

GOVERNANÇA CORPORATIVA EM COOPERATIVAS: ESTUDO DA CRESOL NORDESTE

Autor: Alex Junior Menin
Curso: Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas da FAT

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo propor um fluxo de análise de crédito na Cresol Nordeste baseado nas boas práticas de governança corporativa, manuais internos e a resolução 2682/99. O estudo irá utilizar de uma pesquisa exploratória, qualitativa e estudo de caso. A instituição vem crescendo consideravelmente seus ativos e demandas de crédito nos últimos 3 anos, esse crescimento está acarretando em uma sobrecarga no setor de análise de crédito que hoje é responsável pela análise e aprovação de todas as linhas de créditos e produtos ofertados. Com a Reestruturação iniciada em 2018 onde o primeiro passo foi a implantação da direção executiva e gerentes de agências, cria-se a possibilidade e necessidade de dar uma maior autonomia para as agências de crédito, consequentemente pulverizando as propostas de crédito de acordo com a linha, risco apurado e maturidade da agência, possibilitando que % das operações antes demandadas para o setor de análise sejam aprovadas e liberadas pela agência, essa mudança além de propiciar um fluxo de análise mais “leve” e seguro beneficiará diretamente a qualidade da prestação do serviço ofertado indo de encontro com a Missão da Cresol de fornecer soluções financeiras com excelência por meio do relacionamento para gerar desenvolvimento dos cooperados, de seus empreendimentos e da comunidade.

Palavras-chave: Governança, Cooperativa de Crédito, Gestão

Área temática: **Fluxo de análise de crédito com base na Governança Corporativa**

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O Cooperativismo de Crédito vem em constante crescimento no Brasil, dando oportunidade de desenvolvimento econômico e social para milhares de famílias das mais diversas classes econômicas, a Cresol Nordeste possui metas de crescimento expressivas para os próximos 5 anos e para atingi-las de forma sustentável necessita de uma estrutura organizacional sólida e eficiente.

A partir de 2018 a Cresol vem aderindo às práticas de Governança Cooperativa amplamente divulgadas e difundidas pelo Banco Central do Brasil, instituindo suas diretorias executivas e com isso identificando a necessidade de rever cargos, responsabilidades, fluxos operacionais a fim de simplificar os processos, dar mais autonomia às cooperativas singulares e respectivamente as agências de atendimento.

Tomando como base o movimento de reestruturação e simplificação de processos em busca de um crescimento exponencial sólido a Cresol Nordeste no ano de 2019 está aderindo às práticas de Governança, instituindo sua Diretoria Executiva com Diretor Comercial e Administrativo, a contratação de gerentes para agências de relacionamento, segregação de funções, segmentação de cooperados e reposicionando o Conselho de Administração antes sobrecarregado pelas tarefas operacionais passando a adotar uma postura institucional focada no relacionamento com os cooperados e disseminação na instituição nos municípios onde atua.

Diante do cenário de instituição de novos cargos diretivos e gerenciais de agências se faz necessário a construção de um fluxo de aprovação de crédito com alçadas pré-definidas respeitando os regulamentos internos no sistema Cresol e as Leis e Resoluções vigentes.

A proposta deste estudo é construir um fluxo de análise de crédito e aprovação que possa agilizar e dar credibilidade ao processo de aprovação, definindo alçadas de aprovação baseadas no Risco da Operação, Valor e Qualidade da Carteira da Agência.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COOPERATIVAS DE CRÉDITO NO BRASIL

De acordo com o Portal do Cooperativismo Financeiro (2016), o Brasil possui aproximadamente 1.000 instituições financeiras cooperativas, destas em torno de 75% ligadas aos sistemas SICOOB, SICREDI, UNICRED, CECRED, CRESOL e UNIPRIME, detendo assim 90% da rede de atendimento e do total de associados.

Segundo dados publicados pelo Sistema OCB em seu Anuário do Cooperativismo Financeiro, as cooperativas de crédito no Brasil são compostas por 2 bancos cooperativos, 5 confederações, 34 cooperativas centrais e 927 cooperativas singulares e 6.219 postos de

atendimento. Juntas estas cooperativas proporcionam 67, 3 mil empregos para atender 9,8 milhões de cooperados.

