

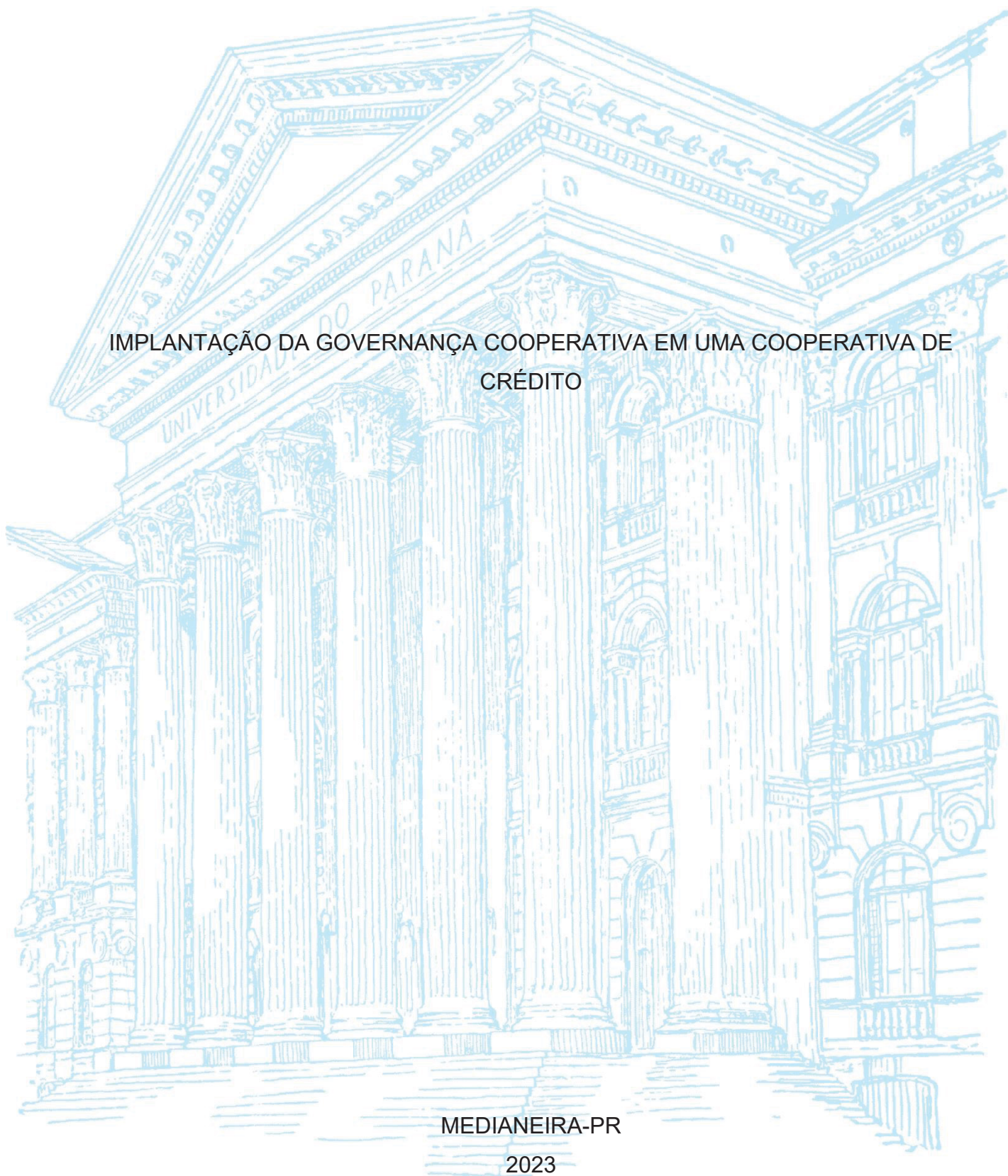
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

KATIUCIA AMBROSIO PAZ

IMPLANTAÇÃO DA GOVERNANÇA COOPERATIVA EM UMA COOPERATIVA DE
CRÉDITO

MEDIANEIRA-PR

2023



KATIUCIA AMBROSIO PAZ

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

Este estudo tem como objetivo apontar a necessidade da implantação de uma governança cooperativista em cooperativa de crédito e quais vantagens essa prática traria. Atividade essa, baseada pela união e cooperação de pessoas, com objetivo de facilitar o desenvolvimento, ampliando a transparência da administração, conferindo legitimidade aos gestores e aprimorando a participação do cooperado no processo decisório, tendo sempre como pilar, a responsabilidade corporativa, para alcançar os objetivos, dando força e continuidade a cooperativa, sem afastar-se dos princípios cooperativistas. A implantação da governança em uma cooperativa de crédito, passa por várias fases, iniciando pela análise interna para determinar as diretrizes, ter conhecimento sobre a Política Nacional do Cooperativismo (Lei nº 5.764/1971), possuir código de ética, realizar treinamentos com todos os associados e colaboradores e manter o monitoramento constante, para garantir a eficiência e realização de ações condizentes com o esperado. Além de cumprir as exigências legais, a implantação da governança também traz confiança e clareza junto aos cooperados e a sociedade, evita conflitos entre as partes envolvidas, define as competências, o que aumenta as chances de melhor aproveitamento dos recursos humanos, preservando a imagem da cooperativa e a coerência com seus conceitos.

