

Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas

Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas

IBGC | Instituto Brasileiro de
Governança Corporativa

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Fundado em 27 de novembro de 1995, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) é uma entidade sem-fins lucrativos, de atuação nacional e internacional, que tem como meta a busca pela excelência em Governança. Em sua atuação como centro de conhecimento no tema, o Instituto promove cursos, pesquisas, palestras, fóruns e congresso anual, entre outras atividades direcionadas à temática Governança Corporativa.

Com sede em São Paulo, o IBGC atua regionalmente por meio de sete Capítulos: Ceará, Minas Gerais, Paraná, Pernambuco, Rio de Janeiro, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. As ações integradas do Instituto são viabilizadas pela intensa participação de seus associados, além dos trabalhos da gestão e do Conselho de Administração.

Como resultados dessa união de esforços estão as publicações, tendo como primeiro e principal documento elaborado o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. Balizador das práticas disseminadas pelo IBGC, o Código permeia todas as demais publicações: dos livros às séries Cadernos de Governança, Estudos de Casos, Experiências em Governança e Cartas Diretrizes. O Instituto possui também Código de Conduta.

O produto de sua programação pode ser acompanhado nas publicações periódicas do Instituto, como o IBGC em Foco e o Boletim Informativo, e no seu website, que reúne o maior conteúdo sobre o tema Governança Corporativa da América Latina.

Presidente

Sandra Guerra

Vice-Presidentes

Eliane Aleixo Lustosa

Fernando Alves

Conselheiros

Emilio Carazzai

Luiz Carlos de Queiroz Cabrera

Marta Viegas Rocha

Ricardo Egydio Setubal

Robert Juenemann

Roberto S. Waack

Diretoria

Henri Vahdat

Matheus Corredato Rossi

Angelim Curiel

Para mais informações sobre o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, visite o site: www.ibgc.org.br

Para associar-se ao IBGC, ligue: (11) 3185-4200 / (11) 3043-7008

I59g Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

Guia das Melhores Práticas de Governança para
Cooperativas. / Instituto Brasileiro de Governança
Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2015. (Guias de
Governança Corporativa).

96 p.
ISBN 978-85-99645-35-2

1.Governança corporativa. 2. Cooperativas. 3. Conselho de
administração. I. Título.

CDD 658.4

Comissão de Governança em Cooperativas

Este trabalho foi desenvolvido pela Comissão de Governança em Cooperativas do IBGC. Durante sua elaboração, este documento passou por processo interno de discussão, workshop e audiência pública, tendo recebido diversas contribuições e sugestões.

Coordenação do Documento e da Comissão

José Luíz Munhós

Membros da Comissão de Governança em Cooperativas

Ana Regina Cruz Vlainich

Artur Carlos das Neves

Ciro Weber

Elisângela Cristina Duarte Ramos

Izabel Marques Rizo

Jerry Ribeiro

Luis Gustavo Miranda

Luiz Ajita

Marco Antonio Mendes Sbissa

Paulo Learsí da Silva

Agradecimentos especiais

À equipe do IBGC, representada por Andre Pinhata Oliveira, pelo apoio à Comissão e pela contribuição ao conteúdo do documento.

Ao Conselho de Administração, à Superintendência Geral e ao Centro de Conhecimento do IBGC, pela revisão cuidadosa e sugestões efetuadas.

À Marcelo M. Bertoldi, primeiro coordenador da Comissão, que iniciou os trabalhos do Guia e à Robert Juenemann e Carlos Alberto Vargas Rossi.

Agradecimentos

Adilson Roberto Fuga | Adriane de C. S. de Almeida | Américo Utumi | Anamaria Pujedo | Anaor Carneiro | Armando C. Garcia Júnior | Beatriz Vailati | Camila Japp | Carlos Eduardo Lessa Brandão | Carlos Roberto Matavelli | Cleber M. Tavares | Cleidimar Alvarenga | Danielle de Almeida | Davi Moura Costa | Edison Bertini | Flávio da Costa Vieira | Gloria Regina Gama de Souza | Heloisa B. Bedicks | Henrique Nardini | Iradélia Silva | Jeanine Barbosa | João Carlos Alves da Silva Júnior | Luis Antônio Schmidt | Luiz Antonio Careli | Márcio Port | Maria do Socorro Medeiros Braga | Mariângela Abreu | Raimundo Viana de Macedo | Ricardo Senra | Ricardo Terranova Favalli | Rodrigo Trentin | Roberto Sousa Gonzalez | Romildo Gouveia Pinto | Rosangela Valio Camargo | Sergio Moreno | Tatiana Regiani | Washington Oliveira Alves | Weber Guimarães | Wellington Ferreira | Wilson Carnevali Filho

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Princípios da Governança Corporativa em Cooperativas.....	15
1.2 Princípios cooperativistas da Aliança Cooperativa	
Internacional.....	16
1.3 Razão de ser da Governança Corporativa em Cooperativas.....	18
1.4 Natureza Jurídica.....	20
1.5 Sistema de Governança.....	21
2. PROPRIEDADE.....	23
2.1 Propriedade – associado/cooperado.....	23
2.2 Conceito “um associado/cooperado = um voto”.....	23
2.2.1 Singularidade de voto.....	23
2.3 Assembleia Geral.....	24
2.3.1 Principais competências.....	24
2.3.2 Convocação e realização da Assembleia.....	27
2.3.3 Ordem do dia e documentações.....	28
2.3.4 Propostas dos cooperados.....	29
2.3.5 Perguntas prévias dos cooperados.....	29
2.3.6 Regras de votação e registro de cooperados.....	30
2.3.7 Manual para a participação nas Assembleias.....	31
2.3.8 Conflito de interesses nas Assembleias Gerais.....	31
2.4 Incorporação, fusão e desmembramento de cooperativas.....	31
2.4.1 Condições de saída de cooperados.....	32
2.4.2 Mediação e arbitragem.....	32
2.4.3 Política de distribuição de sobras e rateio das perdas.....	32

SUMÁRIO

3. CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO.....	33
3.1 Missão do Conselho de Administração.....	33
3.2 Atribuições.....	33
3.2.1 Gerenciamento de riscos corporativos.....	35
3.2.2 Sustentabilidade.....	36
3.2.3 Política de porta-vozes.....	36
3.3 Composição do Conselho de Administração.....	36
3.4 Qualificação do conselheiro de administração.....	38
3.5 Idade.....	39
3.6 Prazo do mandato.....	39
3.7 Disponibilidade de tempo.....	40
3.8 Participação em outros Conselhos e Comitês.....	40
3.9 Presidente do Conselho.....	41
3.10 Segregação das funções de Presidente do Conselho e executivo principal.....	41
3.11 Sessões executivas.....	42
3.12 Convidados para as reuniões do Conselho.....	42
3.13 Conselheiros Suplentes.....	42
3.14 Número de membros.....	43
3.15 Tipos de conselheiros.....	43
3.16 Educação contínua dos conselheiros.....	44
3.17 Avaliação do Conselho e do conselheiro.....	45
3.18 Avaliação do Executivo Principal e da Diretoria-Executiva.....	45
3.19 Planejamento de substituição e renovação.....	46

3.20 Introdução de novos conselheiros.....	46
3.21 Conselhos interconectados (<i>board interlocking</i>).....	46
3.22 Mudança da ocupação do conselheiro.....	47
3.23 Remuneração dos conselheiros de administração.....	47
3.24 Regimento Interno do Conselho.....	49
3.25 Orçamento do Conselho e consultas externas.....	49
3.26 Conselho Consultivo.....	50
3.27 Comitês do Conselho de Administração.....	50
3.28 Composição dos comitês.....	51
3.29 Qualificações e compromisso.....	52
3.30 Comitê de Auditoria.....	52
3.30.1 Relacionamento do Comitê de Auditoria com o Conselho de Administração, com o executivo principal e com a Gestão.....	53
3.30.2 Relacionamento com os auditores independentes.....	53
3.30.3 Relacionamento com controladas, coligadas e terceiros.....	54
3.31 Comitê de Recursos Humanos.....	54
3.32 Ouvidoria e Canais de Denúncias.....	55
3.33 Auditoria Interna.....	55
3.34 Relacionamentos.....	56
3.34.1 Relacionamento com os cooperados.....	56
3.34.2 Relacionamento com o executivo principal e seus subordinados.....	57
3.34.3 Relacionamento com os comitês.....	58
3.34.4 Relacionamento com a Auditoria Independente.....	58

SUMÁRIO

3.34.5 Relacionamento com a Auditoria Interna.....	58
3.34.6 Relacionamento com o Conselho Fiscal	59
3.34.7 Relacionamento com entidades controladas e/ou coligadas.....	60
3.35 Secretaria do Conselho de Administração.....	60
3.36 Datas e pautas das reuniões.....	61
3.37 Documentação e preparação das reuniões.....	62
3.38 Condução das reuniões.....	62
3.39 Atas das reuniões.....	63
3.40 Confidencialidade.....	63
4. GESTÃO.....	65
4.1 Atribuições.....	65
4.2 Indicação dos executivos.....	66
4.3 Relacionamento com as partes interessadas.....	66
4.4 Transparência (<i>disclosure</i>).....	66
4.5 Relatórios periódicos.....	67
4.6 Padrões internacionais.....	68
4.7 Controles internos.....	68
4.8 Código de Conduta.....	69
4.9 Avaliação do executivo principal e da Gestão.....	69
4.10 Remuneração dos gestores.....	69
4.11 Acesso às instalações, informações e arquivos.....	71
5. AUDITORIA.....	73
5.1 Auditoria Independente.....	73

5.2 Relatório dos auditores independentes.....	74
5.3 Contratação, remuneração, retenção e destituição.....	74
5.4 Recomendações do auditor independente.....	75
5.5 Contratação e independência.....	75
5.6 Serviços extra-auditoria.....	75
5.7 Normas profissionais de independência.....	76

6. CONSELHO FISCAL..... 77

6.1 Conselho Fiscal.....	77
6.2 Composição.....	78
6.3 Agenda de trabalho.....	79
6.4 Relacionamento com os associados.....	79
6.5 Relacionamento com o Comitê de Auditoria.....	80
6.6 Relacionamento com os auditores independentes.....	80
6.7 Relacionamento com a Auditoria Interna.....	80
6.8 Remuneração do Conselho Fiscal.....	81
6.9 Pareceres do Conselho Fiscal.....	81

7. CONDUTA E CONFLITO DE INTERESSES..... 83

7.1 Código de Conduta.....	83
7.1.1 Abrangência.....	83
7.2 Conflito de Interesses.....	85
7.3 Acúmulo de cargos eletivos em pessoas jurídicas cooperadas.....	86
7.4 Operações com partes relacionadas.....	87
7.5 Afastamento das discussões e deliberações.....	88
7.6 Uso de informação privilegiada (<i>insider information</i>).....	88

SUMÁRIO

7.7 Política de transação de quotas (cotas)..... 89

7.8 Política de divulgação de informações..... 89

7.9 Política sobre contribuições, doações, patrocínios e ações de
responsabilidade social..... 90

7.10 Política de combate a atos ilícitos, prevenção de lavagem de
dinheiro e financiamento ao terrorismo..... 90

8. ANEXO I 91

8.1 Certificação dos trabalhos executados pelo Conselho de
Administração..... 91

DEFINIÇÕES

Sustentabilidade	Em termos econômicos, sustentabilidade significa viver da “renda” proporcionada pelo planeta e não do seu “capital”, o chamado capital natural. Toda atividade econômica depende desse capital (vide Guia de Sustentabilidade para empresas do IBGC).
Executivo Principal da Diretoria-Executiva	Entende-se, neste Guia, como executivo principal o profissional que assume o principal cargo da Diretoria Executiva, podendo ter outras designações/nomenclaturas como: presidente executivo, diretor geral, superintendente.
Organizações	Organizações são entidades formadas por um conjunto de pessoas que se reúnem nas mais diversas formas jurídicas para desenvolverem uma atividade econômica ou financeira. Neste guia, organização pode ser entendida como cooperativa.
Partes interessadas (stakeholders)	São indivíduos ou entidades que assumem algum tipo de risco, direto ou indireto, relacionado à atividade da organização. São elas, além dos sócios, os empregados, clientes, fornecedores, credores, governo, comunidades do entorno das unidades operacionais, entre outras.

DEFINIÇÕES

Conflitos de interesses	Há conflito de interesses quando alguém não é independente em relação à matéria em discussão e pode influenciar ou tomar decisões motivadas por interesses distintos daqueles da organização.
Longevidade	Diz respeito à continuidade do funcionamento da empresa de forma duradoura.
Perenidade	Continuidade, eternidade, crescimento contínuo com sustentabilidade e geração de valor.
Controladas e coligadas	Entidades na qual a cooperativa ou o sistema possua participação em seu capital.
Administradores	Entende-se por administrador: O conselheiro de administração, executivo principal e diretoria-executiva.
Conselho Fiscal	Órgão de fiscalização da sociedade.

1.INTRODUÇÃO

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários/cooperados, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle (Conselho fiscal, auditorias e outros). As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da cooperativa, facilitando seu desenvolvimento e contribuindo para sua longevidade e perenidade.

O legislador ao instituir em 1971, por meio de legislação específica, a estrutura de gestão e Governança para cooperativas e a obrigatoriedade da implementação do Conselho Fiscal e do Conselho de Administração ou Diretoria, marcou posição de vanguarda, superando as estruturas estabelecidas para as entidades de maior complexidade como as Sociedades por Ações.

O primeiro desafio ao se falar em Governança para cooperativas é a diversidade de segmentos econômicos que se estruturam por essa forma jurídica e sua existência nos mais diversos portes. Apesar das dificuldades de se criar um documento que tenha condições de atender todas essas estruturas cooperativas e seus diversos ramos e portes, entendemos que este documento pode ser utilizado como referência de boas práticas de Governança para qualquer entidade.

Não há limitação na implementação. As estruturas de Governança e seus órgãos são aplicáveis a quaisquer entidades e a legislação obriga a prática de estrutura mínima. O que precisa ser dosado é a necessidade de cada entidade, sua capacidade de absorver os custos da estrutura e o modelo que se adequa a cada cooperativa.

A eficiência das cooperativas se concretiza pelas práticas de Governança Corporativa, o que requer dos profissionais que se disponibilizam a desempenhar cargos executivos e de conselho formação adequada,

1. INTRODUÇÃO

disponibilidade de tempo, competência e ceticismo.

Este documento, elaborado pela Comissão de Governança em Cooperativas, foi inspirado nas estruturas existentes e praticadas pelas cooperativas de crédito, saúde e agropecuárias, representadas na comissão por profissionais desses segmentos, bem como pela participação de representantes da academia, de advogados especialistas em direito cooperativo e de firmas de auditoria externa.

O desafio que está bastante presente nas discussões é como permitir que esta estrutura se efetive na prática. Para isso, muito mais do que a implementação ou obrigatoriedade dessas estruturas, se faz necessário que as pessoas que ocupem posições executivas e de conselho tenham conhecimento de seus deveres e direitos e do papel que exercem no sucesso ou insucesso destas organizações.

O IBGC, como entidade independente e dedicada ao desenvolvimento da Governança, tem o compromisso de buscar a criação de recomendações que possam servir de referência a todos os tipos de entidades. No entanto, dada a complexidade e amplitude da atividade cooperativa, deve-se considerar as limitações deste documento.

Assim, ressalta-se que o documento foi criado com objetivo de atender as estruturas de cooperativas singulares, não sendo seu objeto, neste primeiro momento, abordar as estruturas de segundo (Federações) ou terceiro níveis (Confederações).

