



PREFÁCIO
Notas Iniciais

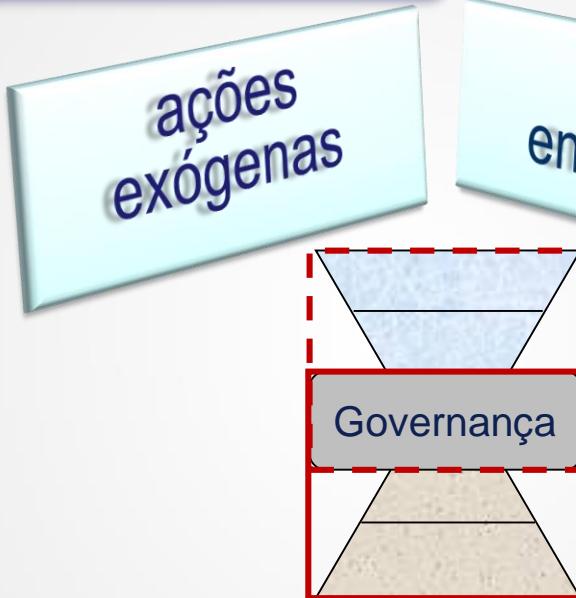
GOVERNANÇA COOPERATIVA

CONCLUSÕES



Governança em Cooperativas Financeiras

Planejamento e Organização



**AONDE
ESTÁ?
(Diagnóstico)**



**AONDE
QUER IR?
(Destino)**



AONDE
ESTAMOS

Evolução da Participação no SFN

Em %

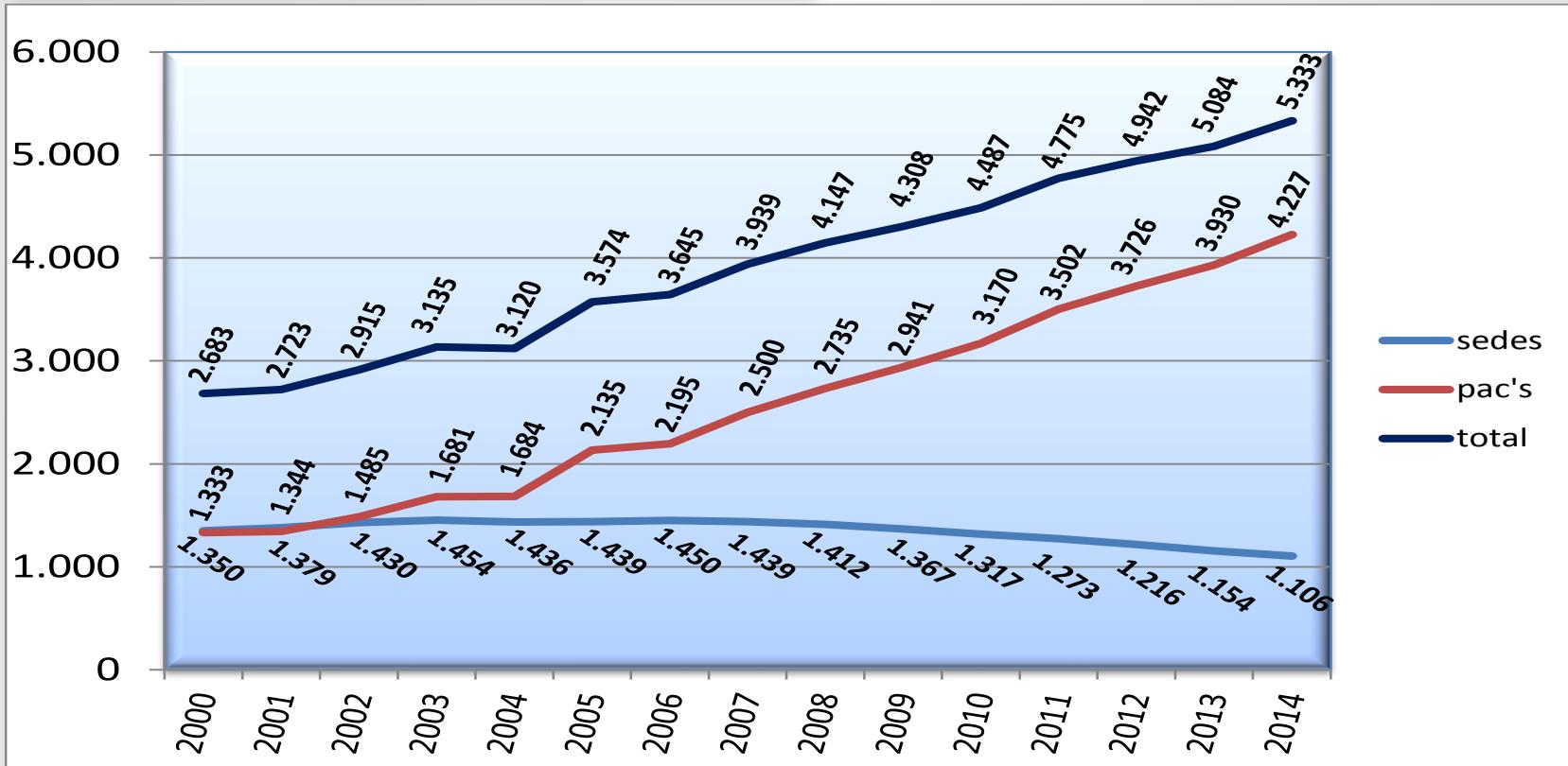
REGIÕES	PARTICIPAÇÃO NO SFN							
	CRÉDITOS				DEPÓSITOS			
	dez/11	dez/12	dez/13	dez/14	dez/11	dez/12	dez/13	dez/14
NORTE	2,45%	2,27%	2,56%	3,59%	1,70%	1,73%	2,05%	2,82%
NORDESTE	1,52%	1,54%	1,54%	1,90%	0,84%	0,98%	1,08%	1,46%
SUDESTE	1,08%	1,38%	1,49%	1,75%	0,87%	1,13%	1,22%	1,51%
CENTRO-OESTE	4,17%	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%

