



# Governança em Cooperativas Financeiras



## Planejamento e Organização

ações  
exógenas

ações  
endógenas

Governança



**AONDE  
ESTÁ?**  
(Diagnóstico)



**AONDE  
QUER IR?**  
(Destino)



AONDE  
ESTAMOS

## Evolução da Participação no SFN

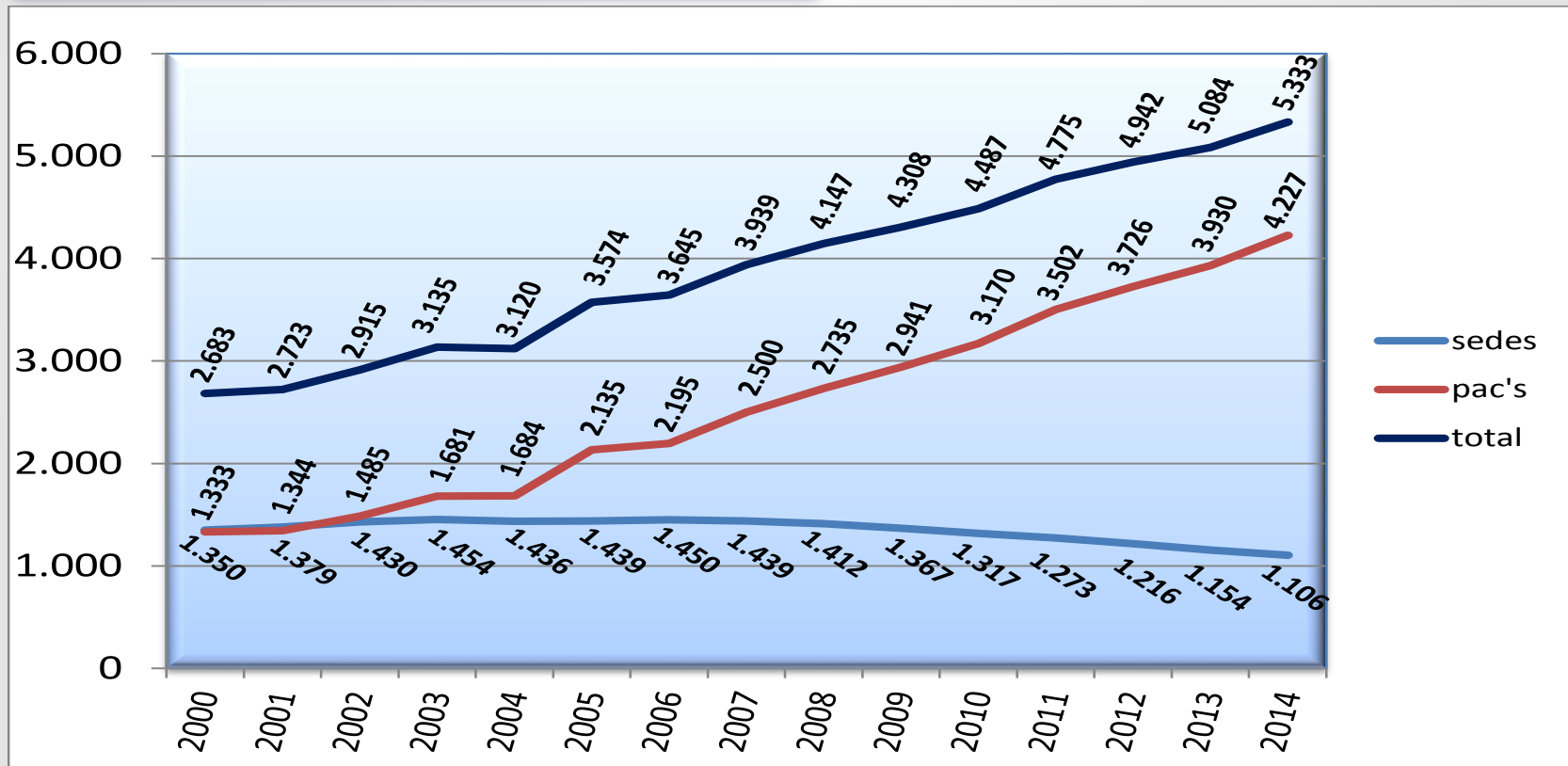
Em %

REGIÕES	PARTICIPAÇÃO NO SFN							
	CRÉDITOS				DEPÓSITOS			
	dez/11	dez/12	dez/13	dez/14	dez/11	dez/12	dez/13	dez/14
NORTE	2,45%	2,27%	2,56%	3,59%	1,70%	1,73%	2,05%	2,82%
NORDESTE	1,52%	1,54%	1,54%	1,90%	0,84%	0,98%	1,08%	1,46%
SUDESTE	1,08%	1,38%	1,49%	1,75%	0,87%	1,13%	1,22%	1,51%
CENTRO-OESTE	4,17%	5,73%	6,05%	7,75%	2,79%	3,34%	3,69%	4,62%
SUL	7,19%	7,72%	8,78%	10,74%	7,43%	9,10%	10,12%	12,52%
TOTAL BRASIL	2,23%	2,77%	3,06%	3,77%	1,75%	2,30%	2,59%	3,29%



**AONDE  
ESTAMOS**

## Evolução de Sedes de PAs



Fonte: Informações do BCB, consolidadas por MAC Consultoria