No entanto, as boas práticas de Governança são aplicáveis em qualquer estrutura de sociedade, requerendo somente sua adequação às peculiaridades de cada instituição.

Para as entidades que se constituem sob a forma de sociedades por ações, limitadas, fundações, fundos e outras que compõem os sistemas cooperativistas, no intuito de complementar suas atividades ou permitir

o seu crescimento, recomendamos também a leitura dos documentos específicos desenvolvidos pelo IBGC para os referidos tipos de organizações.

Os usuários deste guia devem, ainda, analisar as legislações pertinentes a cada ramo cooperativo e as orientações dos órgãos reguladores, autorreguladores, fiscalizadores e de monitoramento, para verificar se não existem conflitos entre as práticas recomendadas neste guia e disposições emanadas por estes entes.

1.1 PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA EM COOPERATIVAS

Os princípios básicos de Governança Corporativa em cooperativas são:

I. TRANSPARÊNCIA

Mais do que a obrigação de informar, é o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações das cooperativas com terceiros. Não deve se restringir ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem a criação de valor.

II. EQUIDADE

Caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os cooperados e demais partes interessadas (*stakeholders*). Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.

1. INTRODUÇÃO

III. PRESTAÇÃO DE CONTAS (*ACCOUNTABILITY*)

Os agentes de Governança devem prestar contas de sua atuação de forma transparente e equânime, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.

IV. RESPONSABILIDADE CORPORATIVA

Os agentes de Governança devem zelar pela sustentabilidade das cooperativas, visando a sua longevidade e perenidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

Todos estes princípios se encontram inter-relacionados com os princípios e valores cooperativistas da Aliança Cooperativa Internacional e devem ser perseguidos na manutenção da filosofia cooperativista.

1.2 PRINCÍPIOS COOPERATIVISTAS DA ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL

I. ADEÇÃO VOLUNTÁRIA E LIVRE

As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminações por sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas.

II. GESTÃO DEMOCRÁTICA

As cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres, eleitos como representantes dos demais membros, são responsáveis perante estes. Nas

cooperativas de primeiro grau¹ os membros têm igual direito de voto (um membro, um voto).

III. PARTICIPAÇÃO ECONÔMICA DOS MEMBROS

Os membros contribuem de forma equitativa para o capital das suas cooperativas e controlam-na democraticamente. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros recebem, habitualmente e se houver, uma remuneração limitada ao capital integralizado, como condição de sua adesão. Os membros destinam os excedentes a uma ou mais das seguintes finalidades:

- Desenvolvimento das suas cooperativas, eventualmente através da criação de reservas, parte das quais será indivisível;²
- Benefícios aos membros na proporção das suas transações com a cooperativa;
- Apoio a outras atividades aprovadas pelos membros.

IV. AUTONOMIA E INDEPENDÊNCIA

As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem a capital externo, devem

1. Cooperativa singular ou de 1º grau é aquela que tem objetivo de prestar serviços diretos ao associado. É constituída por um mínimo de vinte pessoas físicas, não sendo permitida a admissão de pessoas jurídicas com as mesmas ou correlatas atividades econômicas das pessoas físicas que a integram.

2. As cooperativas podem destinar parte de suas sobras para a formação de reservas em seu patrimônio líquido. Dependendo da natureza da reserva, ela se torna indivisível, não podendo retornar ao sócio quando sua saída da cooperativa.

1. INTRODUÇÃO

fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa.

V. EDUCAÇÃO, FORMAÇÃO E INFORMAÇÃO

As cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas. Informam o público em geral, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação.

VI. INTERCOOPERAÇÃO

As cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, por meio das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

VII. INTERESSE PELA COMUNIDADE

As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades por meio de políticas aprovadas pelos membros.

1.3 RAZÃO DE SER DA GOVERNANÇA CORPORATIVA EM COOPERATIVAS

As cooperativas existem no Brasil desde o século XIX.

Movidas por uma filosofia de vida e por um modelo socioeconômico capaz de unir as pessoas, visando o desenvolvimento econômico e o bem-estar social do cooperado, as cooperativas tornaram-se parte relevante do tecido empresarial e financeiro brasileiro. Nessa longa linha do tempo souberam se adaptar e cresceram admiravelmente, trazendo prosperidade aos seus cooperados e às comunidades onde vivem e atuam.

A adoção das melhores práticas de Governança Corporativa nas cooperativas demonstra a posição de vanguarda dessas instituições, como também uma inteligente resposta dessas organizações aos desafios enfrentados em sua vitoriosa trajetória de evolução e sucesso.

A Governança Cooperativa avança em todo o mundo porque contribui para a longevidade e perenidade das cooperativas, aumenta o seu valor, gera mais confiança junto a todos os públicos relacionados, atrai o melhor capital (de qualidade e com custo mais baixo) e, assim, alavanca de forma saudável o seu crescimento. As melhores práticas de Governança Corporativa proporcionam maior transparência e qualificam os relacionamentos entre cooperados, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal, contribuindo para reduzir os riscos e harmonizar os conflitos de interesses presentes em todas as instituições.

Organizações que seguem os princípios da Governança Corporativa profissionalizam sua administração e gestão, ampliam a eficácia de seus controles, mitigam riscos, melhoram sua competitividade e criam um diferencial na condução de seus negócios. Este guia surge, portanto, para disseminar as diretrizes e boas práticas de Governança Corporativa para as cooperativas no Brasil e zelar para que os seus mecanismos de decisão evoluam e assegurem a preservação da identidade cooperativa.

O crescimento das entidades cooperativas deve estar alinhado à estratégia de agregar valor ao cooperado, gerando trabalho, fomentando atividades, gerando retorno financeiro e permitindo o desenvolvimento social em equilíbrio com o meio ambiente de forma sustentável e perene.

Cada cooperado é um proprietário da cooperativa, com direito a um voto (exceto para cooperativas de segundo e terceiro grau nas quais seja adotada a participação proporcional).

1. INTRODUÇÃO

O crescimento das entidades cooperativas leva-as a uma complexidade estrutural e operacional maior, o que exige de seus administradores e gestores maior capacitação, especialização e competência na condução dos negócios.

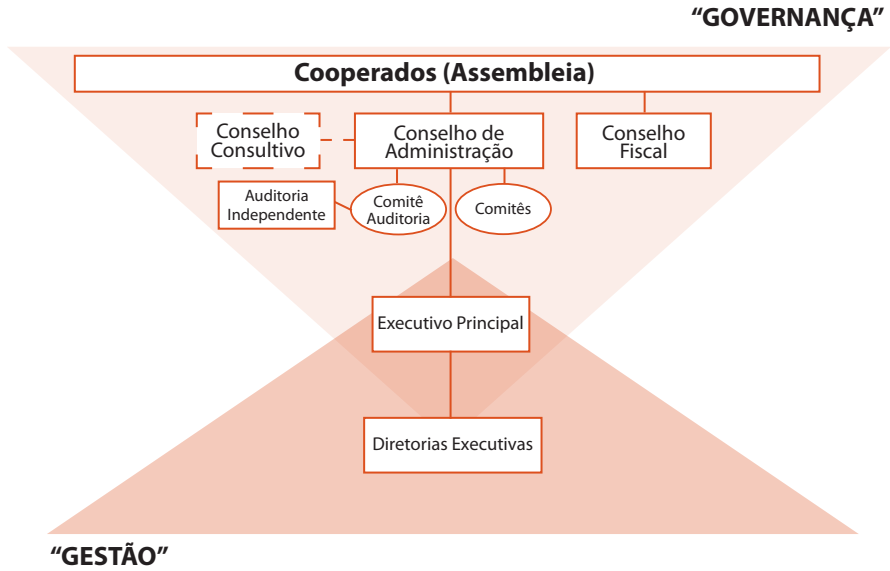
A composição compulsória (na maioria dos ramos) dos órgãos de governança das cooperativas - Conselho de Administração, Fiscal e Diretoria – apenas por cooperados, estabelece uma relação de conflitos de interesses natural e intensa. A relação do cooperado como cliente, fornecedor ou outra posição de *stakeholder* da cooperativa, acentua as possíveis relações de conflito. A grande possibilidade de conflitos de interesses, inerentes a essa natureza jurídica, exige dos profissionais que ocupam seus órgãos de Governança uma postura enérgica de independência em sua conduta, reflexão permanente sobre sua atuação.

Desta forma, é importante que as cooperativas estabeleçam um sistema de governança robusto e adequado às suas necessidades para lidar com estes conflitos.

1.4 NATUREZA JURÍDICA

Cooperativas – Sociedades de pessoas, constituídas para que, por meio da união em torno de objetivos comuns, permitam a melhoria socioeconômica dos cooperados, cuja distribuição de resultados está vinculada às operações efetuadas pelos sócios com a sociedade e desvinculada da participação no capital e cujos direitos políticos estão vinculados às pessoas e desvinculados da participação no capital.

1.5 SISTEMA DE GOVERNANÇA



2. PROPRIEDADE

2.1 PROPRIEDADE – ASSOCIADO/COOPERADO

Cada cooperado é um proprietário da cooperativa, com direito a um voto. Nenhum cooperado poderá subscrever mais de 1/3 (um terço) do total das quotas-partes³, salvo nas sociedades em que a subscrição deva ser diretamente proporcional ao movimento financeiro do cooperado ou ao valor quantitativo dos produtos a serem comercializados, beneficiados ou transformados ou, ainda, em relação à área cultivada ou ao número de plantas e animais em exploração (Art. 24, §1º, lei 5764/71).

2.2 CONCEITO “UM ASSOCIADO/COOPERADO = UM VOTO”

O poder político é representado, entre outros, pelo direito de voto, assegurado a todos os cooperados.

2.2.1 SINGULARIDADE DE VOTO

Observado o fato que a cooperativa é uma organização constituída por associados (Sociedade de Pessoas), cujos direitos políticos estão vinculados às pessoas e desvinculados da participação no capital, o direito de voto refere-se à pessoa do cooperado (um cooperado = um voto), que não pode ser representado por outra pessoa nas Assembleias (Art. 42, §1º, da Lei 5.764/71).

As cooperativas centrais de crédito e suas confederações podem optar pelo critério da proporcionalidade, com relação ao poder de voto das filiadas (Lei Complementar 130/09, Art. 11).

3. A quota-parte é a menor fração representativa do capital social da cooperativa.

2. PROPRIEDADE

2.3 ASSEMBLEIA GERAL

A Assembleia Geral é o órgão soberano da cooperativa. É o local onde os sócios reunidos podem e devem exercer seu direito de proprietários/cooperados.

2.3.1 PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS

As Assembleias devem deliberar sobre os planos de desenvolvimento e sobre a aprovação das contas, considerando o planejamento estratégico do ano anterior. Os orçamentos anuais ou plurianuais também devem ser pautados em Assembleia para aprovação.

De acordo com as competências/deliberações, as Assembleias Gerais podem ser ordinárias ou extraordinárias.

ASSEMBLEIAS GERAIS ORDINÁRIAS

A Assembleia Geral Ordinária se realiza anualmente, nos três primeiros meses após o término do exercício social⁴, e delibera sobre os seguintes assuntos, que deverão constar da ordem do dia:

1. Prestação de contas dos órgãos de administração acompanhada do parecer do Conselho Fiscal, compreendendo:
 - a. Relatório de gestão;
 - b. Balanço Patrimonial;

4. Segundo a Lei 5.764/71, Art. 44, a Assembleia Geral Ordinária deverá ser realizada nos três primeiros meses após o término do exercício social. A exceção a essa regra ocorre para o ramo Crédito, conforme previsto no Art. 17 da Lei Complementar 130/2009, que dá a possibilidade de realização da Assembleia Geral Ordinária, nos quatro primeiros meses do exercício social subsequente.

- c.** Demonstrativo das sobras apuradas ou das perdas decorrentes da insuficiência das contribuições para cobertura das despesas da sociedade;
 - d.** Parecer do Conselho Fiscal;
 - e.** Relatório de uso de recursos do fundo garantidor, quando aplicável;
 - f.** Demais demonstrações financeiras a serem publicadas.
- 2.** Destinação das sobras apuradas ou rateio das perdas decorrentes da insuficiência das contribuições para cobertura das despesas da sociedade, deduzindo-se, no primeiro caso, as parcelas para os Fundos Obrigatórios⁵.
 - 3.** Eleição dos componentes do Conselho Administração e do Conselho Fiscal;
 - 4.** A fixação do valor dos honorários e gratificações e da cédula de presença dos membros⁶ do Conselho de Administração, da Diretoria e do Conselho Fiscal de forma individualizada;
 - 5.** Quaisquer assuntos de interesse social, excluídos os que são de competência exclusiva da Assembleia Geral Extraordinária.

Na Assembleia Geral Ordinária, os membros dos órgãos de Administração e Fiscalização não podem participar da votação das matérias referidas nos itens 1 e 4 acima⁷.

5. Para as cooperativas de crédito, observar Lei Complementar 130/09, Artigos 8º e 9º.

6. Cédula de presença é a remuneração paga aos membros dos conselhos que efetivamente participam das reuniões agendadas. Somente os presentes recebem.

7. Art. 21 §1º, e Art. 44 e 52 da Lei 5764/71 e Art. 1017, parágrafo único, do Código Civil.

2. PROPRIEDADE

O relatório de gestão deve conter o Planejamento Estratégico e Orçamentário aprovados pelo Conselho de Administração e ratificados pela Assembleia. Também deve ser acompanhado pela prestação de contas correspondente ao exercício.

Recomenda-se que o Estatuto regule as diretrizes eleitorais, prevendo a elaboração de um regimento para o processo eleitoral. O estatuto pode conter um capítulo específico sobre o tema.

Ainda é recomendável prever em Estatuto a aprovação, pela Assembleia, de forma individualizada⁸, do valor das remunerações fixas e variáveis dos membros do Conselho de Administração, da Diretoria e do Conselho Fiscal.

ASSEMBLEIAS GERAIS EXTRAORDINÁRIAS

A Assembleia Geral Extraordinária é realizada sempre que necessário e pode deliberar sobre qualquer assunto de interesse da cooperativa, desde que mencionado no edital de convocação.

É de competência exclusiva da Assembleia Geral Extraordinária deliberar sobre os seguintes assuntos:

- I. Reforma do Estatuto;
- II. Fusão, incorporação ou desmembramento;
- III. Mudança do objeto da sociedade;
- IV. Dissolução voluntária da sociedade e nomeação de liquidantes;

8. A divulgação da remuneração individual está alinhada às boas práticas de transparência e *accountability*, permitindo ao cooperado e demais partes interessadas entenderem a forma e os montantes com que cada um de seus representantes está sendo remunerado.

V. Contas do liquidante.

Para a Assembleia Geral Extraordinária são necessários os votos de 2/3 (dois terços) dos associados presentes para se tornarem válidas as deliberações sobre os temas previstos nos itens I, II, III, IV, V e VI⁹.

Recomenda-se que os temas que ofereçam maior risco para a organização também sejam submetidos à Assembleia Geral, sendo previstos em Estatuto Social os limites de alçada para aprovação das transações mais expressivas ou que ofereçam maior risco à cooperativa.

2.3.2 CONVOCAÇÃO E REALIZAÇÃO DA ASSEMBLEIA

A convocação da Assembleia Geral, considerando o local, data e hora, deve ser feita de forma a favorecer a presença do maior número de cooperados possível e a oferecer tempo suficiente para que os cooperados se preparem adequadamente para a deliberação. A lei estabelece no mínimo de dez dias de antecedência, mas é boa prática estabelecer, estatutariamente, ao menos trinta dias de antecedência. Recomenda-se que a cooperativa dê a maior publicidade possível ao edital de convocação da Assembleia Geral, utilizando-se de meios de comunicação eficientes e que permitam o alcance de todos os cooperados.

