULTADOS ESPERADOS	19
4.5.1 Aderência às políticas e diretrizes de governança	20
4.5.2 Transparência e prestação de contas	20
4.5.3 Gestão de riscos eficaz.....	20
4.5.4 Eficiência operacional	20
4.5.5 Satisfação dos cooperados.....	20
4.5.6 Retorno sobre o investimento (ROI).....	20
4.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO- CORRETIVAS	21
4.6.1 Resistência à mudanças.....	21
4.6.2 Falta de capacitação	21
4.6.3 Falta de alinhamento entre os membros	21
4.6.4 Falhas na implementação de controles internos	22
4.6.5 Falta de engajamento dos cooperados.....	22
5. CONCLUSÃO	23
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	24

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 com o intuito de evitar conflitos de interesses.

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

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

A governança em cooperativa de crédito é uma importante ferramenta que aliada a adoção de boas práticas administrativas propicia a estas organizações, melhorias no processo com o intuito de ter maior transparência, credibilidade, equidade, prestação de contas e conformidade Legal. Além disto, visa a proteção dos interesses dos cooperados, a sustentabilidade financeira da instituição e o cumprimento dos princípios cooperativistas.

O Banco Central segrega as cooperativas em 3 categorias, classificando-as e fiscalizando de forma justa em suas características peculiares:

A Política Nacional de Cooperativismo, definida pela Lei nº 5.764/1971, instituiu o regime jurídico das sociedades cooperativas, suas características, definiu os princípios do cooperativismo e os seguintes tipos de cooperativas:

1. Singulares: são as constituídas pelo número mínimo de vinte pessoas, sendo permitida a admissão de pessoas jurídicas que tenham por objeto atividades econômicas correlatas às de pessoa física, ou, ainda, aquelas sem fins lucrativos.
2. Centrais ou federações de cooperativas: são as constituídas de, no mínimo, três singulares filiadas.
3. Confederações de cooperativas centrais: são as constituídas por pelo menos três cooperativas centrais ou federações de cooperativas, da mesma ou de diferentes modalidades.

Diante de exposto, quais os desafios e a importância da implantação de governança em uma cooperativa de crédito singular?

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.

Estudar a governança cooperativa e o cooperativismo de crédito, 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).

Contudo, a governança em cooperativa de crédito promove a democratização de liderança, exigindo dois pilares importantíssimos para eficiência da gestão, sendo eles o conhecimento técnico para mantê-la sempre em conformidade e a estratégia, sendo bem estruturada com as necessidades dos associados e meio social, bem como em sinergia com as legislações para oferecer serviços de qualidade, eficientes e que promovem a longevidade da instituição.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COOPERATIVISMO

Quando as pessoas decidem ser empreendedoras, abrem empresas as quais farão gestão. Há casos em que esta constituição empresarial se faz compartilhada com sócios, dividindo valores investidos e as atividades e responsabilidades da empresa, bem como os ganhos oriundos delas.

Cooperativas também são empresas, tem sócios, ganhos e atividades compartilhadas, mas possuem variadas diferenças das demais entidades.

Em resumo, um grupo de pessoas se associam para compartilhar determinada atividade em conjunto, não visando resultado, mas facilidades nesta operação. Dos valores investidos, o que sobrar depois dos gastos, é devolvido ao investidor proporcionalmente conforme ele aplicou.

O cooperativismo é, segundo o manual de boas práticas de governança do sistema OCB (2019), um modelo de negócio democrático, tendo em vista que todos têm a possibilidade de opinar. Busca prosperidade conjunta e compartilha os resultados. Atende as necessidades dos envolvidos e principalmente, contribui para o crescimento econômico e inclusão social.

As cooperativas estão inseridas em todo o mundo e com diversas áreas de atuações. Cooperativas Agropecuárias, de consumo, crédito, infraestrutura, trabalho saúde, de transporte, entre outras. Onde um grupo de indivíduos se unem em um objetivo comum. No Brasil são regulamentadas pela Lei 5.764/71, além de seguir os sete princípios do cooperativismo.