As cooperativas de crédito no Brasil administram uma carteira de crédito superior a 115 bilhões, capital social de R\$ 24,3 bilhões chegando a 2 bilhões de sobras no ano de 2018 e como um dos diferenciais estão presentes em 594 municípios como única instituição financeira. (Anuário do Cooperativismo Financeiro, Sistema OCB, pg.49 ano 2019).

2.1.1 Cresol Confederação

A história da Cresol Confederação está intimamente ligada à constituição de cooperativas de crédito da agricultura familiar. A trajetória está baseada na soma de forças em busca de alternativas de crédito para a economia solidária.

Com surgimento em 2008, era denominada Confederação das Cooperativas Centrais de Crédito Rural com Interação Solidária – Confesol. Em 2016, após oito anos de atuação para organizar e qualificar os serviços prestados aos sistemas associados, a Confesol tornou-se Cresol Confederação. Esta mudança alinhou-se à comemoração dos 20 anos da Cresol, tendo em vista que esta instituição representa mais de 97% da Confederação.

Atualmente, a Cresol Confederação representa as Centrais de Crédito: Cresol Baser, sediada em Francisco Beltrão (PR); Cresol Central SC/RS, sediada em Chapecó (SC); Cresol Sicooper, sediada em Passo Fundo (RS); e ASCOOB, sediada em Serrinha (BA). Sua sede e área técnica estão localizadas em Florianópolis (SC), contando também com um escritório em Brasília (DF).

2.1.2 Central Cresol Baser

No ano 1995, no estado do Paraná, foram constituídas as cinco primeiras cooperativas do Sistema Cresol, na região Sudoeste nas cidades de Dois Vizinhos, Marmeleiro e Capanema e no Centro do estado nas cidades de Laranjeiras do Sul e Pinhão. (Dados institucionais site Cresol).

Além do Paraná onde foi seu surgimento e está situada a Sede Nacional do Sistema Cresol Baser na cidade de Francisco Beltrão o sistema está presente nos estados de Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Minas Gerais, Espírito Santo, Goiás, Rondônia, São Paulo, Rio de Janeiro e Amazonas e com estudos de expansão para novas áreas. (Dados institucionais site Cresol).

Conforme dados contábeis publicado no ano de 2018 a Cresol Baser possui 178 mil cooperados, 240 agências de atendimento, 1850 colaboradores e somando 4,1 bilhões de ativos administrados tendo como referência e especialidade o crédito rural nas modalidades de investimento e custeio com 35 mil contratos e 1.3 bilhões liberados no ano de 2018.

O objetivo das Cooperativas Cresol é aproximar dos cooperados os produtos e serviços financeiros. Tendo como Missão fornecer soluções financeiras com excelência por meio do relacionamento para gerar desenvolvimento dos cooperados, de seus empreendimentos e da comunidade, e como Visão ser uma instituição financeira cooperativa de referência que desenvolve seus em cooperados Valores, Ética, Excelência, Sustentabilidade, Simplicidade e Credibilidade.

2.1.3 Cresol Nordeste

A Cresol Nordeste é uma Cooperativa Singular da Cresol Baser e tem sua sede administrativa situada na cidade de Ibiraiaras no estado do Rio Grande Sul, surgiu no ano de 2003 da união de 23 agricultores e empresários que na época identificaram a necessidade de uma instituição financeira que atendesse o público agrícola dando oportunidade de desenvolvimento social e econômico.

No ano de 2019, 16 anos depois de seu surgimento a Cresol Nordeste atingiu o número de 8.300 cooperados e 100 milhões de ativos administrados, presente em 12 municípios, Ibiraiaras, Caseiros, Lagoa Vermelha, São Jorge, Nova Prata, Marau, Mato Castelhana, Tapejara, Charrua, Joia e Ijuí e tem como meta a abertura de 10 novas agências até o ano de 2020.

2.2.GOVERNANÇA CORPORATIVA EM COOPERATIVAS

Segundo Sobrinho et al. (2009), a motivação de se implantar a governança em cooperativas de crédito brasileiras se dá, pelo crescimento e mudança no seu perfil, principalmente com o grande aumento da concorrência e com a introdução de cooperativas de livre admissão de associados, em que os interesses e dificuldades ficam mais ocultos.