O prazo poderá ser estendido, por deliberação do Conselho de Administração, quando da maior complexidade dos assuntos a serem tratados, tais como:

- a. Alteração na área de ação;
- b. Mudança nas regras de admissão ou desligamento de associados;

9. Art. 46, § único, da Lei 5764/71.

2. PROPRIEDADE

- c. Transformação, fusão, incorporação, desmembramento ou dissolução;
- d. Abertura de empresa associada.
- e. Chamada de capital, aporte, pró rata ou qualquer tipo de adiantamento de perdas;
- f. Alteração do Estatuto Social.

Qualquer cooperado poderá solicitar à Administração da organização/cooperativa, mediante justificativa, a suspensão ou a interrupção do prazo de convocação da Assembleia que tratar de matérias de maior complexidade. Cabe ao Conselho de Administração analisar o pedido e, em caso de negativa, justificar o motivo por escrito.

Sendo a Assembleia o órgão soberano da Sociedade, deve-se buscar mecanismos de incentivo à participação do maior número de cooperados.

2.3.3 ORDEM DO DIA E DOCUMENTAÇÕES

A ordem do dia da Assembleia Geral e a documentação que embasará as discussões e decisões devem ser disponibilizadas, com o melhor nível de informação possível, na data da primeira convocação para que os sócios/cooperados possam se posicionar a respeito dos assuntos a serem votados. A pauta não deve incluir o item “outros assuntos”, para evitar que temas importantes deixem de ser revelados com a antecedência necessária.

A existência de votos dissidentes ou qualquer manifestação individual, sempre deverá constar da ata. Recomenda-se que as atas estejam disponíveis e com fácil acesso a todos os interessados. Além

disso, é boa prática a indexação dos temas tratados na Assembleia, de modo a facilitar a identificação futura por interessados.

Outra boa prática é a disponibilização da íntegra das atas em meio eletrônico, por meio de página na internet, envio por e-mail ou outra forma de comunicação.

É recomendado que a ata seja lavrada ao término da Assembleia, de modo a evitar dúvidas sobre o conteúdo das deliberações ou a omissão de assunto tratados. Deve ser concedido prazo para impugnações.

2.3.4 PROPOSTAS DOS COOPERADOS

Deve-se estimular mecanismos que permitam ao Conselho de Administração receber, antes da convocação da Assembleia Geral, propostas de temas relevantes que os cooperados entendam ser importantes de incluir na ordem do dia, de modo a existir tempo hábil para sua análise, deliberação e eventual inclusão. As propostas rejeitadas devem ser fundamentadas, devendo constar na respectiva ata de Conselho de Administração os motivos da recusa. A resposta deve ser encaminhada por correspondência ou por outro meio de contato formal (telegrama, e-mail, etc.) ao cooperado que a propôs.

2.3.5 PERGUNTAS PRÉVIAS DOS COOPERADOS

Os cooperados devem sempre ter a faculdade de pedir informações ao Conselho de Administração ou para o responsável pela relação com os cooperados, ou órgão equivalente, e recebê-las em tempo hábil. As perguntas devem ser efetuadas por escrito. A cooperativa deve disponibilizar aos outros cooperados as respostas para as perguntas mais frequentes, recebidas de seus cooperados.

2. PROPRIEDADE

2.3.6 REGRAS DE VOTAÇÃO E REGISTRO DE COOPERADOS

As regras de votação devem ser claras, objetivas e definidas com o propósito de facilitar a votação, além de estarem disponíveis desde a publicação do primeiro anúncio de convocação.

Recomenda-se a utilização de mecanismos que permitam a contagem individual e inequívoca dos votos, evitando, assim, o voto por aclamação ou qualquer outra regra que coíba a livre manifestação.

É boa prática que a organização procure facilitar a interação entre os cooperados. O registro de matrícula¹⁰ de todos eles deve ser disponibilizado pela cooperativa para qualquer um de seus cooperados.

Nos casos em que houver o regime de representação por delegado, as decisões devem ser lavradas em ata e o delegado deve votar na Assembleia Geral de acordo com as deliberações ocorridas nos núcleos. Assim, é importante a realização de reuniões prévias de núcleos (pré-Assembleias e/ou Assembleias de núcleos), antecedentes à Assembleia Geral, no intuito de aumentar a representatividade e a participação dos cooperados nas decisões da cooperativa e permitir um melhor entendimento dos assuntos a serem deliberados e votados.

10. Nos termos dos Artigos 22 e 23, da Lei 5764/71

2.3.7 MANUAL PARA A PARTICIPAÇÃO NAS ASSEMBLEIAS

Recomenda-se que as cooperativas elaborem manuais visando facilitar e estimular a participação dos seus cooperados nas Assembleias.

Esses manuais devem tratar das regras de convocação, apresentação de temas, funcionamento e formalização da Assembleia.

2.3.8 CONFLITO DE INTERESSES NAS ASSEMBLEIAS GERAIS

O cooperado que, por qualquer motivo, tiver interesse particular ou conflitante com o da cooperativa em determinada deliberação, deverá, conforme as boas práticas de governança, comunicar imediatamente o fato e abster-se de participar da discussão e da votação desse item (vide 7.5).

Recomenda-se fortemente que o Estatuto Social contenha mecanismos para resolução de casos de conflito de interesses (vide 7.2).

2.4 INCORPORAÇÃO, FUSÃO E DESMEMBRAMENTO DE COOPERATIVAS

Em caso de operações de incorporação, fusão ou desmembramento de cooperativa, o projeto e as deliberações devem ser amplamente discutidas por todos os cooperados envolvidos, explicitando a eles as condições pactuadas.¹¹

11. Para as cooperativas de crédito e saúde, observar regras regulatórias emitidas pelo Banco Central e ANS.

2. PROPRIEDADE

2.4.1 CONDIÇÕES DE SAÍDA DE COOPERADOS

O Estatuto Social deve prever, com clareza, as situações nas quais o cooperado terá o direito de retirar-se da organização, bem como as condições para que isso aconteça.

A forma de devolução do capital deve ser estabelecida em Estatuto, sempre visando a garantia da continuidade e do equilíbrio financeiro da cooperativa.

2.4.2 MEDIAÇÃO E ARBITRAGEM

Caso não seja possível um acordo bem-sucedido entre as partes, os conflitos entre cooperados e administradores e entre estes e a organização/cooperativa devem ser resolvidos, preferencialmente, por meio de mediação e, se não houver acordo, arbitragem. Recomenda-se a inclusão destes mecanismos no Estatuto Social ou em compromisso a ser firmado entre as partes.

2.4.3 POLÍTICA DE DISTRIBUIÇÃO DE SOBRAS E RATEIO DAS PERDAS

A cooperativa deve divulgar sua Política de Retenção e distribuição de sobras ou perdas, bem como a frequência com que esse documento é revisado. Tal política deve ser definida pelo Conselho de Administração e aprovada pela Assembleia Geral. A Política de Retenção deverá considerar a manutenção da equidade e proporcionalidade da participação dos cooperados na geração dos resultados (sobra ou perda).

A constituição de reservas e a política de destinação de sobras devem estar alinhadas com a estratégia da cooperativa para a manutenção da sustentabilidade e longevidade.

3. CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

O Conselho de Administração é um órgão colegiado encarregado do processo de decisão de uma cooperativa em relação ao seu direcionamento estratégico. É o principal componente do sistema de Governança. Seu papel é ser o elo entre a propriedade (cooperados) e a gestão, para orientar e supervisionar a relação dessa última com as demais partes interessadas. O Conselho recebe poderes dos cooperados e presta contas a eles. É o guardião do objeto social e do sistema de Governança e quem decide os rumos do negócio conforme o melhor interesse da cooperativa e dos cooperados.

É uma boa prática que toda cooperativa tenha um Conselho de Administração eleito pelos cooperados, sem perder de vista as demais partes interessadas, seu objeto social e sua sustentabilidade e perenidade, em curto, médio e longo prazo.

O Conselho de Administração deve sempre decidir em favor do melhor interesse da cooperativa como um todo, independentemente das partes que indicaram ou elegeram seus membros.

3.1 MISSÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

A missão do Conselho de Administração é proteger e valorizar a cooperativa, promover o desenvolvimento socioeconômico dos cooperados, preservar a natureza cooperativa do negócio e buscar o equilíbrio entre os anseios das partes interessadas.

3.2 ATRIBUIÇÕES

O Conselho de Administração deve zelar pelos valores e propósitos da cooperativa, na defesa dos interesses comuns dos cooperados. Dessa forma, deve traçar suas diretrizes estratégicas para que os interesses comuns dos cooperados sempre prevaleçam. O Conselho deve prevenir e

3. CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

administrar situações de conflitos de interesses (vide 7.2) e de divergências de opiniões.

Dentre as responsabilidades do Conselho de Administração destacam-se:

- a. Formular as diretrizes, submetendo à aprovação da Assembleia Geral, quando necessário, e aprovar o plano de execução.
- b. Discussão, aprovação e monitoramento de decisões, envolvendo:
 - Estratégia;
 - Estrutura de capital;
 - Política de risco (perfil de risco¹²);
 - Proposições e estudos para fusões, incorporações e desmembramentos entre cooperativas;
 - Proposições e estudos para aquisições, participações e alienações em outros negócios;
 - Contratação, dispensa, avaliação (vide 4.9) e remuneração (vide 4.10) do executivo principal¹³ e dos demais executivos, a partir da proposta apresentada pelo executivo principal;
 - Escolha e avaliação da Auditoria Independente ou ratificação da propositura do Comitê de Auditoria, caso esteja instituído;
 - Planejamento de substituição e de renovação dos conselheiros e executivos principais (vide 3.19);

12. Para Cooperativas de Crédito e Saúde, observar normas específicas dos órgãos reguladores.

13. Neste Guia serão utilizados como sinônimos os termos executivo principal, presidente executivo, principal executivo e CEO.

- Práticas de Governança Corporativa;
 - Relacionamento com partes interessadas, privilegiando a cooperação e a harmonia;
 - Sistema de controles: internos, de riscos e *compliance* (incluindo políticas e limites de alçada);
 - Políticas de gestão de pessoas;
 - Código de Conduta e Conflito de Interesses (vide 7).
- c.** Apoiar e supervisionar continuamente a gestão da cooperativa com relação aos negócios, aos riscos e às pessoas. Deve ter a liberdade de solicitar todas as informações necessárias ao cumprimento de suas funções, porém, sem interferir em assuntos operacionais.
- d.** Prestar contas aos cooperados, incluindo um parecer sobre o relatório da gestão e as Demonstrações Financeiras, além de propor, para deliberação da Assembleia, a remuneração de administradores, sempre vinculada a um processo de avaliação dos órgãos e de seus integrantes.

3.2.1 GERENCIAMENTO DE RISCOS CORPORATIVOS

O Conselho de Administração deve se assegurar de que os órgãos de gestão identifiquem e listem preventivamente, por meio de um sistema de informações adequado, os principais riscos aos quais a cooperativa esteja exposta. Em complemento, deve-se apresentar a probabilidade de ocorrência, a exposição financeira consolidada (considerando sua probabilidade de ocorrência, o impacto financeiro potencial e os aspectos intangíveis) e as medidas e os procedimentos adotados para a prevenção ou mitigação desses riscos.

3. CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

3.2.2 SUSTENTABILIDADE

Buscando a viabilidade, perenidade e a longevidade da cooperativa, o Conselho de Administração deve incorporar e assegurar-se de que os órgãos de gestão também incorporem considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e das operações. Cabe ao Conselho orientar o processo de definição das ferramentas e os indicadores de gestão, inclusive remuneração, de modo a vincular os temas da sustentabilidade às escolhas estratégicas e refleti-los nos relatórios periódicos (vide 4.5). Essa postura deverá ser disseminada entre todas as partes relacionadas, inclusive por meio de mecanismos formais, como contratos ou acordos de parceria.

3.2.3 POLÍTICA DE PORTA-VOZES

O Conselho de Administração deve aprovar uma política de porta-vozes, visando eliminar o risco de haver contradições ou vazamento de informações estratégicas entre as declarações das diversas áreas e dos administradores e executivos da cooperativa.

3.3 COMPOSIÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

A composição do Conselho depende de uma variedade de fatores que descreve a cooperativa e o ambiente em que ela atua. Dentre eles, pode-se destacar: objetivos, estágio/grau de maturidade da cooperativa e expectativas em relação à atuação do Conselho.

O conceito de representação de qualquer das partes interessadas não é adequado para a composição do Conselho, uma vez que o conselheiro tem seus deveres, independentes de quem o elegeu, relacionados sempre ao melhor interesse da cooperativa e, consequentemente, de todas as partes interessadas.

Ao compor o Conselho, o cooperado deve considerar a criação de um ambiente que permita a livre expressão dos conselheiros.

Em qualquer caso, deve-se buscar a diversidade de experiências, qualificações e estilos de comportamento para que o órgão reúna as competências necessárias ao exercício de suas atribuições (vide 3.2).

O Conselho, como um colegiado, deve buscar reunir competências, tais como¹⁴:

- Experiência de participação em outros Conselhos de Administração;
- Experiência como executivo;
- Experiência em gestão de mudanças e administração de crises;
- Experiência em identificação e controle de riscos;
- Experiência em gestão de pessoas;
- Conhecimentos de finanças;
- Conhecimentos contábeis;
- Conhecimentos jurídicos;
- Conhecimentos dos negócios da cooperativa;
- Conhecimentos dos mercados nacional e internacional;
- Contatos de interesse da cooperativa.

14. Para cooperativas de Crédito e Saúde, devem ser observadas as normas específicas dos órgãos reguladores.

3. CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

3.4 QUALIFICAÇÃO DO CONSELHEIRO DE ADMINISTRAÇÃO

O conselheiro deve, no mínimo, possuir:

- Alinhamento com os valores da cooperativa e seu Código de Conduta;
- Capacidade de defender seu ponto de vista a partir de julgamento próprio;
- Disponibilidade de tempo (vide 3.7);
- Motivação.

Adicionalmente, é recomendável que possua:

- Visão estratégica;
- Conhecimento das melhores práticas de Governança Corporativa;
- Capacidade de trabalho em equipe;
- Capacidade de ler e entender relatórios gerenciais, contábeis e financeiros;
- Noções de legislações pertinentes;
- Entendimento do perfil de risco da cooperativa.

O conselheiro deve, ainda, estar isento de conflito de interesses não administrável, não pontual ou situacional, que seja ou se espere que seja permanente, e permanentemente atento aos assuntos de toda a organização/sistema/cooperativa, além de entender que seus deveres e responsabilidades são abrangentes e não restritos às reuniões do Conselho.

3.5 IDADE

Preenchidos os requisitos descritos nos itens 3.3 e 3.4, a idade torna-se um fator de peso relativo. Deve-se observar a efetiva contribuição do conselheiro para com o Conselho, a organização/cooperativa e os cooperados.

3.6 PRAZO DO MANDATO

Recomenda-se que o prazo do mandato do conselheiro não seja superior a dois anos. A reeleição é justificável e aceitável, quando objetiva a constituição de um Conselho experiente e competente. A eleição dos membros do Conselho de Administração deve ocorrer mediante inscrição e a votação pode ser individual ou em chapa, desde que se garanta a diversidade, a representatividade, a autonomia, a avaliação de desempenho e as competências necessárias.