Fonte: Informações do BCB, consolidadas por MAC Consultoria



AONDE
ESTAMOS

Evolução de Sedes de PAs



Fonte: Informações do BCB, consolidadas por MAC Consultoria



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\$
Sicoob	27	839	200	18.450	31	772	247	8.814	505	28.875
Sicredi	-		82	21.956	1	13	15	458	98	22.427
Unicred	-		3	191	-	-	44	4.446	47	4.637
Confesol	175	2.737	-	-	-	-	6	7	181	2.744
2º Nível	5	81	13	2.798	9	229	50	2.449	77	5.557
1º Nível	20	1.280	1	-	-	-	177	1.428	198	2.708
Total	227	4.937	299	43.395	41	1.014	539	17.602	1.106	66.948
Part. (%)	20,5%	7,4%	27,0%	64,8%	3,7%	1,5%	48,8%	26,3%	100%	100%

Fonte: Informações do BCB, consolidadas por MAC Consultoria



**AONDE
ESTAMOS**

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

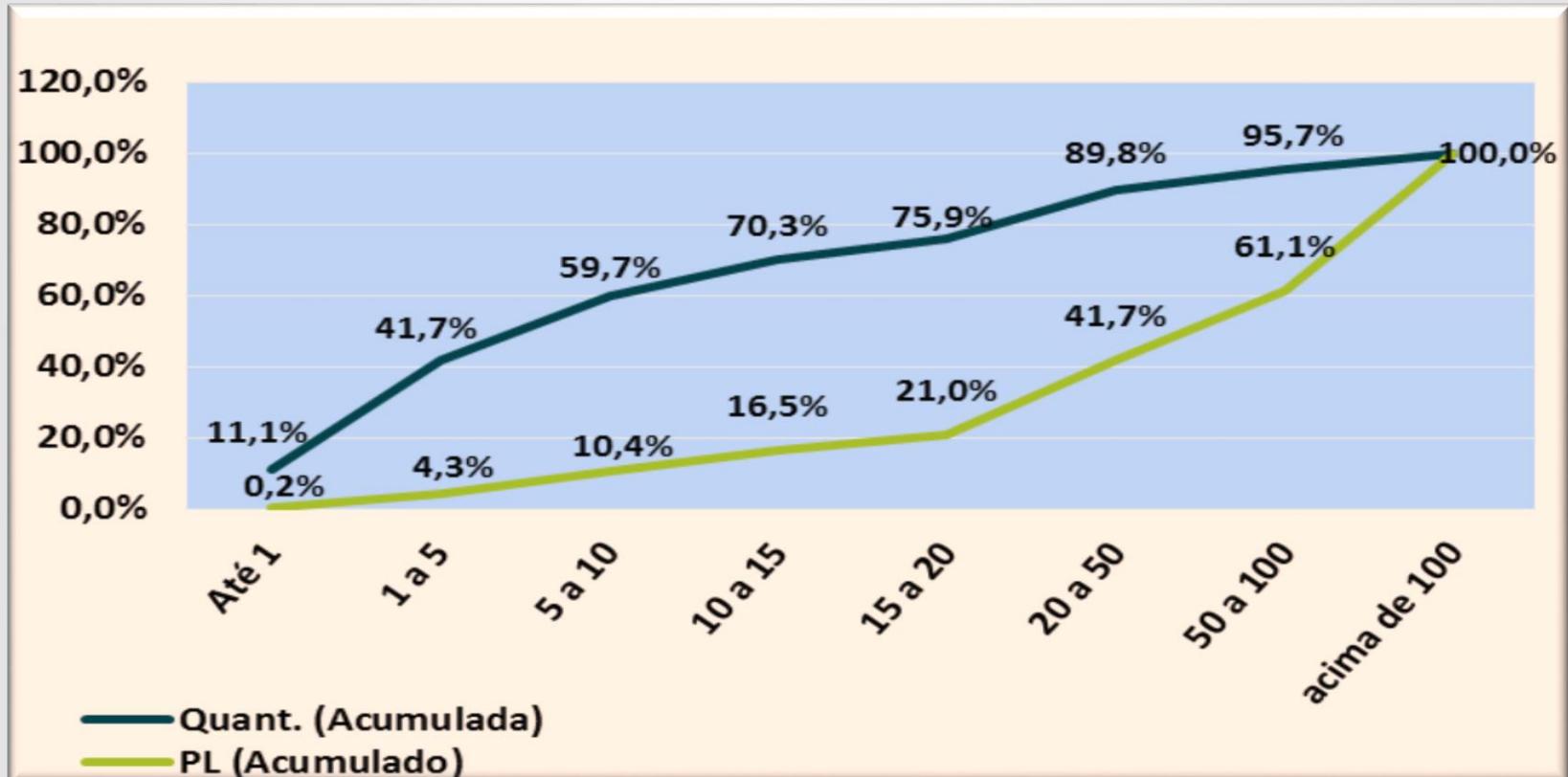
SISTEMA	PLENAS			CLÁSSICAS			CAP x EMPR.			TOTAL		
	Nº	OC	Dep.	Nº	OC	Dep.	Nº	OC	Nº	OC	Dep.	
Sicoob	109	20.806	24.099	295	7.473	1.898	101	586	505	28.865	25.997	
Sicredi	68	21.391	18.892	30	1.037	1.500	-	-	98	22.427	20.392	
Unicred	12	3.242	3.989	35	1.395	2.085	-	-	47	4.637	6.074	
Confesol	-	-	-	181	2.745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

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 se a pessoa não consegue mudar a si mesma e quem a rodeia não consegue mudar a coisa alguma.”
 - George Bernard Shaw
- “É você quem não vê a mudança, é a mudança quem não vê que o novo se tornou normal.”
 - Fábio Konder
- “Um homem que se habitua a tudo, eis a melhor definição do homem.”
 - Fiódor Dostoievski