**AONDE  
ESTAMOS**

## Distribuição por Sistemas, Modalidades e Operações de Crédito

Data-base: DEZ/2014 em quantidade e R\$ milhões

Conjuntos	Crédito Rural		Livre Admissão		Empresários		Segmentadas		TOTAL	
	Nº	R\$	Nº	R\$	Nº	R\$	Nº	R\$	Nº	R\$
<b>Sicoob</b>	27	839	200	18.450	31	772	247	8.814	505	28.875
<b>Sicredi</b>	-		82	21.956	1	13	15	458	98	22.427
<b>Unicred</b>	-		3	191	-	-	44	4.446	47	4.637
<b>Confesol</b>	175	2.737	-	-	-	-	6	7	181	2.744
<b>2º Nível</b>	5	81	13	2.798	9	229	50	2.449	77	5.557
<b>1º Nível</b>	20	1.280	1	-	-	-	177	1.428	198	2.708
<b>Total</b>	<b>227</b>	<b>4.937</b>	<b>299</b>	<b>43.395</b>	<b>41</b>	<b>1.014</b>	<b>539</b>	<b>17.602</b>	<b>1.106</b>	<b>66.948</b>
<b>Part. (%)</b>	<b>20,5%</b>	<b>7,4%</b>	<b>27,0%</b>	<b>64,8%</b>	<b>3,7%</b>	<b>1,5%</b>	<b>48,8%</b>	<b>26,3%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