A reeleição de um conselheiro deve levar em consideração os resultados da avaliação anual (vide 3.17). Os critérios para a reeleição do conselheiro na função, resguardado os deveres legais de renovação, devem estar expressos no Estatuto da Cooperativa, Regimento Interno do Conselho ou no Regimento Eleitoral. Este deve ser preciso sobre o número tolerado de ausências nas reuniões antes que o conselheiro seja destituído do seu mandato (respeitadas as condições legais estabelecidas para destituição de mandato).

Para evitar a vitaliciedade, o Estatuto pode fixar um número máximo de reeleições e anos de serviço contínuo do conselheiro no Conselho, respeitada a legislação vigente.

3. CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

3.7 DISPONIBILIDADE DE TEMPO

Ao assumir uma cadeira em um Conselho de Administração, o conselheiro deve ter em mente não apenas os deveres fiduciários de diligência, de lealdade e de informar, previstos em Lei, mas também a responsabilidade assumida com as partes interessadas, que contam com seu comprometimento e participação atenta, para que o valor da cooperativa seja preservado e elevado ao longo do tempo.

Para exercer esse papel, o conselheiro deve observar minuciosamente os compromissos pessoais e profissionais em que já esteja envolvido e avaliar se poderá dedicar o tempo necessário ao novo Conselho. A participação de um conselheiro vai além da presença nas reuniões do Conselho e da leitura da documentação prévia.

3.8 PARTICIPAÇÃO EM OUTROS CONSELHOS E COMITÊS

Deve-se submeter à aprovação da Assembleia Geral o número de Conselhos e Comitês (vide 3.27) a serem ocupados por seus conselheiros e/ou executivos, levando em consideração a atividade principal do conselheiro na cooperativa e em outras instituições.

É recomendável que esse limite observe o tempo dispensado além das seguintes diretrizes:

- O presidente do Conselho de Administração poderá participar como conselheiro de no máximo um outro Conselho;
- Os outros conselheiros e/ou executivos seniores poderão participar de, no máximo, dois outros Conselhos, mesmo em organização coligada, ou do mesmo grupo/sistema;
- Executivo principal e presidente de Conselho não devem exercer cargo de Presidência de Conselho de outra organização (com

exceção para entidades do terceiro setor) e, em caso de tratar-se de organização coligada ou do mesmo grupo/sistema, deve ser deliberado pelo Conselho de Administração e informado aos cooperados (vide 7.4).

O mandato e a participação dos membros dos Comitês podem ser limitados. Devem ser consideradas as restrições quanto ao número de Comitês em que um membro pode servir naquela ou em outras cooperativas.

3.9 PRESIDENTE DO CONSELHO

O presidente do Conselho de Administração tem a responsabilidade de assegurar a eficácia e o bom desempenho do órgão e de cada um de seus membros.

Cabe a ele estabelecer objetivos e programas do Conselho, presidir as reuniões, organizar e coordenar a agenda, coordenar e supervisionar as atividades dos demais conselheiros, atribuir responsabilidades e prazos e monitorar o processo de avaliação do Conselho (vide 3.17), segundo os princípios das boas práticas de Governança Corporativa. Deve, ainda, assegurar-se de que os conselheiros recebam informações completas e tempestivas para o exercício dos seus mandatos.

3.10 SEGREGAÇÃO DAS FUNÇÕES DE PRESIDENTE DO CONSELHO E EXECUTIVO PRINCIPAL

As atribuições do presidente do Conselho são diferentes e complementares às do executivo principal.

Para que não haja concentração de poder, em prejuízo da supervisão adequada da gestão, deve ser evitado o acúmulo das funções de presidente

3. CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

do Conselho e executivo principal¹⁵ pela mesma pessoa. Considerando que o papel do Conselho de Administração é o monitoramento da diretoria executiva no alcance da estratégia, não é recomendável que o conselheiro ocupe qualquer cargo na diretoria executiva, uma vez que limitaria sua atuação neste monitoramento.

É recomendável que o executivo principal não seja membro do Conselho de Administração, mas ele deve sim participar das reuniões de Conselho como convidado (vide 3.12).

3.11 SESSÕES EXECUTIVAS

O Conselho deve realizar, regularmente, sessões sem a presença dos executivos – as chamadas sessões executivas. Desta forma, o Conselho preserva um espaço de discussão formado exclusivamente por conselheiros, sem criar constrangimento às partes.

3.12 CONVIDADOS PARA AS REUNIÕES DO CONSELHO

Outros executivos da cooperativa, assessores técnicos, colaboradores ou consultores podem ser convidados, quando necessário, para as reuniões do Conselho de Administração para prestar informações, expor suas atividades ou apresentar opiniões sobre assuntos de sua especialidade. Não devem, contudo, estar presentes no momento da deliberação.

3.13 CONSELHEIROS SUPLENTE

A existência de conselheiros suplentes não é uma boa prática de Governança quando o conselheiro suplente tem somente a função de substituir o conselheiro titular em ausências pontuais nas reuniões do Conselho de Administração.

15. Para a maioria das cooperativas de Crédito, há a obrigatoriedade da segregação das funções, conforme normas vigentes.

Os conselheiros suplentes para ausências eventuais não estão satisfatoriamente familiarizados e informados dos assuntos da cooperativa. No entanto, em havendo conselheiros suplentes, a administração da cooperativa deve certificar-se de que os mesmos possuam os conhecimentos necessários para o caso da sua efetivação como titular.

3.14 NÚMERO DE MEMBROS

O número de conselheiros deve variar conforme o setor/ramo de atuação, porte, complexidade das atividades, estágio do ciclo de vida da cooperativa e necessidade de criação de Comitês. O recomendado é de no mínimo cinco e no máximo onze conselheiros.

3.15 TIPOS DE CONSELHEIROS

A Lei que regulamenta as cooperativas prevê que a sociedade será administrada por uma Diretoria ou um Conselho de Administração, composto exclusivamente de cooperados eleitos pela Assembleia Geral, exceto para algumas do ramo de Crédito, que têm permissão normativa para a contratação de diretores executivos cooperados ou não.

Desta forma, em razão da limitação legal, existem restrições para admissão de conselheiros que não sejam cooperados, o que cria um conflito de interesse fundamental, já que o conselheiro sempre possui alguma outra relação com a cooperativa, seja como cliente, fornecedor ou beneficiário, entre outros. Visando superar este conflito, é primordial a postura independente do conselheiro, pensando e decidindo sempre no melhor interesse da cooperativa. Deve estar atento e pronto a identificar situações e declarar-se impedido de participar de discussões e decisões em que possa estar conflitado. Deve fomentar e seguir mecanismos formais criados com o fim de lidar com essas situações (estatuto, regimentos, políticas, código de conduta, etc.).

3. CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Em Governança Corporativa, conforme o Código das Melhores Práticas de Governança do IBGC, percebem-se três classes de conselheiros que devem ser adequadas:

- **Independentes:** Conselheiros contratados por meio de processos formais e com escopo de atuação e qualificação bem definido, sem vínculo com a organização/cooperativa;
- **Externos:** Conselheiros que não têm vínculo atual com a organização/cooperativa, mas não são independentes. Por exemplo: ex-diretores e ex-funcionários, advogados e consultores que prestam serviços à cooperativa ou ao sistema, conselheiros de outras cooperativas, seus parentes próximos, etc.;
- **Internos:** Conselheiros que são diretores da organização.

No ambiente cooperativista, o conselheiro deve buscar a máxima independência possível em relação ao grupo de cooperados ou à parte interessada que o tenha indicado ou eleito para o cargo, e estar consciente de que, uma vez eleito, sua responsabilidade está vinculada à cooperativa. Se um conselheiro identificar pressões de gestores ou grupos de cooperados para o exercício de suas funções, ou sentir-se constrangido de alguma forma, deve assumir uma conduta de independência ao votar ou, se for o caso, renunciar ao cargo, sem prejuízo à eventual formulação de denúncia à Assembleia e/ou ao órgão regulador.

3.16 EDUCAÇÃO CONTÍNUA DOS CONSELHEIROS

Em face da necessidade do constante aperfeiçoamento do seu desempenho, atualização em relação às inovações e de atuar com um enfoque de longo prazo, é indispensável que o conselheiro busque aprimoramento constante de suas competências e habilidades.

3.17 AVALIAÇÃO DO CONSELHO E DO CONSELHEIRO

Uma avaliação formal do desempenho do Conselho e de cada um dos conselheiros deve ser feita anualmente. Sua sistemática precisa estar adaptada à situação de cada cooperativa. É importante que a avaliação seja respaldada por processos formais e objetivos, com escopo de atuação e qualificação bem definidos.

A condução da avaliação é de responsabilidade do presidente do Conselho, e a participação de especialistas externos pode contribuir para a objetividade do processo. A avaliação individual – particularmente nos aspectos de frequência, assiduidade e envolvimento/participação nas reuniões (incluindo seu nível de dispersão durante a reunião pela realização de atividades não relacionadas à pauta) – é fundamental para a indicação à reeleição dos conselheiros.

Recomenda-se que o processo e os resultados da avaliação sejam divulgados aos cooperados, por meio de um item específico no relatório da Administração.

3.18 AVALIAÇÃO DO EXECUTIVO PRINCIPAL E DA DIRETORIA-EXECUTIVA

O Conselho de Administração deve estabelecer as metas de desempenho do executivo principal no início do exercício e realizar, anualmente, uma avaliação formal deste profissional. Cabe ao executivo principal avaliar o desempenho de sua equipe (vide 4.9) e estabelecer um programa de desenvolvimento. O resultado da avaliação dos executivos deve ser comunicado ao Conselho com a proposição de permanência ou não nos respectivos cargos. De seu lado, o Conselho de Administração deve analisar e aprovar a recomendação do executivo principal, tanto no que se refere às metas (início do exercício) como à avaliação de sua performance.

3. CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

3.19 PLANEJAMENTO DE SUBSTITUIÇÃO E RENOVAÇÃO

O Conselho de Administração deve manter um planejamento de sucessão atualizado de seus membros e do executivo principal.

Deve-se fomentar e implementar políticas de capacitação e formação dos cooperados para substituição dos membros dos Conselhos.

É recomendável que se incentive a efetiva renovação dos conselheiros.

3.20 INTRODUÇÃO DE NOVOS CONSELHEIROS

Cada novo conselheiro deve passar por um programa de integração e capacitação, com a descrição de sua função e responsabilidades. Deve, também, receber os últimos relatórios anuais, atas das assembleias ordinárias e extraordinárias e das reuniões do Conselho, planejamento estratégico, sistema de gestão e controle de riscos, entre outras informações relevantes sobre a cooperativa e o setor de atuação. O novo conselheiro deve ser apresentado aos seus colegas de Conselho, aos diretores e às “pessoas-chave” da cooperativa, além de ser conduzido a visitas aos principais locais onde a organização/cooperativa desenvolva atividades.

3.21 CONSELHOS INTERCONECTADOS (*BOARD INTERLOCKING*)

O conselheiro deve informar os demais membros do Conselho sobre quaisquer outros Conselhos (de Administração, Fiscal e/ou Consultivo) dos quais faça parte, inclusive de cooperativas de segundo grau e organizações do Terceiro Setor. O objetivo não é apenas observar a existência de possível conflito de interesses (vide 7.2), mas também verificar se o referido conselheiro dispõe do tempo necessário para se dedicar adequadamente a essa atividade (vide 3.7). Caso se verifique conflito ou indisponibilidade de tempo, os demais conselheiros devem

avaliar a conveniência da continuidade ou da solicitação de desligamento do conselheiro, respeitadas as condições legais de destituição dos conselheiros. Essas informações, assim como aquelas relativas à atividade principal do conselheiro, devem ser divulgadas e ficar disponíveis nos relatórios periódicos e outros meios de comunicação da cooperativa.

3.22 MUDANÇA DA OCUPAÇÃO DO CONSELHEIRO

A ocupação é um dos fatores mais importantes na escolha de um conselheiro. Por isso, quando há mudança significativa nessa ocupação, o conselheiro deve informar o presidente do Conselho, cabendo ao colegiado avaliar a conveniência de continuidade ou propor o desligamento daquele integrante.

3.23 REMUNERAÇÃO DOS CONSELHEIROS DE ADMINISTRAÇÃO

Os conselheiros devem ser adequadamente remunerados, considerando o mercado, as qualificações, o valor gerado à cooperativa e os riscos da atividade. Contudo, as estruturas de incentivo da remuneração do Conselho devem ser diferentes daquelas empregadas para a Gestão, dada a natureza distinta destas duas instâncias da organização/cooperativa. A remuneração baseada em resultados de curto prazo deve ser evitada para o Conselho.

As cooperativas devem ter um procedimento formal e transparente de aprovação de suas políticas de remuneração e benefícios aos conselheiros de administração, incluindo os eventuais incentivos de longo prazo.

Os valores e a política de remuneração dos conselheiros devem ser propostos pelo Conselho e encaminhados para a aprovação da Assembleia.

A estrutura de incentivos deve incluir um sistema de freios e contrapesos

3. CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

que indique os limites de atuação dos envolvidos, evitando que uma mesma pessoa controle o processo decisório e a sua respectiva fiscalização. Ninguém deve estar envolvido em qualquer deliberação que inclua sua própria remuneração.

A remuneração dos conselheiros deve ser divulgada individualmente e separada da remuneração da Gestão.

Caso não haja divulgação dos valores individuais pagos aos conselheiros, a cooperativa deve justificar sua opção de maneira ampla, completa e transparente. Deve ainda destacar, pelo menos, a média dos valores pagos, além do menor e do maior valor, com as respectivas justificativas para as disparidades, caso haja.

A divulgação deve incluir todos os tipos de remunerações recebidas pelos conselheiros, por exemplo: a) honorários; b) bônus; c) todos os benefícios; d) gratificações de incentivo; e) pagamentos projetados em benefícios pós-atividade/emprego, em programas de aposentadoria e de afastamento; f) remunerações recebidas direta ou indiretamente em razão do exercício de cargos em outras sociedades ou entidades ligadas à cooperativa; e g) outros benefícios diretos e indiretos, de curto, médio e longo prazo.

Devem ser divulgados, também, valores relativos a eventuais contratos de consultoria e assessoria entre a cooperativa, sociedade controlada ou coligada e sociedades controladas por conselheiros.

As metas e métricas de eventual remuneração variável devem ser mensuráveis, passíveis de serem auditadas e publicadas. As regras inerentes às políticas de remuneração e aos benefícios aos administradores, incluindo os eventuais incentivos de longo prazo, devem ser divulgadas e explicadas. Dentre os itens que devem ser informados, caso haja remuneração variável, estão:

- Os indicadores/métricas de desempenho usados no programa de remuneração variável;
- Os níveis de premiação-alvo (pagos em caso de cumprimento de 100% das metas ou escalonado em percentuais);
- A descrição dos benefícios oferecidos;
- A composição percentual, possível e efetivamente paga da remuneração total, ou seja, o que cada componente da remuneração (fixo, variável e benefícios) representa do total.

3.24 REGIMENTO INTERNO DO CONSELHO

As atividades do Conselho de Administração devem estar normatizadas em um Regimento Interno que evidencie as responsabilidades, atribuições (vide 3.2) e medidas a serem adotadas em situações de conflito, em especial quando envolvidos o executivo principal e os cooperados. Devem estar claros os limites de atuação e de responsabilidades do Conselho e seus conselheiros.

3.25 ORÇAMENTO DO CONSELHO E CONSULTAS EXTERNAS

O orçamento da cooperativa deve contemplar uma conta anual específica para o Conselho, aprovada pelos cooperados em Assembleia. O Conselho deve ter o direito de fazer consultas a profissionais externos especializados (advogados, auditores, contabilistas, especialistas em impostos, recursos humanos, entre outros), pagos pela cooperativa, para obter os subsídios apropriados em matérias de relevância.