Segundo o Manual de boas práticas de Governança Cooperativa, OCB, Sescop 2019, a Governança Corporativa em Cooperativas busca um modelo de direção estratégica, com base nos valores e princípios cooperativistas, estabelecendo práticas éticas que garantam o alcance dos objetivos sociais e assegurem a gestão da cooperativa de modo sustentável em harmonia com os interesses dos cooperados.

Existem algumas diretrizes que precisam ser seguidas em cooperativas de crédito, em relação a uma boa governança. Equilibrando os sistemas interno e externo, minimizando os custos e melhorando a efetividade. Reduzindo o custo de decisão coletiva melhorando o processo de decisão. Monitorando a atuação dos gestores e preservando a imparcialidade no tratamento dos interesses dos associados. (SOBRINHO et al. 2009).

A adoção da boa prática de Governança na cooperativa garante a aplicação da autogestão no Sistema Cooperativista Nacional e tem por finalidades:

- Ampliar a transparência da administração da sociedade cooperativa;
- Facilitar o desenvolvimento e a competitividade das cooperativas;
- Contribuir para a sustentabilidade e perenidade do modelo cooperativista;
- Aprimorar a participação do cooperado no processo decisório;
- Obter melhores resultados econômico-financeiros;
- Incentivar a inovação e proporcionar a melhoria da qualidade dos serviços ao quadro social;
- Aplicar a responsabilidade social como integração da cooperativa com a sociedade civil.

(OCB, Sescop, 2019 p.13)

A Comissão de Valores Mobiliários (CVM, 2002, p. 1) define Governança como “o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital”.

Para o IBGC (2019) o objetivo da governança é estruturar os papéis e as responsabilidades dos sócios, detalhar as formas de contribuição e a energia e dedicação a ser aplicada. Garantir a titularidade da propriedade intelectual da sociedade e o alinhamento entre os sócios, o processo de tomada de decisão e a construção de decisões baseadas na opinião e conhecimentos de todos os envolvidos.

Compreendendo os conceitos vemos que a Governança reestrutura todas as camadas da instituição, desde seus líderes até seus processos.

2.2.1 Princípios de Governança Cooperativa

Para atingir um modelo de direção estratégica com base nos valores e princípios cooperativistas a Governança adota cinco princípios, sendo eles Autogestão, Senso de Justiça, Transparência, Educação e Sustentabilidade.

Segundo a OCB (2019) se define Autogestão como o processo pelo qual os próprios cooperados, democraticamente assumem responsabilidades pela direção da cooperativa e pela prestação de contas da gestão com isso os agentes de governança são responsáveis pelas consequências de suas ações e omissões.

Segundo o Manual de boas práticas de Governança Cooperativa, OCB, Sescop 2019:

- O Senso de Justiça estabelece que todos os cooperados devem ser tratados com igualdade e equidade seja na relação com a cooperativa seja com as demais partes interessadas.
- Facilita o acesso às informações sobre a instituição, indo além das demonstrações contábeis e relatório que são de obrigatoriedade legal o qual representa o princípio da Transparência.
- O princípio da Educação tem relação com investimento em desenvolvimento do quadro social, buscando a formação de lideranças e de cooperados que podem fazer uma gestão de sucesso de seus empreendimentos e da própria cooperativa.

- Sustentabilidade é a busca por uma gestão ética nas relações internas e externas para geração e manutenção de valor a todas as partes interessadas, visando à longevidade da cooperativa.

2.2.1 Diretorias Estratégica e Executiva

Segundo a OCB (2019) os agentes de Governança são divididos em Cooperados, Assembleia Geral, Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Conselho Consultivo, Comitê Sociais e Técnicos, Auditoria Independente e Gestão Executiva. Para o presente estudo iremos aprofundar os conceitos, diferenças e importância do Conselho de Administração e Gestão Executiva.

De acordo com a Lei 5764/1971 em seu artigo 47 a sociedade será administrada por uma Diretoria ou Conselho de Administração, composto exclusivamente de associados eleitos pela Assembleia Geral, com mandato nunca superior a 4 (quatro) anos, sendo obrigatória a renovação de, no mínimo, 1/3 (um terço) do Conselho de Administração.