2.2 COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Dentre tantas áreas, há as cooperativas de crédito. Estas, são regulamentadas pelo Conselho Monetário Nacional e fiscalizadas pela Banco Central do Brasil, segundo Pinho et al (2020), no ramo de crédito, as cooperativas têm o intuito de prestar todos os serviços financeiros ofertados em bancos comerciais, aplicações financeiras, operações de crédito, conta corrente e facilidades em movimentações.

Por ser instituições fiscalizadas pela Banco Central do Brasil, ao qual define que.

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.

É possível no site do Banco Central, encontrar diversas informações sobre as cooperativas de crédito e demais instituições financeiras, tendo em vista, que estas estão obrigadas a enviar constantemente relatórios e comunicá-lo de informações. Ao fazer uma busca no site, encontrou-se atualmente o registro de 847 cooperativas de crédito no País, sendo destas, 94 no Estado do Paraná. Dentre estas há distintas características que as definem, sendo Centrais, Conglomerados ou Independentes, as quais se diferenciam pelos serviços prestados, estruturas e proporções de patrimônios, e para cada especificação há regulamentações para atendê-los, para maior segurança do sistema financeiro e principalmente aos associados.

2.3 GOVERNANÇA

Conforme visto anteriormente, cooperativas é formada por um grupo de diversas pessoas, com diferentes propósitos, mas com um objetivo comum. Em uma sociedade composta por até mesmo milhares de sócios e com decisões democráticas, face necessária uma estrutura governamental, ou seja, segregações de cargos estratégicos, operacionais e de gestão.

Para Filho et al (2008), um modelo adequado de estrutura de gestão é essencial para a confiança entre a sociedade e para o sucesso da cooperativa, pois fortalece os ideais, proporciona equilíbrio entre os interesses e harmoniza as expectativas, fazendo gestão das prioridades e custo – benefício.

Diante da existência das tendências de decisões de formas individualistas, Pinto et al (2015) enfatiza que existe conflitos de interesse em cooperativas quando alguém com influência em tomadas de decisões tem interesses individuais, sejam eles diretos, indiretos ou até mesmo condicionados e não são colocados em discussão.

Estratégias adotadas como boas práticas de gestão, conforme Soares et al é a separação dos papéis desempenhados do indivíduo de execução do indivíduo

estratégico que representa os associados, mantendo assim um equilíbrio entre as decisões e reduz a concentração de poder.

Neto et al (2012) define que cooperativas possuem reflexos das gestões de governanças em sua eficiência econômica, portanto, havendo a necessidade de profissionalização do órgão executivo. Desta forma, ter boas práticas governamentais vai além de cargos de gestão segregados, é necessário também profissionais com conhecimentos técnicos e sociais.

Segregando funções operacionais, executivas e estratégicas, minimiza as brigas por conflitos de interesse e discussão por poderes. Equipara todos com informações a respeito da cooperativa, trazendo para discussão as necessidades dos associados e aplicando o conhecimento técnico, possibilita a geração de informações aos associados para a tomada de decisão, mitigando os riscos e tornando a sociedade mais junta e democrática.

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, torna-se 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 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 a estrutura de governança

- Criar o Conselho de Administração, responsável por definir a estratégia da cooperativa, estabelecer políticas e diretrizes, além de monitorar o desempenho da instituição.
- Implementar os 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 as Políticas e diretrizes

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

4.1.3 Fortalecer a Gestão de riscos

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

4.1.4 Aprimorar dos controles internos e de compliance

- Estabelecer os 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.
- Implementar o 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 Informar com transparência as prestação de contas

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

4.1.6 Capacitar e treinar

- Investir na capacitação e treinamento dos colaboradores da cooperativa, visando desenvolver competências necessárias para uma gestão eficiente e alinhada aos princípios de governança.
- Promover a 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 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 a atuação do Conselho de Administração

A atuação do Conselho 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 as 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

- Contratar profissionais especializados em governança corporativa, como consultores externos, assessores jurídicos e especialistas em gestão de riscos.
- Treinar e capacitar os colaboradores existentes para desenvolver as habilidades necessárias para a governança eficaz.
- Alocar tempo dos membros do Conselho de Administração e dos comitês para participação em reuniões e atividades relacionadas à governança.

4.3.2 Recursos Financeiros

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

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

4.3.3 Recursos Materiais

- Adquirir 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.
- Atualizar e adequar as instalações físicas da cooperativa, se necessário, para promover um ambiente de trabalho adequado e seguro.