Despesas necessárias para o comparecimento do conselheiro às reuniões devem ser cobertas pela cooperativa.

Entre os itens que podem constar do orçamento do Conselho de

3. CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Administração estão: remuneração do Conselho, dos Comitês e da Secretaria; deslocamento, hospedagem e alimentação; consultorias especializadas e honorários de profissionais externos; despesas de treinamento e desenvolvimento; viagens para representação da cooperativa; despesas da Secretaria e eventos do Conselho de Administração; Seguro de Responsabilidade Civil de Administradores.

3.26 CONSELHO CONSULTIVO

A existência de um Conselho Consultivo é uma alternativa para assegurar a participação de especialistas não-cooperados em apoio ao Conselho de Administração. A sua implantação deve considerar a complexidade e a capacidade da cooperativa em absorver a referida estrutura.

O Conselho Consultivo atua em compromisso com a coletividade dos cooperados, reduzindo os possíveis conflitos de interesses, suprimindo possíveis necessidades de capacitação técnica especializada e aumentando a diversidade de conhecimento e habilidades do Conselho de Administração na tomada de decisões.

O papel, as responsabilidades e o âmbito de atuação dos conselheiros consultivos devem estar bem definidos, dialogando com o caráter meramente consultivo do órgão, sem função deliberativa. Os conselheiros consultivos auxiliarão e subsidiarão o Conselho de Administração nas decisões estratégicas e os diretores executivos na gestão com informações para a sua melhor tomada de decisão.

3.27 COMITÊS DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Comitês são órgãos acessórios ao Conselho de Administração. Sua existência não implica na delegação de responsabilidades que competem ao Conselho de Administração como um todo.

Várias atividades do Conselho de Administração, que demandam tempo adicional, nem sempre disponível nas reuniões, podem ser exercidas com mais profundidade e detalhamento por comitês específicos.

Dentre os Comitês que podem ser formados estão: de Auditoria (vide 3.30), Gestão de Riscos, *Compliance*, Recursos Humanos e Remuneração (vide 3.31), Governança, Finanças, Sustentabilidade, entre outros.

A quantidade de Comitês deve observar o porte da cooperativa, sua complexidade e sua capacidade de absorção da estrutura. Um número excessivo de Comitês pode reproduzir indevidamente a estrutura interna da organização no Conselho e gerar interferências inoportunas na gestão.

Os Comitês estudam os assuntos de sua competência e preparam as propostas ao Conselho. O material necessário ao exame do Conselho deve ser disponibilizado, junto a recomendação de voto, observando-se que apenas o Conselho pode tomar as decisões.

O Regimento Interno do Conselho deve orientar sobre a formação e a composição dos Comitês e a coordenação deles por conselheiros que reúnam as competências e habilidades mais adequadas.

As informações obtidas por um membro do Conselho ou Comitê devem ser disponibilizadas a todos os demais membros do mesmo órgão.

A existência e as atividades desenvolvidas pelo Comitê devem ser reavaliadas periodicamente, de forma a assegurar que essas tenham um papel efetivo e eficaz.

3.28 COMPOSIÇÃO DOS COMITÊS

Os Comitês do Conselho devem ser, preferivelmente, formados por conselheiros e especialistas no tema. Os especialistas deverão ser independentes e convidados ou contratados pela cooperativa.

3. CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

3.29 QUALIFICAÇÕES E COMPROMISSO

O Conselho de Administração deve providenciar uma descrição formal das qualificações, do empenho e do compromisso de tempo que espera dos membros dos Comitês. Cada Comitê deve adotar um Regimento Interno e ser composto por, no mínimo, três membros, todos com conhecimentos sobre o tópico em questão. Similarmente, os Comitês devem contar com, ao menos, um especialista em seus respectivos temas.

3.30 COMITÊ DE AUDITORIA

Recomenda-se a instituição do Comitê de Auditoria para avaliar a conformidade dos relatórios contábeis e financeiros da administração, do sistema de controles internos, da Gestão de riscos e do *compliance* para garantir, por meio do Conselho de Administração:

- Que a gestão desenvolva controles internos confiáveis, eficientes e eficazes (que o Comitê deve entender e monitorar adequadamente); e
- A efetividade do desempenho da Auditoria Independente e da Interna.

O Comitê deve, ainda, avaliar o cumprimento, pela Administração da cooperativa, das recomendações feitas pelos auditores independentes ou externos, bem como zelar pelo cumprimento do Código de Conduta da organização (vide 7.1), quando não houver Comitê de Conduta (ou de Ética) designado pelo Conselho de Administração para essa finalidade.

No caso do Comitê de Auditoria, pelo menos um integrante deverá ter experiência comprovada na área Contábil e/ou de Auditoria Contábil.

A obrigatoriedade da existência do Conselho Fiscal não exclui ou substitui a possibilidade da instalação do Comitê de Auditoria.

3.30.1 RELACIONAMENTO DO COMITÊ DE AUDITORIA COM O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO, COM O EXECUTIVO PRINCIPAL E COM A GESTÃO

O Comitê de Auditoria deve se reunir regularmente com o Conselho de Administração, com o Conselho Fiscal, com o executivo principal e, quando pertinente, com os demais executivos. A Gestão deve fornecer ao Comitê de Auditoria: (i) revisões tempestivas e periódicas das demonstrações financeiras e documentos correlatos antes da sua divulgação; (ii) apresentações relativas às alterações nos princípios e critérios contábeis, ao tratamento contábil e financeiro adotado para as principais operações e às variações significativas entre os valores orçados e reais em uma determinada conta; (iii) informações relacionadas a pareceres, relatórios e/ou laudos obtidos pela administração com os auditores internos e externos e/ou consultores externos ou internos, em relação ao tratamento que envolvam potenciais contingências (como contábil, tributário, civil, trabalhista, ambiental e outras) de um determinado evento ou operação; e (iv) qualquer correspondência trocada com a Auditoria Interna e/ou o auditor independente.

3.30.2 RELACIONAMENTO COM OS AUDITORES INDEPENDENTES

O Comitê de Auditoria deve se reunir regularmente com os auditores independentes para avaliar a execução efetiva dos trabalhos contratados e sugerir complementações no planejamento da auditoria.

3. CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

3.30.3 RELACIONAMENTO COM CONTROLADAS, COLIGADAS E TERCEIROS

O Comitê de Auditoria deve se assegurar da qualidade das informações oriundas de controladas e coligadas ou de terceiros (como peritos) em razão do reflexo dessas informações nas demonstrações financeiras da cooperativa.

Deve, também, avaliar periodicamente aspectos relevantes no relacionamento com terceiros, como a competência e a independência profissional. Quando necessário, deve obter outras opiniões sobre qualquer trabalho apresentado por terceiros.

3.31 COMITÊ DE RECURSOS HUMANOS

É atribuição deste Comitê discutir assuntos relativos à sucessão (vide 3.19), remuneração e desenvolvimento de pessoas. Cabe a ele, também, examinar a fundo os critérios para contratação e demissão de executivos e avaliar as políticas existentes e os pacotes de remuneração.

Deve, ainda, verificar se o modelo de remuneração prevê mecanismos para alinhar os interesses dos administradores com os da cooperativa. Para fazer essa análise, o Comitê pode se valer de especialistas que promovam uma comparação da remuneração adotada com as práticas do mercado e criem indicadores a serem perseguidos e que conectem a ação dos administradores ao plano estratégico da cooperativa.

Este Comitê deve analisar os mecanismos de remuneração dos conselheiros (vide 3.23), propondo ao Conselho os valores para o exercício. Depois de analisá-los, o Conselho enviará a proposta de remuneração da Gestão e do próprio Conselho para aprovação em Assembleia.

O Comitê de Recursos Humanos também deve avaliar e supervisionar as práticas e processos de sucessão em todos os níveis hierárquicos da

cooperativa. A sucessão do executivo principal deve ser acompanhada com mais detalhes.

Cabe a este Comitê apoiar o presidente do Conselho na elaboração e revisão do processo de avaliação anual dos executivos (vide 3.18), dos conselheiros e do Conselho (vide 3.17), assim como propor um descritivo do perfil de conselheiros desejado.

3.32 OUVIDORIA E CANAIS DE DENÚNCIAS

Devem existir meios próprios – tais como um canal de denúncias formal e/ou ouvidoria – para acolher opiniões, críticas, reclamações e denúncias das partes interessadas, garantindo sempre a confidencialidade de seus usuários e promovendo as apurações e providências necessárias.

Tais canais devem ser direcionados ao Conselho de Administração. Seu propósito é conferir maior transparência ao relacionamento da organização com as partes interessadas. O ocupante da posição de ouvidor ou equivalente deve ter independência para atuação.

Para as entidades em que estes órgãos são obrigatórios, deve-se atender as regulamentações vigentes.

3.33 AUDITORIA INTERNA

A Auditoria Interna tem a responsabilidade de monitorar e avaliar a adequação do ambiente de controles internos, das normas e procedimentos estabelecidos em toda a cooperativa pela gestão e a conformidade com os normativos internos e externos. Cabe a esses auditores atuar proativamente na implantação de novos controles internos, no levantamento e mapeamento dos controles internos existentes, na recomendação do aperfeiçoamento dos controles internos, das normas e dos procedimentos e do seu monitoramento em consonância com as melhores práticas inerentes à atividade.

3. CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

3.34 RELACIONAMENTOS

O Conselho de Administração, como órgão central do sistema de Governança das cooperativas, deve zelar para que seus diversos relacionamentos (com cooperados, executivo principal, demais executivos, Comitês, Conselho Fiscal e Auditorias) ocorram de forma eficaz e transparente.

3.34.1 RELACIONAMENTO COM OS COOPERADOS

O Conselho é o elo entre os cooperados e o restante da cooperativa, além de responsável pela supervisão do relacionamento desta com as demais partes interessadas. Nesse contexto, o presidente do Conselho deve estabelecer um canal próprio de contato com os cooperados, não restrito às situações de Assembleia ou de reunião dos cooperados.

O Conselho deve prestar contas de suas atividades aos cooperados, com o objetivo de permitir-lhes um bom entendimento e uma avaliação das ações do órgão. Os principais veículos para essa comunicação são o Relatório Anual, o website da cooperativa, o Manual de Assembleia (vide 2.3.7) e a Assembleia de Cooperados. É permitido e desejável também, o contato direto de conselheiros com os cooperados, observadas as regras de sigilo e equidade no tratamento de informações.

Recomenda-se, como uma melhor prática de Governança Cooperativa, que o Conselho de Administração elabore uma declaração do próprio Conselho sobre a conformidade de suas atividades (Anexo I).

3.34.2 RELACIONAMENTO COM O EXECUTIVO PRINCIPAL E SEUS SUBORDINADOS

O executivo principal é o elo entre o Conselho de Administração e os colaboradores da cooperativa.

É vital que essa comunicação se dê de forma clara e contínua e que propicie condições para a tomada de decisões eficazes.

Embora o executivo principal deva ser regularmente convidado a participar das reuniões do Conselho, o presidente do Conselho exerce um papel particular na relação com o executivo principal — é o seu interlocutor mais frequente no colegiado. A separação clara de papéis entre os dois cargos e o estabelecimento de limites de poder e ação são de fundamental importância (vide 3.10).

Para preservar a hierarquia e assegurar a equânime distribuição de informações, o executivo principal e/ou o presidente do Conselho devem ser avisados/consultados quando conselheiros desejarem entrar em contato com executivos para algum esclarecimento.

O relatório de pontos de auditoria deve ser analisado pelos executivos e a Diretoria Executiva deverá apresentar um plano de trabalho para mitigação, melhoria ou eliminação para toda não conformidade relatada, devendo o Conselho avaliar tempestivamente a efetividade dessas atividades. Caso esteja instalado o Comitê de Auditoria, ele deve apoiar o Conselho de Administração na condução de tais tarefas, não eximindo do Conselho o dever de diligência.

3. CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

3.34.3 RELACIONAMENTO COM OS COMITÊS

O Conselho deve estabelecer o escopo das atividades dos Comitês e aprovar os respectivos programas de trabalho e relatórios. O Conselho deve reunir-se regularmente com os Comitês, bem como acompanhar seus trabalhos.

3.34.4 RELACIONAMENTO COM A AUDITORIA INDEPENDENTE

O relacionamento com os auditores independentes é direito e dever indelegável do Conselho, a quem cabe escolher esses profissionais, aprovar os respectivos honorários, ratificar seu plano de trabalho e avaliar o seu desempenho.

Na existência do Comitê de Auditoria, caberá a este tratar desses assuntos e submetê-los à aprovação do Conselho.

O relatório de pontos de auditoria deve ser analisado e, para toda não conformidade relatada, a Diretoria Executiva deverá apresentar um plano de trabalho para mitigação, melhoria ou eliminação da não conformidade, devendo o Conselho avaliar a efetividade dessas atividades.

3.34.5 RELACIONAMENTO COM A AUDITORIA INTERNA

A Auditoria Interna deve se reportar ao Comitê de Auditoria ou, na falta deste, ao Conselho de Administração. Nas cooperativas em que não houver Conselho de Administração, a Auditoria Interna deve reportar-se à Assembleia, de forma a garantir independência em relação à Gestão. O Conselho também deve aprovar o planejamento anual, analisar os resultados e monitorar a implementação das recomendações apresentadas pela Auditoria Interna.

Em caso de terceirização desta atividade, os serviços de Auditoria Interna não devem ser exercidos pelos auditores independentes que auditarão suas demonstrações contábeis.

Recomenda-se a participação efetiva do Comitê de Auditoria e do Conselho de Administração no planejamento dos trabalhos de auditoria interna e externa.

Embora se reporte ao Conselho ou ao Comitê de Auditoria (para evitar conflitos de interesses), a Auditoria Interna deve ouvir as demandas de melhoria dos ambientes de controles, vindas da Gestão e da Auditoria Externa. Relatórios deverão ser encaminhados à Gestão a partir de informações entregues ao Comitê de Auditoria e/ou ao Conselho, para que seja elaborado um plano de ação em relação às não conformidades encontradas.

3.34.6 RELACIONAMENTO COM O CONSELHO FISCAL

O Conselho de Administração poderá se reunir periodicamente com o Conselho Fiscal para tratar de assuntos de interesse comum e desenvolverem uma agenda de trabalho produtiva. O Conselho de Administração deve permitir o acesso do Conselho Fiscal as suas reuniões em que se discutam assuntos sobre os quais deva existir fiscalização. O Conselho Fiscal poderá assistir às reuniões do Conselho de Administração, no entanto, deve abster-se de opinar, podendo comprometer a sua independência.

O Conselho de Administração deve fornecer aos membros do Conselho Fiscal cópia integral das atas de todas as suas reuniões, tão logo estejam assinadas.

O Conselho de Administração deve tomar conhecimento da ata do Conselho Fiscal e, de forma tempestiva e formal, responder aos apontamentos.

3. CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

O Conselho Fiscal deve acompanhar a efetividade do plano de ação apresentado pelos executivos para mitigação ou eliminação dos pontos de não conformidade apresentados pela Auditoria Externa.