Para a OCB (2019) o conselho de administração é um Órgão colegiado, encarregado do processo decisório da cooperativa no ambiente estratégico. Sendo o principal componente do sistema de governança o seu papel é ser o elo entre os cooperados e a gestão orientando e supervisionando a relação. O Conselho recebe poderes dos cooperados e presta contas a eles na realização da Assembleia Geral.

O Estatuto Social 2019 da Cresol Nordeste em sua seção 3, define que a Diretoria Executiva será eleita, reeleita ou destituída pelo Conselho de Administração, tendo o mandato de 4 anos e composta de dois a três membros, sendo eles Diretor Administrativo, Diretor de Negócios e Diretor Superintendente.

Para a OCB (2019) a Gestão Executiva é formada por colaboradores responsáveis pela execução das diretrizes definidas pelo Conselho de Administração e em consequência prestar contas a este.

Segundo a OCB, pag16 Podem integrar a Gestão: Executivo Principal: Responsável pela gestão da organização e coordenação das Diretorias ou Superintendências Executivas, escolhido pelo Conselho de Administração/ Diretoria, dentre cooperados ou não. Diretores ou Superintendentes Executivos: Profissionais responsáveis pela elaboração e implementação de todos os processos operacionais e financeiros, após aprovação do Conselho de Administração/Diretoria.

O Estatuto Social 2019 da Cresol Nordeste artigo 50 estabelece as atribuições gerais da Diretoria Executiva que se norteiam em executar as diretrizes, políticas, deliberações e estratégias definidas pelo Conselho de Administração. E ainda assinar, deliberar e representar o conselho de administração.

Além das atribuições gerais o Estatuto Social 2019 detalha as funções específicas de cada Diretoria Executiva, ficando de responsabilidade da Administrativa a Gestão Financeira, orçamentária, patrimonial e riscos com isso elaborar e fazer cumprir o Planejamento. A diretoria de Negócios gestionará a carteira de crédito, elaborando e garantindo o planejamento comercial e viabilizando as agências de relacionamento.

O Estatuto Social 2019 da Cresol Nordeste estabelece que fica facultativo a implantação de diretor superintendente e a cooperativa optando pela contratação o mesmo tem a atribuição de fazer coordenação da diretoria executiva a relação entre o conselho de administração e diretorias, gestão da marca, gestão institucional e buscar inovações e novas tecnologias para maximizar os resultados.

Conforme define o Livro de Boas Práticas de Governança em Cooperativas (2008) deve haver uma clara separação entre a gestão estratégica, Conselho de Administração ou Diretoria e executiva, superintendência e gerências.

Entendendo o conceito de Governança Cooperativa, as diferenças e semelhanças entre os cargos executivos e estratégicos vemos a relevância da implantação de diretorias, divisão de responsabilidade. Tais mudanças possibilitam a simplificação de processos e distribuição

de autonomia entre as alçadas de aprovação de processos, sejam estes processos internos ou de aprovação de crédito.

2.3 FLUXO DE ANÁLISE E APROVAÇÃO DE CRÉDITO

Com a implantação da Governança Cooperativa é necessário construir fluxos, operacionais e administrativos alinhados às atribuições de cada função, propondo um fluxo de aprovação de crédito ágil, mas ao mesmo tempo seguro e atendendo as exigências legais.

Nesse contexto é primordial ter atenção ao texto da Resolução 2682/99 que orienta em seu artigo 2 a instituição financeira a usar de critérios internos e externos para classificação das operações em nível de Risco de AA a H. Tal Risco é calculado levando em consideração treze critérios do tomador do crédito e avalistas quando for o caso, sendo alguns deles a situação econômica e financeira, capacidade de pagamento, grau de endividamento e pontualidade e atrasos nos pagamentos.

A fim de reduzir o risco a Resolução 2682/99 orienta ter atenção a finalidade da operação, a qualidade e liquidez das garantias e valor.

A Cresol Baser em seu Manual de Controle de Garantias estabelece que podem ser vinculado como garantia de uma operação o avalista, penhor de safra, máquinas e equipamentos e dinheiro, alienação de bens móveis e imóveis e hipoteca. Desde que se encaixem na análise e exigências citadas acima.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICO

Neste momento serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados para orientar os resultados obtidos.