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

ABSTRACT

This study aims to point out the need to implement a cooperative governance in a credit union and what advantages this practice would bring. This activity, based on the union and cooperation of people, with the objective of facilitating development, increasing the transparency of the administration, giving legitimacy to the managers and improving the participation of the cooperative in the decision-making process, always having corporate responsibility as a pillar, to achieve the objectives, giving strength and continuity to the cooperative, without departing from cooperative principles. The implementation of governance in a credit union goes through several phases, starting with an internal analysis to determine the guidelines, having knowledge about the National Policy of Cooperativism (Law nº 5.764/1971), having a code of ethics, carrying out training with all associates and employees and maintain constant monitoring, to ensure efficiency and carrying out actions consistent with expectations. In addition to complying with legal requirements, the implementation of governance also brings confidence and clarity to cooperative members and society, avoids conflicts between the parties involved, defines competencies, which increases the chances of better use of human resources, preserving the cooperative's image and coherence with its concepts.

Keywords: Cooperative governance, implantation, Credit Union.

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	25
6. Referências Bibliográficas	26

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 igualitários nas decisões importantes. A governança eficaz é essencial para garantir a transparência, a responsabilidade e o alinhamento dos interesses dos membros.

Estudar a governança cooperativa e o cooperativismo de crédito é relevante tanto para aqueles que desejam compreender como essas instituições operam, quanto para aqueles que desejam participar ativamente como membros ou colaboradores dessas cooperativas. Esses conceitos estão intimamente relacionados com os princípios cooperativos e a busca por um econômico mais justo e solidário.

1.3 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 retém talentos, aumenta a longevidade, reduz e melhora a resoluções de conflitos.

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

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

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A governança cooperativa teve origem nas décadas de 80 e 90, impulsionada por escândalos empresariais em todo o mundo, fazendo com que investidores e acionistas passassem a exigir sistemas de monitoramento interno e externo para proteger seus investimentos, conforme Manzaneque (2016) e o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2022).

Seu principal objetivo era proteger os investimentos, acionistas e investidores, levando as organizações a demandarem a implementação de sistemas de monitoramento interno e externo. No Brasil, o interesse por esse tema ganhou força nos anos 90, especialmente com a abertura do mercado nacional. O Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA) foi criado em 1995 e, em 1999, recebeu a denominação de Instituto Brasileiro de Governança Cooperativa (IBGC). Esse desenvolvimento foi destacado em um estudo apresentado no XVII Congresso UPS de Iniciação Científica em Contabilidade, realizado em julho de 2020, sob o título "As Práticas de Governança Cooperativa em uma Cooperativa de Crédito".

De acordo com o Banco Central do Brasil (BACEN, 2015), a governança cooperativa refere-se a um conjunto de mecanismos e controles, tanto internos quanto externos, que permitem aos cooperados definir e garantir a realização dos objetivos da cooperativa, assegurando sua continuidade e os princípios cooperativistas.

Ela aborda as interações entre empresas em uma mesma cadeia de negócios, bem como as dinâmicas internas entre acionistas, conselhos e a diretoria executiva de uma organização. A governança corporativa visa a estabelecer mecanismos, costumes e leis que orientam a administração de uma empresa.

Essas práticas visam fortalecer a organização e alinhar os interesses dos diversos stakeholders, incluindo negócios, sócios, diretores, acionistas e órgãos reguladores.

Como definido por Silva (2012), a governança corporativa busca otimizar o desempenho da empresa, protegendo investidores, empregados e credores, além de facilitar o acesso ao capital.

A governança corporativa é um meio pelo qual diferentes grupos de interessados monitoram e avaliam como uma organização gerencia seus recursos e informações, levando em consideração seus próprios interesses e expectativas. Em

última análise, a governança visa garantir que esses grupos obtenham retornos adequados sobre seus investimentos e expectativas.

Portanto, a governança corporativa engloba estratégias para gerenciar as relações entre os acionistas e direcionar o desempenho e a direção estratégica das organizações, como apontado por Hitt, Hoskisson e Ireland (2014).