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 estratégicas 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

www.jimbo.co.il



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”*

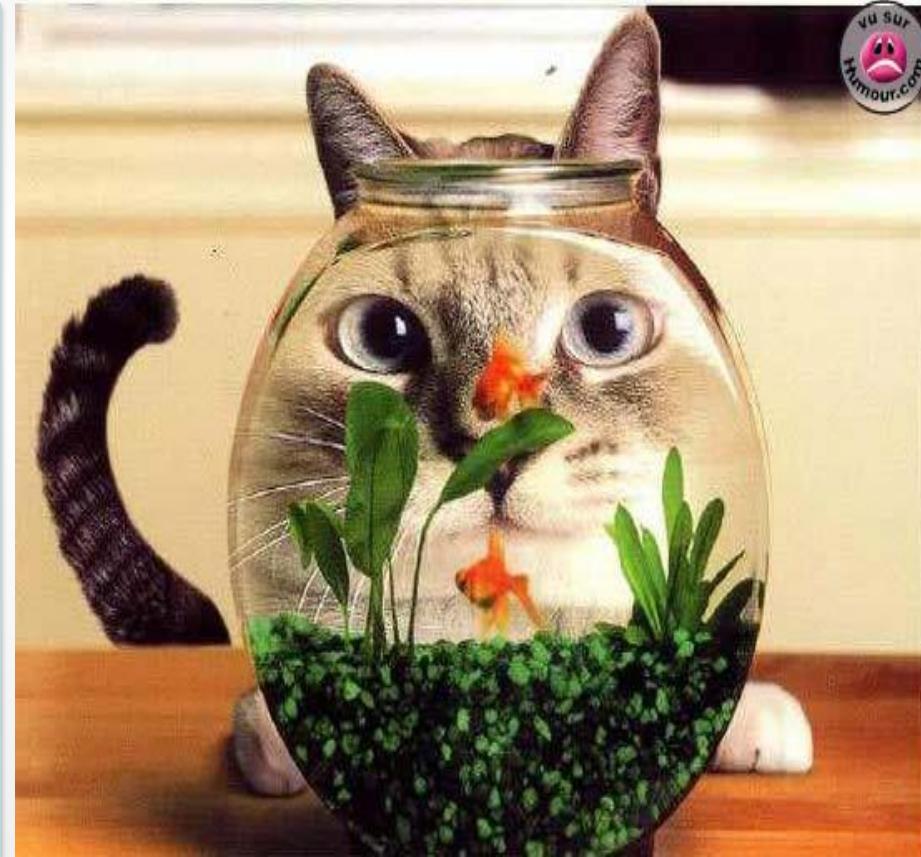


2. Acumulação de cargos

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

Livre admissão

Microempresários

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.*

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

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

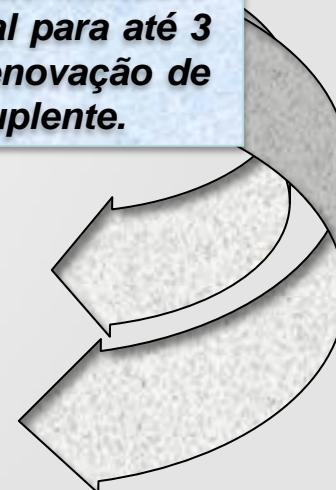
- Independente da administração da cooperativa;
- Solicitar esclarecimentos e informações à administração e aos auditores internos e apurar fatos específicos aos auditores externos;
- Novos conselheiros devem receber informações necessárias à efetividade de sua atuação.

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



PREFÁCIO
Notas Iniciais

GOVERNANÇA COOPERATIVA

CONCLUSÕES



Consultoria e Capacitação em Finanças

Abelardo Duarte de Melo Sobrinho
Sócio

abelardo.duarte19@gmail.com

Cel.: (61) 8134.9359