**AONDE  
ESTAMOS**

## Proposta de nova segmentação de Cooperativas – Consulta Pública 47/2014

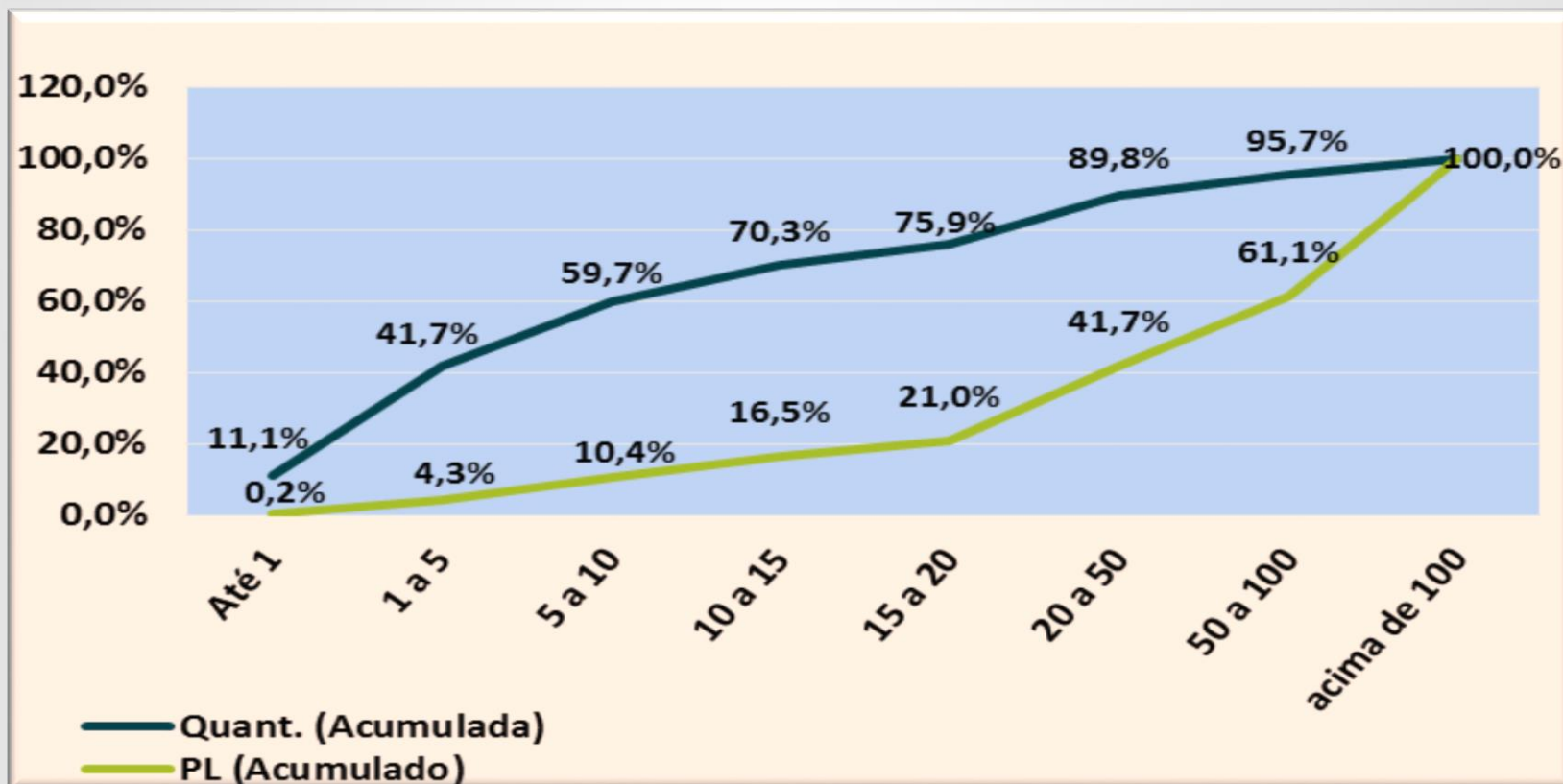
SISTEMA	PLENAS			CLÁSSICAS			CAP x EMPR.		TOTAL		
	Nº	OC	Dep.	Nº	OC	Dep.	Nº	OC	Nº	OC	Dep.
<b>Sicoob</b>	109	20.806	24.099	295	7.473	1.898	101	586	505	28.865	25.997
<b>Sicredi</b>	68	21.391	18.892	30	1.037	1.500	-	-	98	22.427	20.392
<b>Unicred</b>	12	3.242	3.989	35	1.395	2.085	-	-	47	4.637	6.074
<b>Confesol</b>	-	-	-	181	2.745	1.337	-	-	181	2.744	1.337
<b>2º Nível</b>	19	4.319	4.890	55	1.233	1.417	3	5	77	5.557	6.307
<b>Solteiras</b>	4	1.177	696	66	656	564	128	847	198	2.682	1.260
<b>Total</b>	<b>212</b>	<b>50.935</b>	<b>52.566</b>	<b>662</b>	<b>14.539</b>	<b>8.801</b>	<b>232</b>	<b>1.438</b>	<b>1.106</b>	<b>66.912</b>	<b>61.367</b>
<b>Particip.</b>	<b>19,2%</b>	<b>76,1%</b>	<b>85,7%</b>	<b>59,9%</b>	<b>21,7%</b>	<b>14,3%</b>	<b>20,9%</b>	<b>2,2%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Informações do BCB, prognóstico da MAC Consultoria, com base apenas no PR, sem exercitar a possibilidade de as cooperativas optarem por não atuar em operações mais complexas



AONDE  
ESTAMOS

## Distribuição das Cooperativas, por faixa de Capital







## Do que se fala?

- “É impossível haver progresso sem mudança e quem não consegue mudar a si mesmo não consegue mudar a coisa alguma.”
  - George Bernard Shaw
- “É você quem não vê que o novo sempre vem.”
  -
- “Um homem se habitua a tudo, eis a melhor definição do homem.”
  - Fiódor Dostoievski

MUDANÇA





## E por que é importante?

### SÓCIOS

dispersos e com pouco  
benefício em acompanhar a  
gestão estratégica e  
executiva

e/ou

### GESTORES

Com interesses diferentes dos  
sócios e com informações  
sobre a empresa

DILEMA

Como assegurar que os administradores vão atuar  
de acordo com os interesses dos sócios?



## E como se estabelece?

Não há modelo único  
(depende da empresa e de sua estrutura)

**MAS, SIM**

### PRINCÍPIOS

*Transparência*  
*Prestação de Contas*  
*Responsabilidade*  
*Compromisso*  
*Ética*  
*Sustentabilidade*

Gestão  
Estratégica  
X  
Monitoramento  
da Direção

### FERRAMENTAS

*Assembléias Gerais*  
*CA*  
*Diretoria*  
*Auditorias*  
*Conselho Fiscal*



Três principais norteadores:

Liderança

Calibragem

Bom  
Senso







## Comentários Preliminares sobre as diretrizes:

### Recomendações Gerais

*- devem respeitar a heterogeneidade do segmento*

### Adesão Voluntária

*- aplicabilidade depende de discussões com os associados*

### Possibilidades legais

*- citadas quando reforçam a boa prática*

### Dinamicidade

*- devem se adaptar à evolução do mercado*



## Estrutura Diretrizes:

### I - Representatividade e Participação

Estímulos adicionais que favoreçam o senso de crítica e motivem a participação

### II - Direção Estratégica

Responsabilidade pela definição de estratégias e objetivos e escolha dos executivos

### III – Direção Executiva

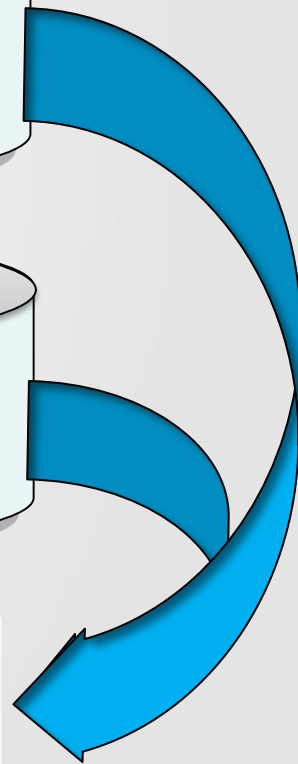
Máximo de esforço para alcançar os resultados esperados definidos pela Direção Estratégica

### IV – Fiscalização e Controle

Instrumentos efetivos para dar transparência à gestão e minimizar assimetria de informações

Aplicação dos princípios de Governança, mediante políticas aprovadas pela AG

Resolução 3.859  
mai/2010  
Art. 17





## I – Representatividade e Participação







## 1. Assembleias

### *Esforços para assegurar a representatividade*

- *Ampla divulgação do edital*
- *Facilidade de acesso ao local escolhido*
- *Préassembleias*
- *Representação por delegados*

### *Durante a Assembleia*

- *Objetividade e igualdade*
- *Pauta detalhada – evitar “Assuntos Gerais”*
- *Votações individuais, na sequência do Edital*
- *Contagem dos Votos – Evitar aclamação*



## 2. Processo Eleitoral

*Regulamentado e de amplo conhecimento dos associados*

*Comissão Eleitoral*

*Mecanismos que favoreçam a participação na administração estratégica dos diferentes grupos de interesses*

*Eleição individual para o Conselho Fiscal, desvinculada e independente da eleição do CA*

*Estabelecer condições para se candidatar*



## II – Direção Estratégica







## 1. O princípio da alternância de poder



Art. 47 – Renovação  
de 1/3 do CA



APEGO AO PODER

“A necessidade de  
novas lideranças  
carismáticas e  
visionárias se impõe”.

Roberto Rodrigues, em 2001,  
então Presidente da ACI



## 2. Acumulação de cargos

Lei da Física:

*“Dois ou mais corpos  
não podem ocupar a  
mesma posição no  
espaço ao mesmo  
tempo”*







## 2. Acumulação de cargos

### Princípio Administrativo

*“Cada pessoa deve preencher uma função, o que determina uma divisão de especialização”*

(Lyndall Urwick, citado por Idalberto Chiavenato em “Introdução à Teoria Geral da Administração”)







Principal Diretriz

*“Deve haver clara separação entre os administradores com funções estratégicas e aqueles com funções executivas”*

Administradores com funções estratégicas

- Conselho de Administração ou Diretoria

Administradores com funções executivas

- Diretoria Executiva
- Superintendência ou Gerência



Lei  
5.764,  
de 1971

ANTES

Uso alternativo como **órgão estratégico** do CA ou Diretoria.