3.34.7 RELACIONAMENTO COM ENTIDADES CONTROLADAS E/OU COLIGADAS

A forma e os mecanismos para o relacionamento com coligadas, controladas ou partes relacionadas, devem estar disciplinados em estatuto, no intuito de mitigar os riscos de conflito de interesses

3.35 SECRETARIA DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

O Conselho de Administração deve indicar um profissional (que não seja um dos conselheiros) para exercer a função de secretário, com as seguintes atribuições:

- Apoiar os processos de Governança Corporativa da cooperativa e propor o seu constante aprimoramento;
- Auxiliar o presidente do Conselho na definição da agenda das reuniões do Conselho e na convocação das Assembleias Gerais;
- Encaminhar a agenda e o material de apoio às reuniões do Conselho, interagindo com os membros da Diretoria Executiva a fim de atender as solicitações de esclarecimentos e de informações apresentadas pelos conselheiros;
- Apoiar os conselheiros e os membros dos Comitês de assessoramento do Conselho no desempenho de suas atividades;
- Elaborar, lavrar em livro próprio, registrar nos órgãos competentes e publicar as atas das reuniões do Conselho e das Assembleias Gerais de cooperados, na forma da legislação aplicável;

- Administrar as informações disponibilizadas por meio do Portal de Governança, caso exista, e assegurar que o mesmo seja permanentemente atualizado.

As solicitações relativas à inclusão de itens na agenda ou à convocação de Reuniões Ordinárias ou Extraordinárias do Conselho, por parte dos conselheiros ou do executivo principal, devem ser encaminhadas, por escrito, à Secretaria do Conselho, que submeterá as propostas recebidas ao presidente do Conselho e informará os conselheiros e o executivo principal da sua decisão.

3.36 DATAS E PAUTAS DAS REUNIÕES

Ao presidente do Conselho cabe a proposição de um calendário anual de reuniões ordinárias e a convocação de reuniões extraordinárias.

A periodicidade das reuniões será determinada pelas particularidades da cooperativa, de modo a garantir a efetividade dos trabalhos do Conselho. Deve ser evitada frequência superior a mensal, sob o risco de interferir indesejavelmente nos trabalhos da Diretoria.

As pautas das reuniões do Conselho devem ser preparadas pelo presidente do Conselho, depois de ouvidos os demais conselheiros, o executivo principal e, se for o caso, os demais diretores.

Além do calendário com as datas das reuniões, o presidente do Conselho deverá organizar uma agenda com os temas importantes a serem discutidos ao longo do ano e as datas em que serão abordados. Esse método permite que o Conselho examine com profundidade temas estratégicos e tenha uma atuação mais proativa. Outra vantagem é permitir que a Gestão se organize e saiba quando os temas sob sua responsabilidade serão analisados atentamente pelo Conselho. Essa agenda não impede que os assuntos sejam tratados de acordo com sua oportunidade e urgência nas reuniões do Conselho.

3. CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

3.37 DOCUMENTAÇÃO E PREPARAÇÃO DAS REUNIÕES

A eficácia das reuniões do Conselho de Administração é resultante da qualidade da documentação distribuída antecipadamente (mínimo de dez dias) aos conselheiros. As propostas devem ser bem fundamentadas. Os conselheiros devem ter lido toda a documentação e estar preparados para a reunião. A documentação deve ser clara e em quantidade adequada.

Um sumário do assunto proposto deve preceder o material de cada tema, assim como a recomendação de voto da Gestão para a respectiva proposição.

A pauta das reuniões incluirá uma descrição dos itens em andamento, indicando quando as decisões foram tomadas, o relatório de progresso, datas previstas para conclusão e outros aspectos relevantes.

Em todas as reuniões do Conselho e dos Comitês devem estar disponíveis os documentos societários pertinentes, tais como Estatuto Social, atas anteriores de reuniões do Conselho e Assembleias, entre outros.

3.38 CONDUÇÃO DAS REUNIÕES

As reuniões do Conselho devem ser presenciais. A participação por tele ou videoconferência deve ser considerada apenas em casos excepcionais.

Ao presidente do Conselho de Administração cabe zelar pelo bom andamento das reuniões. Cabe a ele também observar o cumprimento da pauta, a alocação de tempo para cada item e o estímulo à participação de todos, coordenando o debate de forma a evitar manifestações simultâneas. Os conselheiros devem procurar manifestar objetivamente seus pontos de vista, evitando a repetição de opiniões. O conselheiro deve dedicar atenção integral à reunião, evitando o uso de aparelhos de comunicação e conversas paralelas.

Ao final de cada deliberação, esta deve ser resumida e confirmada pelos demais conselheiros.

A minuta da ata deve ser redigida e aprovada ao final da reunião para evitar possível perda de informações ou dúvidas posteriores sobre seu conteúdo.

3.39 ATAS DAS REUNIÕES

As atas devem ser redigidas com clareza. É preciso registrar todas as decisões tomadas, abstenções de voto por conflitos de interesses, responsabilidades e prazos. O documento deve ser objeto de aprovação formal e assinado por todos os conselheiros presentes na reunião.

Votos divergentes e discussões relevantes devem constar na ata, quando requerido.

As atas devem circular entre todos os participantes, para comentários e modificações, antes de sua aprovação, registro, arquivamento e encaminhamento das decisões para o executivo principal, que deve garantir o seu envio para os responsáveis por sua execução.

Deve ser registrada uma lista de presença com a indicação dos conselheiros e convidados que participaram de parte ou de toda a reunião do Conselho.

3.40 CONFIDENCIALIDADE

As decisões do Conselho devem ser registradas em ata e encaminhadas ao órgão competente. Como boa prática, sugere-se o arquivamento no registro público competente.

Algumas deliberações devem ser tratadas com confidencialidade, especialmente quando abordarem temas de interesse estratégico ainda não amadurecidos ou que possam expor a cooperativa à concorrência.

3. CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Os administradores poderão deixar de divulgar algumas informações quando entenderem que sua revelação colocará em risco um interesse legítimo da cooperativa. Quando houver divulgação, esta deverá ser feita em condições de estrita igualdade para todos os cooperados, mediante publicação.

4. GESTÃO

Considera-se uma boa prática a segregação entre Governança e Gestão (vide 1.5), adotando um modelo de Governança estruturado sob a forma de Conselho de Administração eleito e Diretoria Executiva contratada¹⁶.

É indispensável para a existência de outros órgãos da Administração, que haja previsão no Estatuto Social da cooperativa. No entanto, para a implementação de estruturas mais completas de Governança, deve ser avaliado a complexidade das operações e o tamanho da cooperativa, entre outras.

4.1 ATRIBUIÇÕES

O executivo principal é responsável pela gestão da cooperativa e pela coordenação da Diretoria Executiva. Ele atua como elo entre a Gestão e o Conselho de Administração. É, ainda, o responsável pela execução das estratégias e diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração e deve prestar contas a este órgão. Seu dever de lealdade é para com a cooperativa.

O Estatuto deve prever as competências dos diretores, estabelecendo suas atribuições e limites de alçada.

Cada um dos executivos é pessoalmente responsável por suas atribuições, estabelecidas em Estatuto, na gestão. Deve prestar contas ao executivo principal e, sempre que solicitado, ao Conselho de Administração, aos cooperados e demais envolvidos, com a anuência do executivo principal.

O executivo principal, em conjunto com os outros executivos e demais

16. Destaca-se que, embora não haja previsão expressa de tal modelo na Lei nº 5.764/71, a norma não traz qualquer vedação. Todavia, alguns requisitos precisam ser obrigatoriamente observados para a criação/implantação deste modelo de Governança. Devem ser observadas as normas específicas de cada ramo.

4. GESTÃO

áreas da cooperativa, é responsável pela elaboração e implementação de todos os processos operacionais e financeiros após aprovação do Conselho de Administração. O conceito de segregação de funções deve permear todos os processos.

4.2 INDICAÇÃO DOS EXECUTIVOS

Cabe ao executivo principal a indicação dos demais executivos e a proposição de suas respectivas remunerações para deliberação pelo Conselho de Administração e aprovação pela Assembleia Geral.

4.3 RELACIONAMENTO COM AS PARTES INTERESSADAS

Partes interessadas são indivíduos ou entidades que assumem algum tipo de risco, direto ou indireto, relacionado à atividade da cooperativa. São elas, além dos cooperados, os empregados, clientes, fornecedores, credores, governo e comunidades do entorno das unidades operacionais, entre outras.

O executivo principal e os demais executivos devem garantir um relacionamento transparente e de longo prazo com as partes interessadas e definir a estratégia de comunicação com esses públicos.

4.4 TRANSPARÊNCIA (*DISCLOSURE*)

O executivo principal deve garantir que sejam apresentadas às partes interessadas as informações de seu interesse, além das que são obrigatórias por lei ou regulamento, tão logo estejam disponíveis. Ele deve assegurar que essa comunicação seja feita com clareza e prevalecendo a substância sobre a forma. A Gestão deve buscar uma linguagem acessível ao público-alvo em questão. Deve-se cuidar para que as pessoas com níveis de conhecimentos diferentes tenham condições de compreender, de forma equânime, as informações prestadas pela cooperativa.

As informações devem ser equilibradas e de qualidade. A comunicação deve abordar, de forma neutra, tanto os aspectos positivos quanto os negativos, de modo a oferecer aos interessados uma correta compreensão da cooperativa.

Toda informação que possa influenciar decisões de necessidade de capital, capitalização ou retirada como associado, deve ser divulgada imediata e simultaneamente a todos os interessados. Internet e outras tecnologias devem ser exploradas para buscar a rapidez e a ampla difusão de tais informações (vide 7.8).

A transparência será a mais próxima do ideal se a cooperativa procurar disponibilizar aos interessados os seus documentos de Governança, bem como as informações de interesse das partes interessadas.

É conveniente que se verifique se a informação é inteligível e compreensível. É uma boa prática disponibilizar as informações de caráter público, como as demonstrações financeiras, em local de fácil acesso, incentivando o encaminhamento, por meio de e-mail ou divulgação no website da entidade.

4.5 RELATÓRIOS PERIÓDICOS

Como resultado de uma política clara de comunicação e de relacionamento com as partes interessadas, a cooperativa deve divulgar, ao menos em seu website, de forma completa, objetiva, tempestiva e igualitária, relatórios periódicos informando sobre todos os aspectos de sua atividade, inclusive os de ordem socioambiental, operações com partes relacionadas (vide 7.4), custos das atividades políticas e filantrópicas (vide 7.9), remuneração dos administradores e riscos, entre outras, além das informações econômico-financeiras e das demais exigidas por lei. Esses relatórios devem conter, ainda, descrição das atividades do Conselho e seus Comitês, assim como um detalhamento do modelo de Gestão e de Governança.

4. GESTÃO

O relatório anual é a forma mais abrangente e usual de prestação de informações à sociedade, mas não deve ser usado como limitador da tempestividade e da periodicidade da comunicação da cooperativa. Canais virtuais e outras tecnologias devem ser explorados para buscar a rapidez e a difusão de informações.

4.6 PADRÕES INTERNACIONAIS

As cooperativas devem reconhecer as inovações internacionais e as exigências da sociedade. Para tanto, devem preparar os relatórios periódicos de acordo com padrões internacionalmente aceitos, no que diz respeito à contabilidade e às diretrizes para elaboração de relatórios que incluam aspectos econômico-financeiros, sociais, ambientais e de Governança Corporativa. Essa postura permite a comparabilidade de relatórios, de modo que cooperados, investidores e a sociedade em geral possam conhecer os compromissos, políticas, indicadores e princípios de ordem ética das cooperativas. Tais informações contribuem para uma melhor avaliação da qualidade gerencial da cooperativa e dos riscos aos quais ela está disposta a se submeter.

4.7 CONTROLES INTERNOS

O executivo principal, em conjunto com a Gestão e auxiliado pelos órgãos de controle vinculados ao Conselho de Administração, se existirem, é responsável pela elaboração e proposição de sistemas de controles internos para aprovação pelo Conselho. Esses sistemas são voltados a monitorar o cumprimento dos processos operacionais e financeiros, assim como os riscos de não conformidade. A eficácia desses sistemas de controles deve ser monitorada e revista, no mínimo, anualmente. Os sistemas de controles internos deverão estimular os órgãos da Administração encarregados de monitorar e fiscalizar a adotarem uma atitude preventiva, prospectiva e proativa na minimização e antecipação de riscos.

4.8 CÓDIGO DE CONDUTA

O executivo principal e a Gestão devem zelar pelo cumprimento do Código de Conduta da cooperativa (vide 7.1) aprovado pelo Conselho de Administração.

4.9 AVALIAÇÃO DO EXECUTIVO PRINCIPAL E DA GESTÃO

O executivo principal deve ser avaliado anualmente pelo Conselho de Administração. Ele é responsável pelo processo de avaliação da Gestão, que deve ser compartilhado com o Conselho de Administração – neste caso, por meio do Comitê de Remuneração ou de Recursos Humanos, se houver (vide 3.31).

4.10 REMUNERAÇÃO DOS GESTORES

A remuneração da Gestão deve estar vinculada aos resultados, com metas de curto e longo prazo relacionadas, de forma clara e objetiva, à geração de valor econômico e social para a cooperativa e seus cooperados. O objetivo é que a remuneração seja uma ferramenta efetiva de alinhamento dos interesses dos executivos com os da cooperativa.

As cooperativas devem ter um procedimento formal e transparente de aprovação de suas políticas de remuneração e benefícios (fixos e variáveis) aos executivos, incluindo eventuais incentivos de longo prazo. Deve ser levado em conta os custos e os riscos envolvidos nesses programas. As políticas de remuneração e benefícios dos executivos, com os respectivos valores propostos pelo Conselho, devem ser encaminhados para aprovação pela Assembleia.

A estrutura de incentivos deve incluir um sistema de freios e contrapesos que indique os limites de atuação dos envolvidos, evitando que uma mesma pessoa controle o processo decisório e a sua respectiva fiscalização.

4. GESTÃO

A parte interessada não deve estar envolvida na discussão e deliberação que inclua sua própria remuneração.

A remuneração dos executivos deve ser divulgada individualmente ou, ao menos, em bloco separado do montante relativo ao Conselho de Administração.

Caso não haja divulgação dos valores individuais pagos aos diretores, a cooperativa deve justificar sua opção de maneira ampla, completa e transparente. Deve ainda destacar, pelo menos, a quantidade de diretores, a média dos valores pagos, além do menor e do maior valor, com as respectivas justificativas para essa disparidade.

A divulgação deve incluir todo tipo de remuneração recebida pelos executivos, como, por exemplo: a) salários/honorários; b) bônus; e c) outros benefícios diretos e indiretos, de curto, médio e longo prazo.

As metas e as premissas de eventual remuneração variável devem ser mensuráveis e passíveis de serem auditadas e publicadas. As regras inerentes às políticas de remuneração e benefícios dos administradores, incluindo os eventuais incentivos de longo prazo, devem ser divulgadas e explicadas. Dentre os itens que devem ser informados, caso haja remuneração variável, incluem-se:

- Os mecanismos de remuneração variável (percentual dos resultados, bônus, etc.);
- Os indicadores/métricas de desempenho usados no programa de remuneração variável;
- Os níveis de premiação-alvo;
- Descrição dos benefícios oferecidos;
- O *mix* (composição percentual), possível e efetivamente pago,

da remuneração total, ou seja, quanto cada componente (fixo, variável e benefícios) representa do total;

- Os eventuais passivos decorrentes de remunerações variáveis de executivos desligados da cooperativa.

4.11 ACESSO ÀS INSTALAÇÕES, INFORMAÇÕES E ARQUIVOS

A Gestão deve facilitar o acesso dos membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal às instalações da cooperativa e às informações, arquivos e documentos necessários ao desempenho de suas funções, inclusive os relativos a exercícios anteriores.