As boas práticas de governança corporativa passaram a ser valorizadas pela sociedade, representando vantagens competitivas no mercado e contribuindo para o desenvolvimento social. No entanto, a implementação dessas práticas enfrenta o desafio de encontrar soluções específicas para cada organização ou grupo de pessoas. Segundo Manzaneque (2016), IBGC (2022) e Rastogi e Verna (2019), os pilares da governança corporativa incluem transparência nas operações, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

Além disso, as sociedades cooperativas, que têm características únicas, desenvolveram práticas específicas de governança chamadas de governança cooperativa. Isso ocorre porque os sócios dessas cooperativas atuam como financiadores e usuários dos serviços prestados pela cooperativa, exigindo abordagens diferentes em termos de governança.

3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 Descrição geral da cooperativa

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

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

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

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

A constituição de uma cooperativa, seja ela singular ou central, segue uma série de ritos e um arcabouço regulatório bastante rigoroso, que é regulamentado pelo Conselho Monetário Nacional – CMN, a quem cabe o papel de regulamentar as atividades do mercado financeiro, já a autorização de funcionamento e fiscalização das operações cabe exclusivamente ao Banco Central do Brasil – BCB.

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

3.2 Diagnóstico da situação-problema

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

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

Com isto, o grupo elaborou a matriz Canvas, apontando os problemas gerados por falta de definição da governança, os usuários afetados, os benefícios e soluções e consequentemente 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

Baseada na pesquisa em diversas plataformas, sobre a governança Cooperativa, estudei a importância e a necessidade da implantação dessa ferramenta em cooperativa de crédito.

Foram analisados os princípios do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e vários outros estudos sobre esse tema, onde entendemos que a governança engloba vários setores e níveis hierárquicos, dentre eles a diretoria, o conselho administrativo, os sócios e todas as demais áreas. Sendo que para desenvolver sua implantação, é preciso antes criar uma configuração hierárquica, conselho administrativo e comitês, para definir políticas, diretrizes, código de conduta e ética, para viabilizar e balizar as atividades da cooperativa.

A implantação da governança também fortalecerá a gestão de riscos, controles internos, compliance, dará maior segurança aos ativos e conciliação com leis e regulamentações.

O propósito esperado pela cooperativa, é alcançar maior transparência, eficiência produtiva, concordância com políticas e diretrizes, satisfação por parte dos associados e resultado positivo sobre o investimento aplicado.

Com esse trabalho, foi possível entender que, introduzir a governança em uma cooperativa de crédito, traz solidez à todo o processo, credibilidade e clareza no relacionamento com os cooperados, avanço nos procedimentos internos, evidencia a necessidade de treinamentos constantes, para desenvolver e alinhar toda a equipe com os princípios, a ética e a responsabilidade da cooperativa com todos os envolvidos, podendo ser seus próprios colaboradores, cooperados e alcançando a sociedade em que está inserida.

Resumindo tudo que foi visto e estudado, a implantação da governança cooperativa, pode sim trazer vantagens, tanto no que diz respeito a organização e parametrização de condutas internas, como também perante a visão do associado, desde que seja efetivamente executada, utilizando boas práticas, com interesse voltado ao crescimento da cooperativa, mitigando riscos e melhorando constantemente a gestão e os processos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de Crédito/ Elvira Cruvinel Ferreira Ventura, coordenação geral: Joaquim Rubens Fontes Filho, Marden Marques Soares, coordenação. – Brasília: Banco Central do Brasil, 2009. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/Pre/microFinancas/coopcar/pdf/livro_governanca_cooperativa_internet.pdf> Acesso: 01 dez. 2022

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

Manual de Boas Práticas de GOVERNANÇA COOPERATIVA. Sistema OCB. Disponível em: <http://www.ocesc.org.br/documentos/manual_boas_praticas.pdf> Acesso: 4 dez. 2022.

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.

MBA em Governança, Riscos, Regulação e Compliance em Saúde - Entenda o que é Governança Cooperativa. Disponível em: <<https://www.faculdadeunimed.edu.br/blog/entenda-o-que-e-governanca-cooperativa>> Acesso: 4 dez. 2022.

MENDES, Gustavo. Governança Cooperativa: as boas práticas para a perenidade do cooperativismo (2019). Disponível em: < <https://coonecta.me/governanca-cooperativa-boas-praticas/>> Acesso: 01 dez. 2022.

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

PINHO, Cássia M. Dias. GONÇALVES, Tadeu J. de C. LIMA, Diogo H. S. As Práticas de Governança Corporativa em uma Cooperativa de Crédito. XVII Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade. Disponível em: < <https://congress USP.fipecafi.org/anais/20Usplnternational/ArtigosDownload/2321.pdf> > Acesso: 01 dez. 2022.

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