Admite que a Diretoria Executiva (DE) seja criada com parte dos membros do CA.

Há interpretação jurídica de que a DE seja formada exclusivamente por associados eleitos em AG.

LC 130  
Art. 5º

AGORA

*Admite a criação de Diretoria Executiva subordinada ao CA, na qualidade de órgão estatutário integrado por pessoas físicas associadas ou não, indicadas por aquele Conselho.*



## 2. Acumulação de cargos: Com o BCB regulou o art. 5º da LC 130/2009

Vínculos Associativos

Microempresários

Livre admissão

Empresários

§

2º

Outras a critério do  
Banco Central  
(Complexidade)

Resolução 3.859/2010  
Artigo 18



- **Estratégia Organizacional;**
- **Perseguir a consecução do objeto social;**
- **Orientar, avaliar e supervisionar DE;**
- **Remuneração dos Executivos;**
- **Continuidade dos negócios;**
- **Proteção ao Patrimônio.**



Diretor  
Associado  
ou não



Presidente  
Associado  
ou não



Diretor  
Associado  
e CA

- **Execução dos Negócios;**
- **Implementação das Estratégias e dos Objetivos definidos pelo CA;**
- **Dar informações e esclarecimentos ao CA;**





## III – Direção Executiva





## Principais Diretrizes

*Responsável pela gestão operacional e execução das diretrizes fixadas pela direção estratégica;*

*Dedicação em tempo integral às atividades da cooperativa;*

*Capacitação técnica e experiência, com atribuições e responsabilidades previstas no estatuto;*

*Competência técnica e gerencial compatível com a complexidade das funções exercidas;*

*Prestar contas de sua atuação;*

*Remuneração fixada pelo CA (valor global anual).*





## IV – Fiscalização e Controle







## 1. Relacionamento com os Associados

- *Devem existir canais institucionais para que os associados exerçam efetivo direito/dever de fiscalizar e controlar os negócios da cooperativa;*
- *Deve ser assegurada a todos os associados ciência de seus direitos e deveres legais, normativos e estatutários.*

## 2. Conselho Fiscal

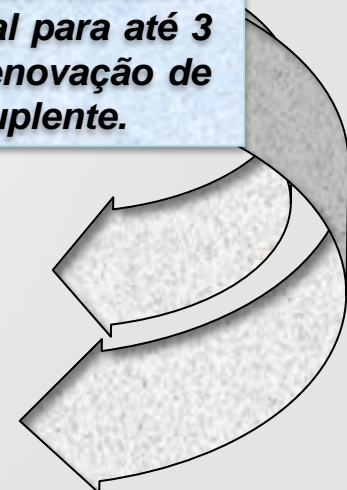
- *Independente da administração da cooperativa;*
- *Solicitar esclarecimentos e informações à administração e aos auditores internos e apurar fatos específicos aos auditores externos;*
- *Novos conselheiros devem receber informações necessárias à efetividade de sua atuação.*

LC 130  
Art. 6º

**Aumenta o prazo de mandato do Conselho Fiscal para até 3 anos e define a renovação de um efetivo e um suplente.**

**Mais tempo para conhecer a Cooperativa**  
**- Capacitação e Experiência**

**Melhor disponibilidade do quadro social**  
**- Candidatos independentes**





# Aumentar a participação no SFN com sustentabilidade

## Econômico Financeira

- Solidez
- Eficiência
- **Governança**
- Capacitação
- Tecnologia
- Competitividade

## Sócio Ambiental

- Respeito ao meio ambiente
- Crescimento Local
- Justiça Tributária
- Participação dos Associados
- Trabalho e Renda



## **Consultoria e Capacitação em Finanças**

**Abelardo Duarte de Melo Sobrinho**  
Sócio

[abelardo.duarte19@gmail.com](mailto:abelardo.duarte19@gmail.com)

Cel.: (61) 8134.9359