A metodologia pode ser definida como o estudo e a avaliação dos diversos métodos, com o propósito de identificar possibilidades e limitações no âmbito de suas aplicações no processo de pesquisa científica (Diehle Tatim 2004, p. 48).

O trabalho será desenvolvido na Cooperativa Singular Cresol Nordeste, sediada no município de Ibiraiaras com doze agências distribuídas pelo estado do Rio Grande do Sul, pertencente ao Sistema Cresol Baser.

Para Pradanov (2013) O estudo de caso consiste em coletar e analisar informações sobre determinada empresa, pessoas ou instituição, com objetivo de estudar as mais variadas situações de acordo com o assunto da pesquisa.

O propósito do trabalho é elaborar um fluxo de aprovação de crédito baseado nas boas práticas de Governança Corporativa, Leis vigentes e Manuais Internos. Comprovando que com uma estrutura hierárquica, funções e fluxos bem elaborados é possível dar autonomia para as agências de relacionamento sem colocar em risco a continuidade da instituição, proporcionando qualidade e satisfação no atendimento ao cooperado.

O estudo utilizou-se de uma metodologia exploratória. Segundo Gil (1999, p.43), “pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”. Andrade, citado por Beuren e outros (2003, p.80), destaca que a pesquisa exploratória tem algumas finalidades específicas, como: “proporcionar maiores informações sobre o assunto que se vai investigar; facilitar a delimitação do tema de pesquisa; orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses; ou descobrir um novo tipo de enfoque sobre o assunto”.

O presente trabalho busca uma abordagem qualitativa que segundo PRODANOV (2013, p70), “a pesquisa tem o ambiente como fonte direta dos dados. O pesquisador mantém contato direto com o ambiente e o objeto de estudo em questão, necessitando de um trabalho mais intensivo de campo. Nesse caso, as questões são estudadas no ambiente em que elas se apresentam sem qualquer manipulação intencional do pesquisador”.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

6. REFERÊNCIAS

Banco Central do Brasil, *Resolução 2682/99 Disponível em: em https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/1999/pdf/res_2682_v2_L.pdf. Acesso 07 de setembro de 2019.*

_____ *Governança cooperativa: Diretrizes para boas práticas de governança em cooperativas de crédito.* Brasília. Agosto de 2016.

SESCOOP, *Anuário do Cooperativismo Financeiro.* Sistema OCB.

_____ *Cooperativismo: Dados consolidados dos Sistemas cooperativos.* Disponível em:

<https://cooperativismodecredito.coop.br/cenario-mundial/cenario-brasileiro/dados-consolidados-dos-sistemas-cooperativos/> Acesso no dia 02 de Setembro de 2019.

_____ *Cooperativismo e o ramo crédito no brasil. Cooperativismo como agente de desenvolvimento econômico e social.* 2019.

_____ *Gestão de Riscos Corporativos do manual técnico,*2019.

_____ *Manual de boas práticas de governança cooperativa,* 2019, OCB.

PIOVESAN, Claudiane Buzatto. *Estudo sobre a Estrutura de Governança e Gestão em Cooperativa, em uma Cooperativa de Crédito com Interação Solidária-* O Caso da Cresol Frederico Westphalen. URI,2017.

RAHAYU, Anggi Andriani. *A implementação da gestão de riscos e seu efeito sobre governança cooperativa bom e sucesso.* Journal of indonésio Economia e Negócios, Vol. 33, No. 3, 2018

ZANELA, Tania. *Manual de Boas Práticas de Governança cooperativa,*2019.

Sobrinho, A. D. M., Bastos, A. M., Ventura, E. C. F., Coelho, F. C., Balliana, G. M., Fontes Filho, J. R., Marucci, J. C., Feltrin, L. E., De Oliveira, M. M. R., Soares, M. M., Tosini, M. F. C., De Oliveira, M. J. (2009). Governança Corporativa: Diretrizes E Mecanismos Para Fortalecimento Da Governança Em Cooperativas De Crédito, Brasília, Banco Central do Brasil.

Diehl, Astor. Tatim, Denise. Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2004.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa:** um guia para iniciantes. Porto Alegre: Penso, 2013.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.