5. AUDITORIA

A Auditoria é um agente de controle que tem como objetivo avaliar os controles internos em relação à capacidade de prevenir fraudes e erros, bem como opinar sobre a qualidade das informações econômicas e financeiras apresentadas nas demonstrações financeiras das cooperativas.

5.1 AUDITORIA INDEPENDENTE

Toda organização deve ter suas demonstrações financeiras auditadas por auditor externo independente. Sua atribuição básica é verificar se as demonstrações financeiras refletem adequadamente, em sua relevância, a realidade da posição econômica e financeira da sociedade.

Como parte inerente ao trabalho dos auditores independentes, inclui-se a revisão e a avaliação dos controles internos da organização. Esta tarefa deve resultar em um relatório específico de recomendações sobre melhoria e aperfeiçoamento dos controles internos.

A organização/cooperativa pode também contratar outros serviços de auditoria externa independente para informações não-financeiras que considere relevantes.

O processo de auditoria demanda total e inquestionável independência dos profissionais ou das entidades que prestam o referido serviço. Dessa forma, é uma boa prática que as pessoas e as firmas que realizam o processo de auditoria de cooperativas não tenham quaisquer vínculos pessoais ou de negócio, exceto os de auditoria, com a cooperativa ou suas entidades de segundo ou terceiro nível.

Em decorrência de a atividade cooperativa ter especificidades que demandam conhecimentos adicionais, recomenda-se sempre a análise qualitativa da firma de auditoria para a prestação dos serviços de auditoria.

É recomendada a análise dos demais serviços prestados pela firma de auditoria à cooperativa ou sistema cooperativo, no intuito de não haver

5. AUDITORIA

conflito de interesses nos serviços prestados e no processo de auditoria. O fato de o auditor ter prestado serviços não pode impedir que o mesmo, no processo de auditoria, seja cético em sua opinião sobre as demonstrações financeiras.

5.2 RELATÓRIO DOS AUDITORES INDEPENDENTES

De forma clara, os auditores independentes devem manifestar se as demonstrações financeiras elaboradas pela Diretoria apresentam adequadamente a posição patrimonial e financeira, os ganhos e perdas da cooperativa e os resultados do período decorrentes de atos não cooperativos, confirmando, em sua relevância, a posição econômica e financeira da cooperativa. No relatório estão definidos o escopo, os trabalhos efetuados, as demonstrações financeiras auditadas e a opinião do auditor emitida e, por consequência, a responsabilidade assumida.

5.3 CONTRATAÇÃO, REMUNERAÇÃO, RETENÇÃO E DESTITUIÇÃO

O Conselho de Administração e/ou o Comitê de Auditoria devem estabelecer com os auditores independentes o plano de trabalho e o acordo de honorários. O Comitê de Auditoria deve recomendar ao Conselho a contratação, remuneração, retenção e substituição do auditor independente. Caso não exista Comitê de Auditoria, é de responsabilidade do Conselho de Administração a escolha e contratação da Auditoria Independente.

Nas cooperativas em que não haja Conselho de Administração, a Auditoria Independente deve se reportar aos sócios cooperados, de forma a garantir sua independência em relação à Gestão.

5.4 RECOMENDAÇÕES DO AUDITOR INDEPENDENTE

Os auditores independentes devem reportar ao Comitê de Auditoria e, na falta deste, diretamente ao Conselho de Administração, os seguintes pontos: discussão das principais políticas contábeis; deficiências relevantes e falhas significativas nos controles e procedimentos internos; tratamentos contábeis alternativos; casos de discordâncias com a Diretoria; avaliação de riscos e análise de possibilidade de fraudes e erros.

5.5 CONTRATAÇÃO E INDEPENDÊNCIA

Os auditores, em benefício de sua independência, devem ser contratados por período predefinido, podendo ser recontratados após avaliação formal e documentada, efetuada pelo Comitê de Auditoria e/ou Conselho de Administração, de sua independência e desempenho, observadas as normas profissionais, a legislação e os regulamentos em vigor.

Recomenda-se que as renovações com a firma de auditoria sejam submetidas à aprovação da maioria dos sócios presentes em Assembleia Geral.

Se houver recontração contínua após cinco anos, o Conselho de Administração/Comitê de Auditoria deve confirmar que o auditor independente promove a rotação dos profissionais-chave da equipe.

5.6 SERVIÇOS EXTRA-AUDITORIA

O auditor não pode auditar o seu próprio trabalho. Consequentemente, como regra geral, não deve realizar trabalhos de consultoria para a organização que audita. O Comitê de Auditoria ou, na sua ausência, o Conselho de Administração, deve estar ciente de todos os serviços (inclusive dos respectivos honorários) prestados pelos auditores independentes, de forma a garantir que não seja colocada em dúvida a independência do auditor e que se evitem potenciais conflitos de interesses.

5. AUDITORIA

O Conselho deve divulgar às partes interessadas, a proporcionalidade entre os honorários pagos aos auditores pelos serviços de auditoria e os eventuais pagamentos por outros serviços.

Deve, ainda, estabelecer regras formais para a aprovação de serviços a serem prestados pelos auditores independentes, que não sejam de auditoria das Demonstrações Financeiras.

A independência dos auditores aplica-se também quanto a situações em que poucos clientes representem parcelas substanciais do faturamento de uma única empresa de auditoria. Cabe ao Comitê de Auditoria e/ou Conselho de Administração se assegurar de que os auditores independentes não dependam financeiramente da empresa auditada.

5.7 NORMAS PROFISSIONAIS DE INDEPENDÊNCIA

O auditor independente deve assegurar, anualmente, a sua independência em relação à organização/cooperativa. Essa manifestação deve ser feita por escrito ao Comitê de Auditoria ou, na sua ausência, ao Conselho de Administração.

O relacionamento entre os auditores independentes, o diretor-presidente, os diretores e a organização/cooperativa deve ser pautado por profissionalismo e independência. Os auditores independentes e a Diretoria devem informar o Comitê de Auditoria ou, na sua ausência, diretamente o Conselho de Administração, de qualquer caso em que um membro da equipe de trabalho dos auditores independentes seja recrutado pela organização/cooperativa para desempenhar funções de supervisão dos relatórios financeiros. Na eventualidade do sócio responsável técnico ser contratado pela organização/cooperativa, o Conselho de Administração deve avaliar a continuidade da relação com os auditores independentes.

6. CONSELHO FISCAL

6.1 CONSELHO FISCAL

O Conselho Fiscal é parte integrante do sistema de Governança das organizações brasileiras, sendo fundamental e obrigatório na estrutura de controle do sistema cooperativo.

Seus principais objetivos são:

- Fiscalizar, por qualquer de seus membros, os atos dos conselheiros de administração e dos diretores executivos e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários;
- Elaborar um parecer sobre o relatório da gestão anual da Administração, fazendo constar as informações complementares que julgar necessárias ou úteis à deliberação da Assembleia Geral;
- Opinar sobre as propostas dos órgãos da Administração, a serem submetidas à Assembleia Geral, relativas aos planos de investimento ou orçamentos de capital, distribuição de Sobras e Perdas, incorporação, fusão ou desmembramento (vide 2.4);
- Denunciar, por qualquer de seus membros, aos órgãos de Administração e, se estes não tomarem as providências necessárias para a proteção dos interesses da cooperativa, à Assembleia Geral, os erros, fraudes ou crimes que descobrir, além de sugerir providências úteis à cooperativa;
- Analisar, ao menos trimestralmente, o balancete e demais demonstrações financeiras elaboradas pela cooperativa;
- Examinar as demonstrações financeiras do Exercício Social e sobre elas emitir parecer circunstanciado.

6. CONSELHO FISCAL

Deve ser visto como um controle independente para os cooperados que visam agregar valor à organização/cooperativa.

Por conta da proibição legal para a admissão de conselheiros fiscais que não sejam cooperados, cria-se um conflito de interesse fundamental, já que o conselheiro sempre possui alguma outra relação com a cooperativa, seja como cliente, fornecedor ou beneficiário, entre outros. Visando superar este conflito, é primordial a postura independente do conselheiro, pensando e decidindo sempre no melhor interesse da cooperativa. Deve estar atento e pronto a identificar situações e declarar-se impedido de participar de discussões e decisões em que possa estar conflitado. Deve fomentar e seguir mecanismos formais criados com o fim de lidar com essas situações (estatuto, regimentos, políticas, código de conduta, etc.).

O Conselho Fiscal deve ter o direito de fazer consultas a profissionais externos com independência, devidamente habilitados (contabilistas, advogados, auditores, especialistas em impostos, especialistas em recursos humanos, gestão de riscos e de estratégia, entre outros), pagos pela cooperativa, para obter subsídios em matérias de relevância.

Havendo participação, direta ou indireta, da cooperativa em outras entidades, o Conselho Fiscal deverá observar os níveis de riscos e os possíveis impactos destas entidades na mesma.

Os conselheiros fiscais possuem poder de atuação individual, apesar de o órgão ser colegiado.

6.2 COMPOSIÇÃO

A legislação vigente e o Estatuto Social definem a forma de eleição, bem como a quantidade dos membros do Conselho Fiscal e a duração do mandato.

Especifica, ainda, que os conselheiros devem ser obrigatoriamente associados da cooperativa e determina suas principais atribuições.

Antes de sua eleição, as organizações devem estimular o debate entre todos os sócios cooperados sobre a composição do Conselho Fiscal, de forma a alcançar a desejável diversidade de experiências profissionais pertinentes às funções do órgão e ao campo de atuação da organização.

6.3 AGENDA DE TRABALHO

Para permitir um trabalho mais efetivo, as prioridades do Conselho Fiscal devem ser estabelecidas por seus membros, em sintonia com as expectativas dos associados e conforme definido na legislação aplicável.

Cabe ao Conselho Fiscal deliberar sobre uma agenda mínima de trabalho, que incluirá o foco de suas atividades no exercício. Essa agenda deve incluir uma relação das reuniões ordinárias, assim como as informações que serão enviadas periodicamente aos conselheiros.

Ao Conselho Fiscal convém introduzir um Regimento Interno que não iniba a liberdade de ação individual dos conselheiros. Nenhum documento do Conselho Fiscal deve restringir a atuação individual prevista em lei. O conselheiro, por sua vez, deve se preocupar em não tornar essa prerrogativa contraproducente, buscando sempre que possível uma atuação em harmonia com os demais.

6.4 RELACIONAMENTO COM OS ASSOCIADOS

A responsabilidade dos conselheiros fiscais é com a cooperativa, independentemente daqueles que os tenham elegido. Assim, sua atuação deve ser pautada pela equidade, transparência, independência e, como regra geral, pela confidencialidade.

6. CONSELHO FISCAL

6.5 RELACIONAMENTO COM O COMITÊ DE AUDITORIA

O Conselho Fiscal não substitui o Comitê de Auditoria. Enquanto o Comitê de Auditoria é um órgão de controle com funções delegadas pelo Conselho de Administração (vide 3.30), o Conselho Fiscal é um instrumento de fiscalização, com atribuições definidas diretamente pelos associados e, por lei, não se subordina ao Conselho de Administração. Quando ambos estão em funcionamento, é natural haver alguma superposição de funções. Nesta hipótese, os dois órgãos devem coordenar suas atividades para um aproveitamento eficaz dos trabalhos.

6.6 RELACIONAMENTO COM OS AUDITORES INDEPENDENTES

O Conselho Fiscal deve acompanhar o trabalho dos auditores independentes (vide 5.1), contábeis e outros e o relacionamento desses profissionais com a Administração.

Os auditores devem comparecer às reuniões do Conselho Fiscal sempre que for solicitado, para prestar informações relacionadas ao seu trabalho. O Conselho Fiscal e os auditores independentes devem buscar uma agenda de trabalho produtiva e mutuamente benéfica.

A Administração não poderá obstruir ou dificultar a comunicação entre quaisquer membros do Conselho Fiscal e os auditores independentes, devendo, inclusive, disponibilizar aos membros do Conselho Fiscal relatórios e recomendações emitidos por auditores independentes ou outros peritos.

6.7 RELACIONAMENTO COM A AUDITORIA INTERNA

O Conselho Fiscal deve acompanhar o trabalho da Auditoria Interna (vide 3.33) em cooperação com o Comitê de Auditoria (quando constituído). O Conselho de Administração poderá determinar a existência de canais de

comunicação entre a Auditoria Interna e o Conselho Fiscal, como forma de garantir o monitoramento independente de todas as atividades da cooperativa.

6.8 REMUNERAÇÃO DO CONSELHO FISCAL

Os conselheiros fiscais devem ter remuneração adequada, ponderadas a experiência e a qualificação necessárias ao exercício da função. A remuneração deve ser aprovada pela Assembleia Geral Ordinária.

Fazem jus ao reembolso de quaisquer despesas relativas ao desempenho da função.

Não deve haver remuneração variável para o Conselho Fiscal.

A remuneração dos conselheiros fiscais deve ser divulgada individualmente ou, pelo menos, em bloco separado da remuneração dos administradores. Caso não haja divulgação dos valores individuais pagos aos conselheiros, a cooperativa deve justificar essa opção de maneira ampla, completa e transparente. Recomenda-se a divulgação do valor mínimo, médio e máximo dos valores pagos.

6.9 PARECERES DO CONSELHO FISCAL

A lei e a regulamentação específica de cada ramo determinam as informações sobre as quais devem ser elaborados pareceres do Conselho Fiscal e dá outras providências sobre essa matéria.

Entre outros, a lei torna obrigatório o parecer sobre o relatório da gestão e sobre as demonstrações financeiras anuais apresentadas à Assembleia Geral Ordinária.

Deve-se atentar para os pontos de ênfase ou outros assuntos apresentados no relatório de auditoria e expressar, de forma transparente, a opinião do

6. CONSELHO FISCAL

Conselho Fiscal sobre esses pontos. Não é recomendável que os pareceres se apoiem exclusivamente no relatório de auditoria, omitindo-se de expressar opinião formal.

7. CONDUTA E CONFLITO DE INTERESSES

7.1 CÓDIGO DE CONDUTA

Além do respeito às leis do País e às normas específicas dos órgãos reguladores, toda cooperativa deve ter um Código de Conduta que comprometa conselheiros, membros da Diretoria Executiva, funcionários e cooperados.

O documento deve ser elaborado pela Diretoria de acordo com os princípios e políticas definidos pelo Conselho de Administração e por este aprovado. O Código de Conduta deve, também, definir responsabilidades sociais e ambientais.

O Código deve refletir adequadamente a cultura da cooperativa e os princípios cooperativistas e enunciar, com total clareza, os princípios em que está fundamentado. Deve, ainda, apresentar caminhos para denúncias ou resolução de dilemas ou conflitos de ordem ética (canal de denúncias, *ombudsman*, ouvidoria).

7.1.1 ABRANGÊNCIA

O Código de Conduta deve abranger o relacionamento entre conselheiros, diretores, funcionários, cooperados, associados, fornecedores, clientes e demais partes interessadas (*stakeholders*). Conselheiros e executivos não devem exercer sua autoridade em benefício próprio ou de terceiros, direta ou indiretamente. O Código de Conduta deve cobrir, principalmente, os seguintes assuntos:

- Cumprimento das leis e pagamento dos tributos;
- Operações com partes relacionadas (vide 7.4);
- Uso de ativos da cooperativa e de terceiros;
- Conflitos de interesses (vide 7.2);

7. CONDUTA E CONFLITO DE INTERESSES

- Informações privilegiadas (vide 7.6);
- Política de transação das ações ou quotas de empresas ligadas e das quotas da cooperativa (vide 7.7);¹⁷
- Processos administrativos, judiciais e arbitragem (vide 2.4.2);
- Canal de denúncia (*whistle-blower*)¹⁸;
- Prevenção e tratamento de fraudes;
- Prevenção de lavagem de dinheiro, financiamento ao terrorismo e atos ilícitos;
- Pagamentos ou recebimentos questionáveis ou indevidos;
- Recebimento de presentes e favorecimentos ou vantagens;
- Doações e patrocínios (vide 7.9);
- Festas e eventos;
- Atividades políticas e em órgãos de representação da entidade (OCB, Centrais, federações, confederações);
- Direito à privacidade;
- Nepotismo e/ou nepotismo¹⁹ cruzado;

17. Dentre as possibilidades previstas em Lei.

18. Pessoa que informa as instâncias competentes sobre atividades ilegais e/ou imorais ou desvios de afetar a organização/cooperativa. As denúncias podem ser efetuadas às pessoas competentes dentro da organização ou aos reguladores, imprensa, entidades ou entidades públicas.