4.3.4 Recursos de Comunicação

- Investir 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 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

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

estratégicos.

- Melhorar a 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 corporativa 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 corporativa 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 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

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

4.5.2 Transparência e prestação de contas

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

4.5.3 Gestão de riscos eficaz

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

4.5.4 Eficiência operacional

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

4.5.5 Satisfação dos cooperados

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

4.5.6 Retorno sobre o investimento (ROI)

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

Ressalta-se a importância em adaptar as metas e indicadores de acordo com as características específicas da cooperativa de crédito, levando em consideração seu

tamanho, objetivos estratégicos e contexto de mercado. Além disso, é fundamental acompanhar regularmente os indicadores estabelecidos, realizar análises periódicas e realizar ajustes na implementação da governança, se necessário, para garantir o sucesso e a melhoria contínua

4.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

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

4.6.1 Resistência à mudanças

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

- 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 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

Com o objetivo de estudar a governança alcançado, consuma-se que organização e estruturação de processos são fundamentais para uma instituição. Diante do estudo e elaboração do projeto, evidenciou-se esta afirmação e com embasamento teórico ficou nítido a importância de governança para os processos.

As cooperativas de crédito são instituições supervisionadas pelo Banco Central ao quais são exigidas a implantação de governança cooperativista. Além da obrigatoriedade, este processo é fundamental para diversos fatores institucionais, como aprimoramento de controles internos auxiliando na gestão de risco e elaborando estratégias de captação e retenção. Definições de políticas para a melhoria no fluxo de informações, deixando-as mais claras e acessíveis a todos os níveis hierárquicos.

Conclui-se que além da eficiência dos processos e procedimentos internos, a governança para uma cooperativa de crédito é essencial para segregação de função, sinergia entre as áreas com decisões colegiadas e proliferação das informações de forma transparente. Além de que, a meritocracia para a obtenção da função desejada faz com que a equipe se capacite e constantemente busquem treinamentos e aperfeiçoamentos para o crescimento profissional. Sendo eficiente para a instituição e principalmente, gerando uma busca contínua pela excelência.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Manual de boas práticas de governança cooperativa – **Sistema OCB**. 01 out. 2019. Disponível em: <http://sistemaocb.ocbmt.coop.br/storage/webdisco/2019/01/10/outros/b4b5bd142284978d1ad5fe516714783a.pdf>. Acesso em: 06 out. 2022.

PINHO, Cassia Marcelle Dias. GONÇALVES, Tadeu Junior de Castro. Lima, Diogo Henrique Silva de. As práticas de governança corporativa em uma cooperativa de crédito. **XVII Congresso USP de inicialização científica em contabilidade**, 29 a 31 julho 2020. Disponível em: <https://congressousp.fipecafi.org/anais/20Usplnternational/ArtigosDownload/2321.pdf>. Acesso em: 06 out. 2022.

Banco Central. **Cooperativas de Crédito**. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/cooperativacredito>. Acesso em: 06 out. 2022.

FILHO, Joaquim Rubens Fonte. MARUCCI, José Carlos. OLIVEIRA, Mauro José. **Governança cooperativa: participação e representatividade em cooperativas de crédito no Brasil**. 10 out. 2008. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rco/article/view/34724>. Acesso em: 06 out. 2022.

PINTO, Nelson Guilherme Machado. REISDORFER, Vitor Kochhann. **Governança Cooperativa**. 2015. Disponível em: https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/413/2018/11/13_governanca_cooperativa.pdf. Acesso em: 06 out. 2022.

SOARES, Mardem Marques. VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira. **Governança Cooperativa: as funções estratégicas e executivas em cooperativas de crédito no Brasil**. Disponível em : <https://www.bcb.gov.br/pre/microFinancas/coopcar/pdf/artFuncoesEstratExec.pdf>. Acesso em: 06 out. 2022.

NETO, Sigismundo Bialoskorski. BARROSO, Marcelo Francini Girão. REZENDE, Amaury José. **Governança cooperativa e sistemas de controle gerencial: uma abordagem teórica de custos da agência**. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/1230/123023052004.pdf>. Acesso em 06 out. 2022.