19. É o ato de empregar na cooperativa ou no sistema cooperativo, familiares até o nível de 3º grau de dirigentes ou administradores de outras cooperativas ou empresas ligadas ao sistema cooperativo.

- Meio ambiente;
- Discriminação ou preconceito no ambiente de trabalho;
- Assédio moral ou sexual;
- Segurança no trabalho;
- Exploração do trabalho adulto ou infantil de forma direta ou indireta;
- Relações com a comunidade; e
- Uso de álcool e drogas.

7.2 CONFLITO DE INTERESSES

Há conflito de interesses quando alguém não é independente em relação à matéria em discussão e pode influenciar ou tomar decisões motivadas por interesses distintos daqueles da cooperativa. Essa pessoa deve manifestar tempestivamente seu conflito de interesse ou interesse particular. Caso não o faça, outra pessoa poderá manifestar o conflito.

Os conflitos de interesses podem ser classificados nas seguintes categorias:

- Direto – Quando um membro da Administração/Governança decide em função de sua remuneração ou das vantagens que irá obter e não objetiva o melhor para a organização/cooperativa.
- Indireto – Quando a vantagem financeira é secundária para o membro da Administração/Governança. Exemplo: interesse de grupo de cooperados, de concorrentes, clientes, fornecedores e outros.
- Condicionado – Quando o membro da Administração/Governança exerce liderança sobre os demais e conduz as

7. CONDUTA E CONFLITO DE INTERESSES

decisões a seus interesses ou de grupos e não aos da organização/cooperativa.

As situações de conflitos devem ser resolvidas considerando as instâncias estabelecidas pelos Estatutos Sociais e demais normativos. Caso não se chegue a um consenso, deverá ser submetido à Assembleia para discussão e deliberação.

É importante prezar pela segregação de funções e definição objetiva dos papéis e responsabilidades associadas aos cargos e competências de todos os agentes de Governança, inclusive com a definição das alçadas de decisão de cada instância, de forma a minimizar possíveis focos de conflitos de interesses.

Definições de independência foram dadas neste Guia para conselheiros de administração (vide 3.15), para cooperados (vide 2.3.8) e para auditores independentes (vide 5.7). Critérios similares valem para diretores e qualquer funcionário ou representante da cooperativa e demais organizações correlacionadas ou ligadas. Os conselheiros, assim como os executivos, têm dever de lealdade com a cooperativa e a totalidade dos cooperados, e não apenas com aqueles que os elegeram.

7.3 ACÚMULO DE CARGOS ELETIVOS EM PESSOAS JURÍDICAS COOPERADAS

Caso acumulem presença em Conselhos de outras empresas, que não coligadas ou do mesmo sistema, os conselheiros deverão submeter a sua participação no Conselho à aprovação do Conselho de Administração da cooperativa para verificar eventuais conflitos de interesse.

Ainda, caso exerçam funções acumuladas dentro do mesmo sistema, os conselheiros deverão, além de obter a aprovação pelo Conselho de Administração, repassar aos outros conselheiros e cooperados tempestivamente informações sobre remuneração total (rendimentos),

tempo dispensado e andamento de assuntos discutidos nestes (vide 3.8).

7.4 OPERAÇÕES COM PARTES RELACIONADAS

Transações com partes relacionadas são inerentes em cooperativas, em decorrência da sua própria natureza.

Desta forma, é dever dos membros do Conselho de Administração monitorar e administrar potenciais conflitos de interesse dos executivos, dos membros do Conselho e dos cooperados, de forma a evitar o mau uso dos ativos da organização/cooperativa, de terceiros em uso pela organização/cooperativa e, especialmente, abusos em transações entre partes relacionadas. O conselheiro deve zelar para que essas transações sejam conduzidas dentro de parâmetros de mercado em termos de prazos, taxas, valores e garantias e que estejam claramente refletidas nos relatórios da organização, com total transparência.

Empréstimos para os conselheiros e diretores não relacionados ao objeto social das cooperativas devem ser proibidos. O Estatuto Social da cooperativa deve vedar essas operações, exceto nas cooperativas de crédito.

Ainda, o Estatuto deve prever as políticas para a realização de operações possíveis com partes relacionadas, as quais serão aprovadas pelo Conselho de Administração. Estas operações deverão ser praticadas nas mesmas condições dos demais cooperados, não podendo ser pactuadas com vantagens. É boa prática de Governança a divulgação destas operações em notas explicativas, dando total transparência aos fatos, inclusive dimensionando os impactos financeiros²⁰.

As transações entre partes relacionadas, como aluguel e aquisição de

20. Recomenda-se que essas políticas estejam consolidadas no Estatuto Social. A regra contábil vigente às cooperativas exige a divulgação em Notas Explicativas das transações com partes relacionadas.

7. CONDUTA E CONFLITO DE INTERESSES

imóveis de cooperados, diretores, conselheiros e parentes próximos de pessoas com influência significativa, devem ser evitadas, mas se ocorrerem, devem ser embasadas por laudos de avaliação isentos e independentes, elaborados com base em premissas realistas e informações referendadas por terceiros. Os laudos não devem ser elaborados por partes envolvidas na operação ou ligadas indiretamente às partes interessadas.

A contratação de fornecedores de produtos e serviços e as formas de remuneração de assessores, consultores ou intermediários que gerem conflito de interesses com a cooperativa, os conselheiros, os diretores e os cooperados não são boas práticas, a não ser que decorram da atividade da cooperativa. Mas, caso ocorram, devem se pautar pelas regras de mercado, clareza e transparência com todos os públicos relacionados em sua definição e formas de remuneração.

Operações com demais partes relacionadas devem observar políticas definidas e ser inequivocamente benéficas à cooperativa e seus associados. O Conselho de Administração deve zelar pela otimização dos benefícios à organização, buscando condições iguais ou melhores do que as de mercado, ajustadas pelos fatores de risco envolvidos.

7.5 AFASTAMENTO DAS DISCUSSÕES E DELIBERAÇÕES

Tão logo identificado conflito de interesse em relação a um tema específico, a pessoa envolvida deve se afastar, inclusive fisicamente, das discussões e deliberações, sem descuidar dos seus deveres legais de administrador. O afastamento temporário deve ser registrado em ata.

7.6 USO DE INFORMAÇÃO PRIVILEGIADA (*INSIDER INFORMATION*)

O Código de Conduta deve enquadrar como violação ao princípio básico da equidade o uso de informações privilegiadas para benefício próprio

ou de terceiros. A cooperativa deve também dispor, em documento específico, sobre os procedimentos a serem observados para evitar ou punir o uso indevido dessas informações.

7.7 POLÍTICA DE TRANSAÇÃO DE QUOTAS (COTAS²¹)

A cooperativa deve adotar, por proposta do seu Conselho de Administração à Assembleia, uma política de transação (troca, permuta, transferência, retirada parcial, proporcionalidade e outros) de quotas que proteja a solvência, a operacionalidade e a integridade do capital.

A cooperativa deve desenvolver e monitorar controles que viabilizem o cumprimento dessa política.

7.8 POLÍTICA DE DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÕES

Como forma de materializar o princípio da transparência, a cooperativa deve formalizar uma política de divulgação de informações.

Essa política deve contemplar a divulgação de outras informações, além das exigidas por lei ou regulamento. A premissa é que a divulgação seja completa, objetiva, tempestiva e igualitária.

É direito do cooperado receber todas as informações pertinentes à operação, gestão, Governança e demonstrativos financeiros elaborados pela cooperativa, ressalvados os impedimentos legais. Para as demais partes interessadas, é recomendável que a cooperativa disponibilize seu relatório anual, incluindo as demonstrações financeiras e os relatórios socioambientais, de preferência auditados, mesmo quando não obrigatório (vide 5.1).

21. Deverão ser respeitadas as previsões normativas quanto às restrições de negociação de quotas das cooperativas.

7. CONDUCTA E CONFLITO DE INTERESSES

Quando a divulgação for efetuada em websites, deverá ser de fácil localização.

7.9 POLÍTICA SOBRE CONTRIBUIÇÕES, DOAÇÕES, PATROCÍNIOS E AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

Com o objetivo de assegurar maior transparência sobre a utilização dos recursos dos seus cooperados, as organizações/cooperativas devem elaborar uma política sobre suas contribuições voluntárias, patrocínios e doações. Anualmente, a organização/cooperativa deve divulgar, de forma transparente, todos os custos oriundos de suas atividades voluntárias, dando informações completas dessas destinações.

Esta política deve deixar evidente que a promoção e o financiamento de projetos filantrópicos, culturais, sociais e ambientais, devem apresentar uma relação direta com o negócio da organização/cooperativa ou contribuir de forma facilmente identificável para aumentar o seu valor.

7.10 POLÍTICA DE COMBATE A ATOS ILÍCITOS, PREVENÇÃO DE LAVAGEM DE DINHEIRO E FINANCIAMENTO AO TERRORISMO

A organização/cooperativa deve estabelecer uma política com os conceitos e as diretrizes para a prevenção e o combate a atos ilícitos.

No caso específico das cooperativas de crédito, as mesmas deverão cumprir compulsoriamente a lei e as normas definidas pelo Banco Central (BACEN) e pelo Conselho de Controle de Atividades Financeiras (COAF) relativas à Prevenção à Lavagem de Dinheiro, Financiamento ao Terrorismo e o combate a atos ilícitos.

O canal de denúncia, ouvidoria ou *ombudsman* são alternativas para agilizar a comunicação e a denúncia à Governança da cooperativa. Sugere-se sua subordinação direta ao Conselho de Administração.

8. ANEXO I

8.1 CERTIFICAÇÃO DOS TRABALHOS EXECUTADOS PELO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

No cumprimento do dever de diligência e das atribuições e competências estabelecidas ao Conselho de Administração e a seus membros, declara-se que:

- Todas as atribuições estabelecidas no estatuto e pelas legislações vigentes foram atendidas.

A Assembleia foi convocada no prazo estabelecido pela lei e as demonstrações contábeis e financeiras foram disponibilizadas nos prazos estabelecidos, na sede, nos pontos de atendimento e no website da cooperativa.

São partes integrantes das demonstrações contábeis e financeiras analisadas e apresentadas:

- I. o relatório da administração sobre as atividades sociais e os principais fatos administrativos do exercício findo;
- II. a cópia das demonstrações financeiras obrigatórias e complementares;
- III. o relatório dos auditores independentes;
- IV. o parecer do Conselho Fiscal, inclusive votos dissidentes;
- V. demais documentos pertinentes a assuntos incluídos nas assembleias realizadas durante o ano.

Todas as demonstrações contábeis e financeiras foram por nós analisadas, as quais consideramos válidas, e refletem a situação econômica e financeira da cooperativa, sendo por nós encaminhadas à assembleia, recomendando sua aprovação.

8. ANEXO I

A firma de auditoria independente foi escolhida pelo Conselho de Administração, tendo sido executado os trabalhos previstos de acordo com planejamento. Esse Conselho de Administração efetuou os questionamentos pertinentes à segurança e confiabilidade dos controles internos, sobre os pontos de não conformidades desses controles internos, identificados e apresentados pelas auditorias independente e interna, estando suficientemente convencido de sua eficácia quanto à mitigação de fraudes e erros.

Não é de conhecimento do Conselho de Administração, a existência de outros passivos trabalhistas, tributários, cíveis ou de qualquer outra ordem além daqueles refletidos nas demonstrações financeiras, que comprometam a continuidade da cooperativa, ou que interfiram de forma relevante nos resultados.

Todas as transações com pessoas relacionadas (físicas ou jurídicas) foram avaliadas, para as quais certificamos que não há condições de favorecimento ou em desacordo com as condições operacionais normais. Tais operações não comprometem a continuidade da cooperativa, os níveis de riscos corporativos ou da singular.

O Conselho de Administração avaliou a concentração das operações de crédito e concluiu que se enquadram nos limites estabelecidos dentro das práticas de gestão de crédito e riscos, estes estabelecidos pela cooperativa e pelo Comitê de Riscos, não apresentando riscos de continuidade ou operacionais além dos limites estabelecidos por este Conselho.

As estratégias definidas pelo Conselho de Administração foram perfeitamente executadas pela Diretoria Executiva, não tendo sofrido desvios que comprometam a continuidade e saúde financeira da cooperativa.

Os trabalhos executados pelo Conselho de Administração estão em

conformidade com as normas estabelecidas pelos órgãos reguladores e legislação aplicável, tendo sido cumpridos todos os protocolos estabelecidos no regimento do órgão.

As atas das reuniões foram devidamente lavradas e assinadas e encontram-se arquivadas na Secretaria do Conselho de Administração.

Nenhuma atribuição e poderes conferidos por Lei a esse órgão de administração foi outorgada a terceiros, sendo de responsabilidade exclusiva deste órgão.

Desta maneira, este Conselho, de forma individual e em conjunto, certifica que os trabalhos foram executados no cumprimento do dever de diligência para o qual certificamos todos os trabalhos pertinentes ao exercício social de.....

Data

Conselheiro 1

Conselheiro 2

Conselheiro 3

Conselheiro 4

Conselheiro 5



GRUPO SEGURADOR BANCO DO BRASIL E MAPFRE

Para atender melhor cada um de seus clientes, o Banco do Brasil e a MAPFRE formaram uma união estratégica, que preserva a força das duas marcas e soma as melhores qualidades de cada empresa para gerar cada vez mais benefícios e produtos inteligentes para os clientes. O GRUPO SEGURADOR BANCO DO BRASIL E MAPFRE é sinônimo de maior abrangência, maior capacidade de atendimento e maior oferta de produtos.

Como maior grupo segurador nas áreas em que atua, o BB E MAPFRE ganhou destaque pela ampla e diversificada rede de atendimento, com a maior abrangência do país. São 127 sucursais, a melhor rede de prestadores do Brasil e mais de 41mil pontos de venda entre agências bancárias, corretores e canais affinities.

São mais de 6.000 colaboradores e centrais exclusivas de relacionamento, que não economizam esforços para manter um bom relacionamento com os clientes, os terceiros e os corretores.

O GRUPO BB E MAPFRE ocupa a liderança do mercado de prêmios, com 17,9% de market share e é o primeiro colocado em Vida e Rural. Trabalhando com gestão eficaz e bom desempenho operacional, a empresa mantém o cuidado e a proteção de seus clientes, que contam com o mais amplo portfólio de seguros.



Av. das Nações Unidas, 12.551
25º andar - cj. 2508 - Brooklin Novo
World Trade Center
04578-903 - São Paulo - SP
Tel.: 55 11 3185.4200
Tel.: 55 11 3043.7008
Fax.: 55 11 3185.4202
Email: ibgc@ibgc.org.br
visite nosso site: www.ibgc.org.br

Patrocínio:



Apoio:

