



GERENCIAMENTO DE RISCO EM UMA COOPERATIVA EDUCACIONAL

RISK MANAGEMENT IN AN EDUCATIONAL COOPERATIVE

GESTIÓN DE RIESGOS EN UNA COOPERATIVA EDUCATIVA

Breno de Oliveira Santos ^{1*}, Gelson Heraldo Nico Filho ², Wanderley Cardoso Celeste ³,
Thiago Padovani Xavier ⁴

^{1 3 4} Universidade Federal do Espírito Santo, Centro Universitário Norte do Espírito Santo

² Petrobras - Petróleo Brasileiro S.A

^{1*} brensoliveira10@hotmail.com ² gelsonnico@yahoo.com.br ³ wanderley.celeste@ufes.br ⁴ thiago.p.xavier@ufes.br

ARTIGO INFO.

Recebido: 22.01.2024

Aprovado: 16.02.2024

Disponibilizado: 22.02.2024

PALAVRAS-CHAVE: Gestão financeira; Cooperativismo; Governança Cooperativa; Matriz de Riscos; Análise de riscos.

KEYWORDS: Financial management; Cooperativism; Cooperate Governance; Risk Matrix; Risk analysis.

PALABRAS CLAVE: Gestión financiera; Cooperativismo; Gobierno Cooperativo; Matriz de Riesgo; Análisis del riesgo.

*Autor Correspondente: Santos, B. de. O.

RESUMO

Todas as organizações estão inclinadas a enfrentar riscos em seu modelo de negócio. Torna-se relevante analisar as práticas de governança em uma cooperativa educacional do ramo de consumo, pois poderá possibilitar a identificação dos riscos inerentes desse modelo de negócio. O objetivo do trabalho é analisar a estrutura de governança e os riscos envolvidos em uma cooperativa educacional localizada na cidade de São Mateus-ES. Os dados foram coletados a partir dos documentos disponibilizados pela instituição. A estrutura de governança e seu alinhamento com os princípios cooperativos são avaliados com base no manual de gestão cooperativa da OCB e pelo ISGC dos anos de 2019 a 2022. Os riscos são identificados, analisados e avaliados seguindo o PGR da norma ISO 31000, e, por fim, classificados através da ferramenta de Matriz de Riscos. São apresentadas sugestões para o tratamento de riscos, as quais são baseadas em proposições encontradas em literaturas similares ao tema. Observa-se que a governança segue os princípios cooperativos e o ISGC passou de 55,76% em 2019 para 60,90% em 2022, de modo que os riscos identificados são considerados médios ou elevados. Após análise dos resultados concluiu-se que o risco de inadimplência deve ser prioridade de tratamento, devido ao impacto que sua ocorrência pode gerar.

ABSTRACT

All organizations are inclined to face risks in their business model. It is relevant to analyze the governance practices in

an educational cooperative in the consumer sector, as it may enable the identification of the risks inherent to this business model. The objective of this study was to analyze the governance structure and the risks involved in an educational cooperative located in the city of São Mateus-ES. Data were collected from documents provided by the institution. The governance structure and its alignment with the cooperative principles were evaluated based on the OCB cooperative management manual and by the ISGC from 2019 to 2022. The risks were identified, analyzed, and evaluated according to the PGR of the ISO 31000 and classified using the Risk Matrix tool. The suggestions for risk treatment were based on improvements proposed in similar literature. It was observed that governance follows cooperative principles and the GSGC went from 55.76% in 2019 to 60.90% in 2022 and the risks identified are considered medium or high. After analyzing the results, it was concluded that the risk of default should be a priority for treatment, due to the impact that its occurrence may generate.

RESUMEN

Todas las organizaciones son propensas a enfrentar riesgos en su modelo de negocio. Es relevante analizar las prácticas de gobernanza en una cooperativa educativa del sector consumo, ya que puede permitir identificar los riesgos inherentes a este modelo de negocio. El objetivo de este estudio fue analizar la estructura de gobernanza y los riesgos involucrados en una cooperativa educativa ubicada en la ciudad de São Mateus-ES. Los datos fueron recolectados a partir de documentos proporcionados por la institución. La estructura de gobernanza y su alineación con los principios cooperativos fueron evaluados con base en el manual de gestión cooperativa de la OCB y por el ISGC de 2019 a 2022. Los riesgos fueron identificados, analizados y evaluados de acuerdo con el PGR de la norma ISO 31000 y clasificados utilizando la herramienta Matriz de Riesgos. Las sugerencias para el tratamiento del riesgo se basaron en mejoras propuestas en literatura similar. Se observó que la gobernanza sigue principios cooperativos y el GSGC pasó de 55.76% en 2019 a 60.90% en 2022 y los riesgos identificados se consideran medios o altos. Tras analizar los resultados, se concluyó que el riesgo de impago debe ser prioritario para el tratamiento, debido al impacto que puede generar su ocurrencia.

INTRODUÇÃO

A globalização, o fluxo intenso de informações e os casos de fraudes criaram a necessidade de aumentar a transparência e ética empresarial dentro das organizações, que passaram a utilizar ferramentas de controle que estejam em conformidade com a governança e com a legislação envolvida no negócio. A partir dessas práticas, é possível identificar os riscos que ameaçam os objetivos organizacionais, reforçando a importância do gerenciamento de riscos para evitar que a empresa comprometa a confiabilidade e perenidade do negócio e que contribua para a tomada de decisões, frente aos cenários de incertezas e riscos (Trivelato et al., 2018).

Dentro da organização, o conselho de administração é o órgão responsável por assegurar o cumprimento e desempenho da função de governança. Porém, também podem ter as participações de acionistas, membros de assembleias gerais anuais, grupos consultivos e gerentes seniores (Basterretxea et al., 2022).

Todos os tipos de organizações estão inclinados a enfrentar riscos em seu modelo de negócio, como é o caso das cooperativas, que priorizam a conservação de empregos em detrimento da obtenção e manutenção de lucros, sendo movidas por valores como autoajuda, autorresponsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade (Guzmán et al., 2020).

O cooperativismo é uma filosofia que busca transformar o mundo em prol de mais justiça, equilíbrio e melhores oportunidades para todos, atuando através de organizações formadas pela união de indivíduos que possuem os mesmos objetivos, onde todos são donos e são responsáveis pela administração do negócio. No total, existem três milhões de cooperativas pelo mundo. Esse modelo de negócio já gerou cerca de duzentos e oitenta milhões de empregos e está presente em cerca de cem países, congregando um bilhão de pessoas. No Brasil, atualmente existem quatro mil seiscentos e quarenta e três cooperativas, sendo nove delas entre as trezentas maiores do mundo (OCB, 2023).

Em 2020 o cooperativismo brasileiro passou por uma reformulação estrutural, deixando de ser organizado em treze ramos (Agropecuário; consumo; habitacional; crédito; educacional; infraestrutura; mineração; produção; saúde; social; trabalho; transporte; turismo e lazer) para integrar somente sete: agropecuário; consumo; crédito; infraestrutura; saúde; trabalho produção de bens e serviços; e transporte. A reestruturação visou o fortalecimento da economia brasileira e a garantia de um planejamento mais assertivo por parte das atividades da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), melhorando a organização das ações, projetos e representação das cooperativas brasileiras, além de facilitar o atendimento do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop), proporcionando um atendimento mais amplo para as organizações. Contudo, essa divisão não possui competência para definir a legislação aplicável, o tratamento tributário ou o enquadramento sindical da cooperativa (OCB, 2023).

As cooperativas educacionais são organizações que tem o objetivo de oferecer educação nas escolas, fundando ou mantendo essas instituições. Tem por característica alcançar um modelo de sucesso através de uma gestão democrática na educação que esteja fundamentado nas diretrizes dos princípios cooperativistas e das práticas pedagógicas (Silva, 2020).

Elas pertencem ao segmento do cooperativismo que está dedicado a oferecer um ensino de qualidade que fomente o empreendedorismo coletivo e democrático, através do consumo de serviços educacionais ou prestação de serviços relacionados ao ensino e formação do indivíduo. Essas organizações são pertencentes a três ramos: Consumo; Trabalho, Produção de Bens e Serviços; e agropecuário (Organização das Cooperativas do Estado de São Paulo [OCESP], 2020).

No ramo de consumo, as cooperativas educacionais são formadas por pais e responsáveis dos alunos, que passam a gerir por completo a organização, ou seja, a escola mantida pela cooperativa. Cada aluno da instituição está associado a um mantenedor, pai ou responsável da mesma, que são responsáveis por dividir todos os gastos da cooperativa e contratar a equipe de professores, os quais ficam exclusivamente responsáveis pela estruturação do processo de ensino e aprendizagem.

As cooperativas educacionais formadas por professores, se enquadram no ramo de trabalho, produção de bens e serviços. Essas organizações oferecem serviços de ensino e gestão pedagógica, e possuem um modelo de trabalho empreendedor para os professores, com mais benefícios comparados ao mercado de trabalho tradicional. Dentro do ramo agropecuário, as cooperativas educacionais são compostas por alunos de escolas técnicas, e proporcionam a eles o conhecimento e a vivência empresarial, focado nas etapas e gerenciamento dos processos produtivos, bem como na comercialização dos produtos excedentes, através de uma metodologia fundamentada nos princípios cooperativistas (OCESP, 2020).

No ano de 2022 existiam no Brasil 254 cooperativas educacionais distribuídas da seguinte forma: 75 do ramo consumo, isto é, formadas por pais e responsáveis dos alunos; 144 do ramo de trabalho, produção de bens e serviços, isto é, compostas por professores; e 35 escolas técnicas, ou seja, do ramo agropecuário (OCB, 2023).

O estado do Espírito Santo, em 2023, possuía 7 cooperativas educacionais, sendo 6 delas do ramo de consumo e uma do ramo de trabalho, produção de bens e serviços. No total, elas possuem juntas 2.279 alunos matriculados, divididos em 92 turmas do ensino fundamental, 23 de ensino infantil e 6 de ensino médio. O serviço oferecido por essas organizações tem gerado resultados positivos, como aprovações de parte de seus alunos em processos seletivos para ingresso em instituições de ensino superior públicas estaduais e federais, premiações na olimpíada do Bicentenário da Independência e na olimpíada brasileira de matemática (OCB, 2023).

Por se tratar de uma organização não empresarial, o modelo de negócio da cooperativa educacional possui, muitas das vezes, estruturas e processos mais complexos que organizações tradicionais e, por isso, caso não esteja adequado às particularidades desse tipo de empreendimento, poderá não atender totalmente aos princípios da governança corporativa e apresentar riscos de âmbito administrativo e financeiro, tornando seu desenvolvimento e inserção em mercados competitivos globais, um desafio para a estrutura de governança e gestão (Schmidt et al, 2020).

Levando em consideração que as cooperativas não se pautam apenas pelo lucro (algumas, inclusive, não visam lucro financeiro), mas também por princípios como a autoajuda, autorresponsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade (Guzmán et al., 2020), torna-se relevante analisar as práticas de gestão em uma cooperativa educacional do ramo de consumo. Isso poderá possibilitar a identificação dos riscos inerentes à estrutura e aos processos desse modelo de negócio, destacando o papel essencial do gerenciamento de riscos e o alcance dos objetivos da organização, auxiliando também na comparação com outros estudos, tendo em vista que a gestão de riscos em cooperativas educacionais não é amplamente abordada na literatura.

O estudo de Schmidt et al. (2020) em uma cooperativa agroindustrial mostra o diagnóstico da gestão e a governança medida pelo Índice Sescop de Gestão (ISG) e pelo Índice Sescop de Governança Cooperativa (ISGC), referentes ao Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas (PDGC), indicando as oportunidades de melhorias em suas práticas de gestão e governança, mostrando que a metodologia de avaliação se aplica à cooperativa analisada. Como resultado da aplicação das medidas propostas, a cooperativa otimizou sua estrutura organizacional, reduziu despesas e aumentou sua efetividade.

Jesus (2022), em seu estudo sobre gestão financeira e de fluxo de caixa em escolas particulares de educação básica, identifica os riscos operacionais e financeiros do modelo de negócio dessas organizações através das análises de gestão do fluxo de caixa. Como resultado, foram encontrados os riscos de inadimplência, crise econômica e alta taxa de juros nas linhas de créditos oferecidas pelos bancos. O estudo aponta que as medidas apresentadas para o tratamento de riscos podem melhorar o desempenho financeiro dessas instituições.

Sendo assim, o objetivo geral deste trabalho é analisar a estrutura de governança e os riscos administrativos e financeiros envolvidos no modelo de negócio de uma cooperativa educacional localizada na cidade de São Mateus-ES. Além de levantar os principais conceitos de governança corporativa, identificar as práticas de governança de uma cooperativa educacional e propor tratamento para os riscos presentes no setor financeiro da organização, objeto de estudo do trabalho.

REFERENCIAL TEÓRICO

GOVERNANÇA CORPORATIVA

De acordo com Ferreira et al. (2019), a Governança Corporativa é definida como um conjunto de práticas que visam a redução do conflito de interesses entre os agentes envolvidos, conforme a estrutura de poder da instituição. Desse modo, estabelece-se de forma clara as regras de operacionalização, contratos, transparência e informação dentro do ambiente empresarial.

Segundo a Comissão de Valores Mobiliários (CVM, 2022), a governança corporativa é entendida como “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”.

A governança corporativa é o sistema utilizado para dirigir, monitorar e incentivar as empresas, públicas ou privadas e demais organizações, em suas relações entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle, além das demais partes interessadas. Suas boas práticas irão transformar os princípios básicos, descritos no Quadro 1, em orientações objetivas, garantindo o alinhamento de interesses, buscando-se a conservação e a otimização do valor econômico de longo prazo da organização, favorecendo o acesso a recursos e colaborando para uma gestão de maior qualidade, sua longevidade e o bem comum (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa [IBGC], n.d.)

Quadro 1. Princípios básicos da Governança Corporativa

Princípios	Descrição
Transparência	Desejo de entregar aos agentes, tanto as informações já impostas por lei ou regulamentos, e tanto as que sejam de seu interesse, contemplando não somente o desempenho econômico-financeiro, mas também os demais fatores que guiam a gestão e levam a preservação e à otimização do valor da organização.
Equidade	Tem como característica, o tratamento justo e isonômico de todos os stakeholders, considerando seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.
Prestação de contas (<i>accountability</i>)	A prestação de contas por parte dos agentes de governança, deve ser realizada de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, respondendo pelas consequências de seus atos omissões e atuando com diligência e responsabilidade conforme exigem seus papéis.
Responsabilidade corporativa	Os agentes de governança possuem a responsabilidade de zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, redução e aumento das externalidades negativas e positivas, respectivamente, de acordo com os capitais presentes em seu modelo de negócio, no curto, médio e longo prazo.

Fonte: Adaptado de IBGC (2023).

A técnicas presentes nos conceitos da governança corporativa, se colocadas em prática, irão favorecer à reestruturação de uma organização, trazendo benefícios estratégicos, auxiliando na tomada de decisões e sendo fonte de equilíbrio e respeito entre seus interesses internos e os do mercado, evitando principalmente a corrupção, pois essas decisões serão conduzidas com base em normas e metodologias que apresentam transparência durante todo processo (Brasil et al., 2020).

Os princípios e práticas de governança foram inicialmente desenvolvidos para serem adotados em organizações empresariais, porém podem ser incorporados e trazer benefícios para organizações não empresariais, desde que estejam de acordo com os interesses de todos da organização (IBGC, 2023).

As cooperativas, por terem um sistema de controle mais complexo no que tange sua estrutura e processos, exigem que os resultados e prestação de serviços sejam acompanhados em forma de monitoramento. Dessa forma, com o passar do tempo, essas organizações buscaram aperfeiçoar sua administração e as relações com seus associados, tornando-se mais profissionais e seguindo as regras do mercado, com o intuito de obter maior confiabilidade (Fialho & Neves, 2020).

Segundo Pinho, Gonçalves e Lima (2020), foi-se necessário criar práticas de governança que atendessem as particularidades do segmento cooperativista. O modelo de governança cooperativa que, de acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2023), é baseado nos valores e princípios cooperativistas, fazendo com que as organizações possam atuar de forma ética, cumprindo os objetivos sociais e obtendo uma gestão mais sustentável, de acordo com os interesses dos cooperados.

O modelo de governança das cooperativas está fundamentado nos princípios descritos abaixo no Quadro 2.

Quadro 2. Princípios de governança das cooperativas

Princípios	Descrição
Autogestão	Os cooperados são responsáveis pela gestão da cooperativa e prestação de contas.
Senso de Justiça	O tratamento dado aos cooperados deve ser igualitário e justo, nas suas relações com a cooperativa e na relação dela com as demais partes interessadas.
Transparência	Visa a criação de confiabilidade e segurança na gestão da cooperativa. As partes interessadas possuem acesso facilitado de forma voluntária às informações adicionais aquelas já determinadas por leis.
Educação	Investimento no desenvolvimento do quadro social para a formação de lideranças, visando a troca de conhecimento de gestão e administração e contribuindo para construção da identidade da cooperativa.
Sustentabilidade	Gestão mais ética nos ambientes internos e externos, gerando e mantendo os valores das partes envolvidas, em busca da longevidade da cooperativa, utilizando os pilares culturais, ambientais, sociais e econômicos.

Fonte: Adaptado de IBGC (2023).

A adoção das boas práticas de governança nas cooperativas tem por finalidade: 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 (Pinho et al., 2020).

GERENCIAMENTO DE RISCOS

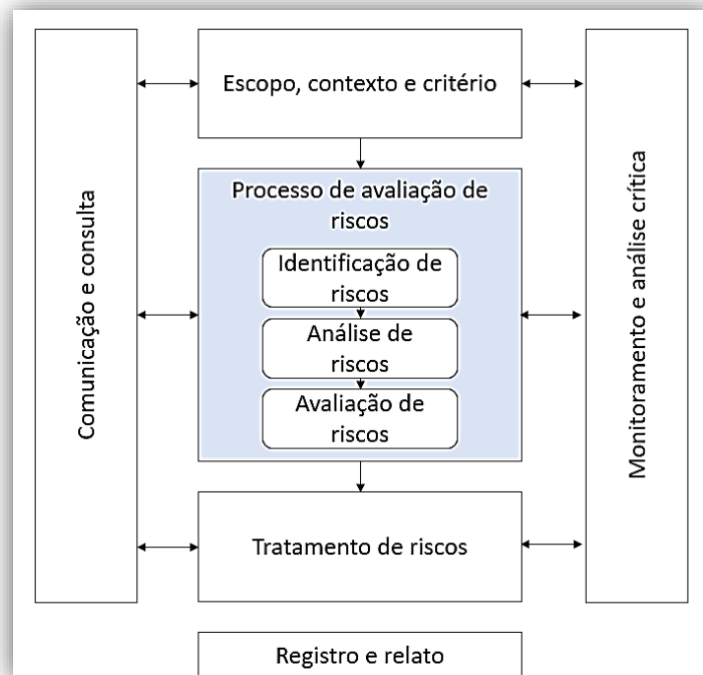
A gestão de riscos pode ser entendida como o “processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos” (Decreto n. 9.203, 2017).

O gerenciamento de riscos é o processo de minimização da incerteza, entregando ações que visam o cumprimento dos objetivos da empresa, através da identificação, avaliação e administração e controle de possíveis eventos (Fraporti & Santos, 2018).

A identificação de riscos faz parte das atividades de uma organização e pode se tornar uma tarefa complexa e imprecisa, pois os riscos de algumas são menos propensos a ocorrer do que outros, assim os gestores podem não os considerar e optar pela priorização de eliminação dos riscos que ameaçam o alcance dos objetivos organizacionais (Assi, 2012).

De acordo com Sanches, Moreira e Fontanini (2020), o gerenciamento de riscos envolve a aplicação de modelos que, independentemente da metodologia oferecida, irá resultar em um processo de alocação dos riscos, oportunidades e valores, como acontece, por exemplo, no Processo de Gestão de Riscos - PGR da ISO 31000:2018 (Figura 1).

Figura 1. Processo de Gestão de Risco da ISO 31000:2018



Fonte: Adaptado de ABNT (2018).

A Norma ISO 31000:2018 fornece as diretrizes para gerenciar os riscos enfrentados pelas organizações e ressalta que a gestão do risco auxilia no planejamento estratégico, tomadas de decisões assertivas e cumprimento dos objetivos traçados. Assim, torna-se essencial para a gestão, pois abrange os ambientes interno e externo em que a organização está inserida, considerando os fatores humanos e culturais (ABNT, 2018).

O PGR pode ser aplicado dentro da organização nos níveis estratégico, operacional, de programas ou de projetos (ABNT, 2018). O processo dá início na definição do escopo, contexto e critério, seguindo para a etapa do processo de avaliação de risco e caso os riscos precisem ser tratados, seguem para a etapa de tratamento de risco. As etapas de comunicação e consulta; monitoramento e análise; e registro e relato, interagem a todo momento com as outras etapas do processo (Cicco, 2022).

METODOLOGIA

A presente pesquisa se caracteriza pela abordagem qualitativa e quantitativa do tipo exploratório, descritivo e estudo de caso (Sampieri et al., 2013).

A organização escolhida para o presente estudo é uma cooperativa educacional, do ramo de consumo, sem fins lucrativos, formada por pais e responsáveis dos alunos que gerem por completo a organização, ou seja, a escola é mantida pela cooperativa. Nesse ramo, cada aluno da instituição está associado a um mantenedor, pai ou responsável da mesma. Os mantenedores são incumbidos de dividir todos os gastos da cooperativa, e contratar a equipe de professores e demais profissionais da educação, que ficam exclusivamente responsáveis pela estruturação do processo de ensino e aprendizagem (OCESP, 2020).

A fim de cumprir os objetivos da pesquisa e verificar os processos de gestão financeira e governança da organização, realizou-se a coleta de dados através de uma pesquisa documental autorizada pela cooperativa. Para a descrição, análise da estrutura de governança da organização e elaboração do organograma do Conselho de Administração, foram coletados dados do estatuto social e do regimento escolar. No que tange a avaliação das práticas de governança cooperativa, foram consultados os relatórios de Autoavaliação da Governança Cooperativa (AGC) dos anos de 2014 a 2022, período referente a utilização do relatório pela organização em estudo, para a análise das existências dos princípios de governança cooperativa dentro das práticas de governança da cooperativa e a descrição dos resultados obtidos na AGC.

O Relatório de Autoavaliação da Governança Cooperativa, criado pelo PDGC, da SESCOOP, é baseado no Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa do Sistema OCB. Ele possui 3 níveis de avaliação, podendo ser “Primeiros Passos para a Excelência”, “Compromisso com a Excelência” e “Rumo à Excelência”, que são compostos por 23, 30 e 37 questões sobre governança, respectivamente. As questões são divididas em sete critérios para a avaliação do desempenho da governança, que são: Cooperados, Assembleia Geral, Conselho de Administração/Diretoria, Conselho Fiscal, Gestão Executiva, Comitês e Auditorias, e Resultados (SESCOOP, 2023). Cada nível possui uma distribuição de pontos para os critérios e cada pergunta representa um número de pontos. As perguntas possuem 4 alternativas: “A” que não recebe pontuação, correspondendo a 0% do valor da questão, “B” que recebe a pontuação de 30% ou 35% do valor da questão, a depender do critério, “C” que recebe a pontuação de 70% ou 75 % do valor da questão, a depender do critério, e “D” que recebe a pontuação máxima, ou seja, 100% do valor da questão (J. R. M. de. Souza, 2019). Por fim, a soma das pontuações de cada critério resulta no ISGC, que varia entre 0% e 100% (SESCOOP, 2023).

O nível do Relatório utilizado para a avaliação do desempenho da governança na cooperativa é o de “Primeiros Passos para a Excelência”, que possui os critérios e pontuações, descritos no Quadro 3.

Quadro 3. Distribuição da pontuação dos critérios do nível de primeiros passos para excelência

Critério	Nº de questões	Alternativas				Valor unitário da questão	Total do Critério (Nº de questões x Valor unitário)
		A	B	C	D		
Cooperados	7	0%	25%	75%	100%	4,0%	28%
AG	2	0%	25%	75%	100%	7,5%	15%
Conselho ADM	9	0%	25%	75%	100%	3,4%	30,6%
Conselho Fiscal	1	0%	30%	70%	100%	6,0%	6%
Gestão executiva	1	0%	30%	70%	100%	6,0%	6%
Comitê	1	0%	30%	70%	100%	4,4%	4,4%
Resultado	2	0%	30%	70%	100%	5,0%	10%
TOTAL	23	-	-	-	-	-	100%

Fonte: Autores (2023).

Os dados utilizados para a identificação, análise e avaliação dos riscos na gestão financeira foram coletados a partir das atas das Assembleias Gerais Ordinárias (AGO's). Além disso, foram realizadas consultas às equipes técnicas administrativa e financeira da cooperativa, para esclarecimentos, e entendimento dos processos e modelo de negócio da organização.

Para a construção dos resultados voltados para a gestão de riscos, foi utilizado o modelo do PGR para o processo de avaliação dos riscos, em que foram analisadas as AGO's realizadas no período entre 2017 e 2023, que contemplaram os exercícios financeiros dos anos de 2016 a 2022. Após a análise, foram estratificados os dados e informações que representavam possíveis riscos para a organização. Depois de identificados os riscos, foram analisados e discutidos com base em pesquisas e trabalhos científicos que abordavam a gestão financeira em escolas privadas, possibilitando assim a avaliação qualitativa do impacto causado pela ocorrência do risco a ser discutido e a sua probabilidade de ocorrência. Para a avaliação dos riscos, foi utilizada a ferramenta de matriz de risco ou matriz de probabilidade impacto, que ajuda na qualificação dos riscos e fornece uma análise qualitativa, sendo possível priorizar os riscos que possuem maior probabilidade de ocorrer ou que causam maior impacto. Essa ferramenta torna-se importante pois, além de ter uma construção simples, é fácil de ser compreendida no campo visual (Fraporti & Santos, 2018). Segundo Assunção (2019), a metodologia aplicada pela matriz de risco, para analisar a probabilidade de ocorrência e o impacto causado pelo risco, é dada a partir da definição de critérios para atribuir valores para a baixa, média e alta probabilidade, e baixo, médio e alto impacto (Figura 2).

Figura 2. Matriz de riscos, ferramenta utilizada para avaliação do risco

		PROBABILIDADE				
		Muito Baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta
IMPACTO	Muito alto	Médio 5	Elevado 10	Extremamente Elevado 15	Extremamente Elevado 20	Extremamente Elevado 25
	Alto	Médio 4	Elevado 8	Elevado 12	Extremamente Elevado 16	Extremamente Elevado 20
	Médio	Médio 3	Elevado 6	Elevado 9	Elevado 12	Extremamente Elevado 15
	Baixo	Baixo 2	Médio 4	Elevado 6	Elevado 8	Elevado 10
	Muito Baixo	Baixo 1	Baixo 2	Médio 3	Médio 4	Médio 5

Fonte: Adaptado de Assunção (2019).

Não existe um único padrão para alocação da escala (Fraporti & Santos, 2018) e o exemplo de matriz da Figura 2, classifica a probabilidade de ocorrência e de impacto do risco como: muito baixa, baixa, média, alta e muito alta, recebendo as pontuações 1, 2, 3, 4 e 5, respectivamente. A combinação entre probabilidade e impacto, através da multiplicação de suas pontuações, resultam nos níveis de avaliação dos riscos, que são classificados em: baixo, com valores entre 1 e 2; médio, entre 3 e 5; elevado, entre 6 e 14; e extremamente elevado, entre 15 e 25 (Assunção, 2018).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

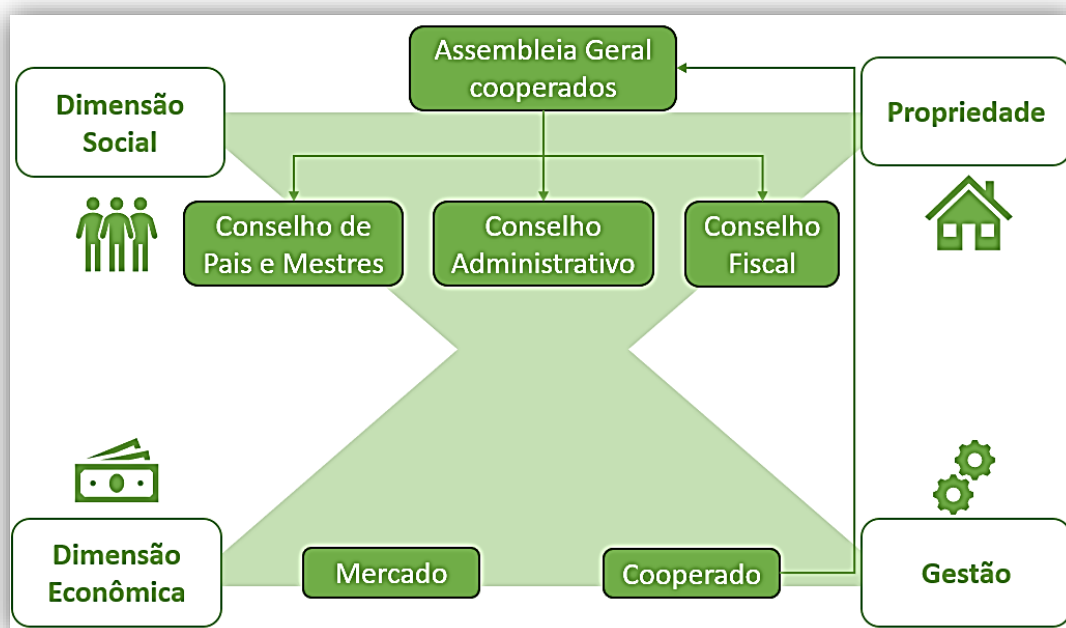
A cooperativa educacional estudada, está localizada na cidade de São Mateus-ES, tendo sido fundada em fevereiro de 1992 com o objetivo de resgatar e restabelecer os valores da educação no município. O seu quadro social conta atualmente com 538 cooperados, os quais são pais ou responsáveis pelos alunos. Para se tornar cooperado, o cidadão deve preencher os requisitos de não exercer atividades que possam conflitar com os interesses da cooperativa e concordar com as disposições de seu estatuto social.

GOVERNANÇA COOPERATIVA

Diferente da governança corporativa puramente aplicada nas corporações em que se tem a assembleia de acionistas, na governança cooperativa se tem a assembleia geral. Na governança corporativa tem-se como objetivo a maximização dos lucros, já na governança cooperativa a pretensão é a maximização de resultados; e, principalmente, enquanto na governança corporativa se tem um voto por ação, na governança cooperativa se tem um voto por cooperado, logo, os cooperados possuem participações igualitárias dentro da cooperativa, independentemente do valor de seu capital social. Contudo, alguns elementos são comuns, como a existência de conselhos de administração e fiscal; as auditorias internas e externas (independente) e a separação entre conselho e diretoria (IBGC, 2018).

A estrutura de governança da instituição obedece ao estabelecido em seu estatuto social que, dada a obrigação prescrita na legislação, em que é necessária a adoção de uma estrutura de governança nas cooperativas, pode-se aderir a um modelo compacto, desde que esteja adequado à realidade da organização (Sttefens et al., 2023). A Assembleia Geral, o Conselho de Administração, o Conselho Fiscal, o Conselho de Pais e Mestres e os demais cooperados são os agentes de governança que compõe sua estrutura de governança cooperativa, abrangendo as dimensões social, de propriedade, de gestão e econômica, promovendo a integração entre os agentes, como está definido na estrutura básica de governança do Manual de Governança da OCB (OCB, n.d.c) (Figura 3).

Figura 3. Estrutura de Governança Corporativa da cooperativa educacional

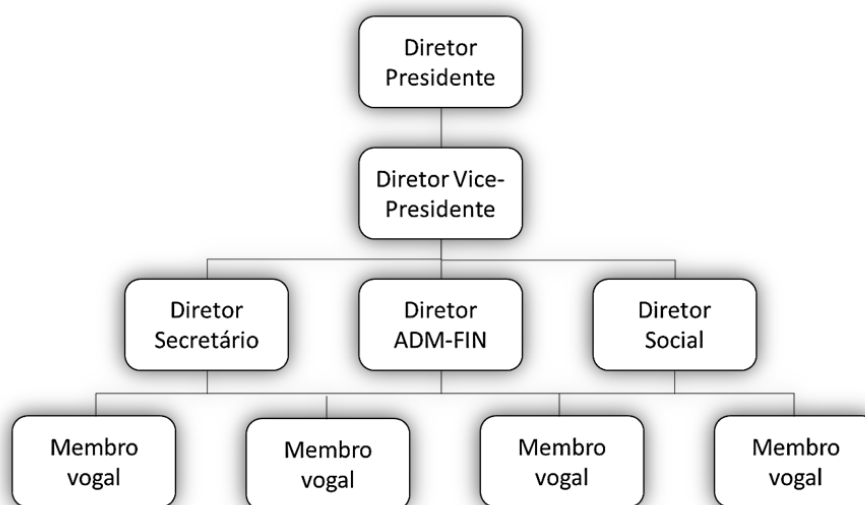


Fonte: Autores (2023).

A Assembleia Geral (AG), que representa o órgão supremo da organização, formada por todos os cooperados, é responsável por tomar toda e qualquer decisão de interesse da entidade, como a eleição da diretoria, a escolha dos conselheiros e a definição da política de distribuição dos resultados. A AG pode ocorrer de duas formas: Ordinária (AGO), onde os cooperados recebem antecipadamente a pauta de assuntos a serem votados, também é divulgada a prestação de contas, que deve conter as demonstrações contábeis, relatório de gestão, os planejamentos estratégico e orçamentário, além do valor do salário de cada membro do Conselho de Administração/Diretoria e do Conselho Fiscal. Porém, como os conselhos da cooperativa em estudo são formados por cooperados voluntários, não existe remuneração para os cargos ocupados; ou Extraordinária (AGE), onde qualquer assunto de interesse social pode ser deliberado, com exceção dos assuntos exclusivos da AGO, além de outros temas de relevância, desde que seus limites estejam previstos no Estatuto Social (OCB, n.d.c).

O Conselho de Administração representa o órgão superior dentro da hierarquia administrativa e é responsável por decidir sobre todo e qualquer assunto econômico ou social que interesse a cooperativa e seus cooperados (OCB, n.d.c). Na organização, é composto por nove cooperados, sendo um Diretor Presidente, um Diretor Vice-Presidente, um Diretor Secretário, um Diretor de Finanças e Administração, um Diretor Social e quatro Membros Vogais, conforme o organograma apresentado na Figura 4. É recomendado que o número de conselheiros ou de diretores seja de no mínimo cinco e no máximo onze, tendo sempre uma composição ímpar, podendo variar de acordo com o ramo de atuação, porte, complexidade das atividades, estágio do ciclo de vida da cooperativa e necessidade de criação de comitês (OCB, n.d.c).

Figura 4. Organograma do Conselho de Administração da cooperativa



Fonte: Autores (2023).

De acordo com o estatuto social da instituição, o Conselho Fiscal é constituído por seis membros, três efetivos e três suplentes, com a atribuição de fiscalizar as operações, atividades e serviços da cooperativa, possuindo acesso livre a qualquer livro, conta, documento, empregado e cooperado, sem a necessidade de autorização prévia do Conselho de Administração. O Conselho Fiscal atua de forma independente, assegurando a transparência dos negócios da cooperativa, fiscalizando a gestão administrativa, participando de tomadas de decisões e fornecendo informações aos cooperados (OCB, n.d.a).

Segundo o Regimento Escolar da organização, o Conselho de Pais e Metres representa o órgão colegiado máximo, deliberativo, consultivo e normativo da escola em assuntos pedagógicos e administrativos. É composto por 26 (vinte e seis) membros, sendo, um Diretor Pedagógico Administrativo, os representantes da Supervisão de cada segmento, um representante da Coordenação, representantes do Corpo docente, sendo um da educação infantil, um do fundamental I, um do fundamental II e um do ensino médio, dois representantes do Conselho de Administração e um representante de Pais por série.

ANÁLISE DA GOVERNANÇA

De acordo com Pereira et al. (2018), possuir uma estrutura organizacional com atividades regulamentadas, funções bem definidas e responsabilidades e métodos operacionais bem construídos, não são suficientes para que a organização tenha a garantia de uma gestão eficaz, necessitando a implementação de práticas de governança em conjunto com essas propriedades.

Analisando as práticas da cooperativa educacional, é possível observar que ela atende o princípio de senso de justiça, realizando uma avaliação de satisfação interna anual e recebe sugestões, atendendo seus cooperados e fortalecendo o relacionamento entre cooperativa e cooperados.

O princípio de transparência é visto dentro dos parâmetros da organização, através da prestação de contas do Conselho de Administração nas assembleias gerais e quando solicitado pelo Conselho Fiscal ou pelos cooperados. Isso contribui para que os cooperados construam o senso de pertencimento e se sintam parte dos resultados alcançados e cumpram o princípio de autogestão. Porém a instituição não possui auditoria externa, o que reforçaria ainda mais suas práticas de transparência caso existisse.

A cooperativa possui práticas padronizadas para o desenvolvimento de novas lideranças, formando e identificando novas lideranças através da participação dos cooperados em comissões e Conselho de Pais e Mestres, mas não estabelece critérios para essa seleção.

A sustentabilidade é praticada na organização através de ações pontuais como educação ambiental e aulas de ética, cidadania e cooperativismo para os alunos, além da realização de projetos sociais.

A cooperativa educacional em estudo completou em 2022 seu sétimo ciclo no preenchimento do questionário do relatório de Autoavaliação da Governança Cooperativa, no nível de primeiros passos para a excelência. Entre 2014 e 2018, os ciclos de preenchimento eram realizados em períodos de 2 anos. A partir de 2019 passou a ser de forma anual. O desempenho da governança cooperativa da organização entre 2019 e 2022, medido pelo ISGC (Tabela 1).

Tabela 1. Desempenho da governança da cooperativa educacional entre 2019 e 2022, com base no ISGC

Índice	2019 (%)	2020 (%)	2021 (%)	2022 (%)
ISGC	55,76	55,76	54,48	60,90

Fonte: Autores (2023).

Em 2022 a cooperativa educacional atingiu o desempenho de 60,9% no ISGC, ficando abaixo da média nacional geral das cooperativas, que foi de 62,91%, e acima das médias nacional e regional das cooperativas do ramo consumo, que foram de 58,79% e 57,97%, respectivamente. Destaca-se que a média estadual das cooperativas do ramo de consumo (foi de 62,96%, resultado ligeiramente superior ao da instituição estudada).

Nota-se que no ano de 2022 a cooperativa atingiu sua maior pontuação de ISGC dentro do período analisado. Em relação ao ano de 2021, menor pontuação do ISGC, foram adotadas melhorias dentro dos critérios de Assembleia Geral, passando a disponibilizar de forma prévia as informações aos cooperados e existência de canais pré-assembleares para recebimento de sugestões, contribuindo nas práticas proativas para promover a participação consciente e efetiva dos cooperados no processo decisório. Outro ponto de melhoria apresentado foi no critério de Conselho de Administração/Diretoria, que passou a avaliar regularmente o desempenho da cooperativa no que diz respeito ao atendimento dos interesses dos cooperados por meio do acompanhamento dos resultados de indicadores estabelecidos para esse fim. E por último, dentro do critério de Gestão executiva, foram padronizadas as práticas para assegurar a implementação dos padrões de conduta ética da cooperativa e para prevenir eventuais desvios de conduta entre os colaboradores, porém sem realizar o registro em documentos (Tabela 2).

Tabela 2. Evolução dos critérios de avaliação das AGC's de 2021 e 2022.

Critérios	2021 (%)	Aproveitamento (%)	2022 (%)	Aproveitamento (%)
Cooperados	24	86	24	86
Assembleia Geral	4,5	30	7,5	50
Conselho de Administração/Dir.	19,38	63	20,4	67
Conselho Fiscal	1,8	30	1,8	30
Gestão executiva	1,8	30	4,2	70
Comite	0	0	0	0
Resultado	3	30	3	30

Fonte: Autores (2023).

O desempenho da cooperativa medido pelo aproveitamento obtido para cada critério em relação ao valor máximo, gerado pelo relatório de 2022 é apresentado abaixo, no Quadro 4.

Como medidas de melhorias do critério Cooperados, foi sugerido que a organização realize campanha de desligamento de cooperados inativos com conscientização de doação de cota parte, além de reformular o site e implantar um canal de ouvidoria para controle de recebimento, tratamento e devolutiva.

Para o critério Assembleia Geral, foi proposto inserir no site a prestação de contas e propostas a serem apresentadas antes das assembleias, com possibilidade de sugestões e perguntas prévias, além de regulamentar o processo eleitoral em documento adicional do estatuto.

No critério de Conselho de Administração, as melhorias se resumem em: definir e documentar diretrizes para atuação do Conselho de forma a direcionar a gestão para além da descrição de função; estabelecer formalmente política de sustentabilidade, devidamente aprovada pelo Conselho e comunicada a cooperados e colaboradores; estabelecer diretrizes e padrões de conduta e ética a todos que compõe a cooperativa, devidamente regulamentado e aprovado em Conselho e com ampla divulgação aos interessados; instituir Comissão e Código de ética, aprovado em assembleia; e regulamentar medidas de anticorrupção.

Quadro 4. Pontuação dos critérios de governança obtidos no relatório da AGC do ano de 2022 da organização.

Critérios	Aproveitamento	Comentário
Comitês e Auditorias	0	As práticas relativas à governança são informais, não estão documentadas e acontecem eventualmente, demonstrando uma postura reativa em relação ao tema. É importante rever as práticas de governança, estabelecendo padrões adequados para sua realização, adotando uma postura proativa no atendimento aos princípios da boa governança cooperativa: autogestão, senso de justiça, educação, transparência e sustentabilidade. Dessa forma, a cooperativa agregará valor ao relacionamento com seus cooperados, o que contribuirá para o seu sucesso.
Conselho Fiscal	30	
Assembleia Geral	50	
Gestão Executiva	70	A cooperativa já iniciou o processo de formalização dos padrões de suas práticas, que ocorrem regularmente, demonstrando que está atuando para melhorar o relacionamento com seu cooperado e praticar os princípios da boa governança cooperativa. É importante continuar neste caminho, sanando as lacunas existentes para atingir uma pontuação superior a 75%.
Conselho de Administração/Diretoria	67	
Cooperados	86	A cooperativa já pratica os princípios da boa governança cooperativa e possui boas práticas, estando preparada para um novo patamar, devendo rodar seu ciclo PDCL por meio da revisão e melhoria dos seus processos de governança.
Resultados	30	A cooperativa ainda não possui resultados capazes de medir o seu desempenho. É importante estabelecer padrões para coleta dos resultados necessários.

Fonte: Autores (2023).

A melhoria proposta para o critério de Conselho Fiscal consiste em definir e documentar diretrizes para atuação do Conselho de forma a direcionar a gestão para além da descrição de função.

GESTÃO DE RISCOS

Os riscos financeiros surgem das operações financeiras da empresa que impactam diretamente de forma negativa no fluxo de caixa da organização, podendo levar ao endividamento excessivo da mesma (Fraporti & Santos, 2018).

Segundo Goes (2023), as instituições de ensino estão sujeitas a más práticas de gestão e corrupção interna, devido a alocação ineficiente de recursos humanos e financeiros e a falta de autonomia na governança. Analisando as AGO's da cooperativa educacional estudada, é possível identificar o não apontamento de ocorrências por má administração do fluxo de caixa e nem relatos de uso indevido ou apropriação de recursos por parte de algum cooperado, entre os exercícios de 2016 a 2022. Considerando que o risco de má administração dos recursos da organização pode levar a sérios problemas financeiros e limitar os investimentos necessários na instituição, o impacto de sua ocorrência é extremamente elevado. Já sua probabilidade de ocorrência é considerada muito baixa, pois não existe histórico de relatos contendo esse tipo de eventualidade. Assim, pode ser classificado como um risco médio, de acordo com ferramenta de Matriz de Riscos (Figura 2).

De acordo com o Censo Escolar de 2023, o município de São Mateus-ES possui 140 escolas em atividade, sendo 17 delas de cunho privado (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira [Inep], 2023). A Tabela 3 mostra que entre os anos de 2021 e 2023, o número de escolas particulares aumentou em 3 unidades, representando um crescimento de 28,57% no período.

Tabela 3. Número de escolas públicas e privadas do município de São Mateus-ES, entre os anos de 2017 e 2023

Escolas	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Públicas	123	123	123	122	122	122	123
Privadas	15	15	15	15	14	15	17
Total	138	138	138	137	126	137	140

Fonte: Qedu (2023) e Inep (2023).

O risco gerado pelo aumento da concorrência pode levar a organização a perder parte de sua fatia do mercado, diminuindo receitas ou obrigando a realizar mudanças tanto na estrutura física como no corpo docente. De acordo com Van Zanten (2005), as escolas possuem como característica a competição por manter ou melhorar as condições de trabalho de seus funcionários e as atividades que oferece, visando manter sua posição dentro do mercado e a concorrência se concentra nos alunos, e a diminuição desses alunos pode afetar os recursos materiais e humanos, causando em casos extremos o fechamento da instituição.

É importante ressaltar que o número de escolas privadas que oferecem o mesmo serviço educacional ofertado pela cooperativa em estudo, que contemplam os níveis de pré-escola, anos iniciais do ensino fundamental, anos finais do ensino fundamental e ensino médio, são apenas 3 no município não variou durante o período analisado. Logo, apesar do aumento no número de concorrentes no geral, a cooperativa obteve um crescimento de 24,1% no número de alunos matriculados no ano de 2023, comparado ao ano de 2022 (Inep, 2023). Mesmo sem ter causado um resultado negativo nas receitas da cooperativa, o aumento da concorrência pode levar a um impacto médio e com probabilidade baixa de ocorrer, visto o histórico do período, se mantendo como um risco médio dentro da classificação da Matriz de Riscos (Figura 2).

Alguns dos fatores que representam riscos para a gestão financeira de organizações do setor de serviços educacionais são os atrasos de pagamento e a inadimplência. Além de impactar diretamente nos reajustes dos preços das mensalidades (rateio de despesas no caso de cooperativas educacionais), também afetam o fluxo de caixa da instituição, sendo convertidas em despesas financeiras e limitando o poder de investimento e negociação com fornecedores no longo prazo, devido a perda de recursos, e gerando a necessidade de utilização de reservas financeiras da instituição ou de terceiros (Jesus, 2022). No ano de 2022, o valor de inadimplência dos rateios mensais, por parte dos cooperados da cooperativa educacional, representou aproximadamente 4,7% do valor da receita bruta, sendo 46,1% da composição das despesas financeiras e equivalente a 597 vezes o valor do resultado do exercício. Apesar de a taxa de inadimplência estar dentro do aceitável e ter diminuído em relação aos anos anteriores, o Conselho de Administração demonstrou preocupação para não ultrapassar o limite tolerável. No estudo de Jesus (2022) que contemplou 32 escolas privadas da região metropolitana de São Paulo, cerca de 72% das instituições apresentaram um índice de inadimplência entre 0 e 5% em relação a receita bruta. Portanto, nesse segmento de mercado, a inadimplência pode ser vista como um risco que gera um alto impacto na gestão financeira e sua probabilidade de ocorrência, dentro da organização, apresenta um nível médio, gerando um risco elevado para a instituição, de acordo com a classificação da Matriz de Risco (Figura 2).

Dada a obrigação das escolas privadas continuarem prestando serviços para os alunos inadimplentes acima de 6 anos, as restrições impostas por acordos coletivos e sindicatos sobre a demissão de professores e o aumento de 33% na folha de pagamento nos períodos de férias dos funcionários, faz com que muitas instituições recorram ao setor bancário para suprir suas necessidades financeiras, que no momento da avaliação do risco de crédito, considera que esses fatores, somados a falta de informações estruturadas que o mercado dispõe sobre a gestão administrativa e financeira do setor educacional, causam fragilidade ao negócio e por isso afetam o risco, elevando as taxas de juros das operações financeiras (Jesus, 2022).

Não há relatos da cooperativa ter feito uso de recursos de terceiros durante o período analisado, porém em alguns momentos foi necessário a utilização de recursos da reserva financeira para cobrir os gastos. Assim existe a possibilidade de no futuro a instituição necessitar de crédito no setor bancário caso haja descontrole na previsão de reajuste salarial dos funcionários. O impacto gerado pela obtenção de crédito no setor bancário pode depender do porte e momento vivido pela organização, no caso da cooperativa educacional, por se tratar de uma cooperativa e não possuir obrigatoriedade de ter lucro, é muito importante estar atento a gestão de custos, para que não comprometa a operacionalização do negócio, o que ficou evidenciado nos períodos analisados. Então, pode causar um impacto médio na gestão financeira com uma probabilidade muito baixa de ocorrer, representando um risco médio para organização, de acordo com a avaliação baseada na Matriz de Riscos (Figura 2).

Nos anos de 2020 e 2021, a pandemia de COVID-19 colapsou o mercado de prestação de serviços educacionais, devido a situação financeira do país e mudanças na forma de ensino, causando o aumento da inadimplência, em muitos casos pelos pais serem comerciantes, setor que foi muito afetado no período, fazendo com que as instituições procurassem formas de enfrentar as dificuldades financeiras, reduzindo gastos e mantendo um nível de receita que gerasse um resultado positivo (Baião e Santos, 2022). De acordo com as atas das AGO's de 2021 e 2022, devido a pandemia, a cooperativa educacional passou por desafios de adaptação ao novo formato de aulas no sistema on-line e para amenizar o impacto gerado nas finanças das famílias dos cooperados, adotou um desconto equivalente a 30% nas mensalidades para os cooperados, nos meses de abril a dezembro de 2020, também reduziu em cerca de 25% a folha salarial dos funcionários e os contratos dos prestadores de serviços nesse período, sendo esta estratégia possível devido a criação da Lei nº 14.020 (2020), que instituiu o Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda, permitindo a redução proporcional de jornada de trabalho e de salário.

Com a redução dos gastos com infraestrutura e folha de pagamento, a cooperativa obteve um excelente resultado financeiro, sendo o suficiente para propor melhorias na estrutura da escola e destinar parte do valor para a reserva financeira em 2020. No ano de 2021 a instituição reajustou o salário dos colaboradores, gerando um impacto financeiro de março a dezembro no fluxo de caixa, também houve reajuste do contrato dos prestadores de

serviços e demissões de funcionários, aumentado o custo dos serviços, gerando uma grande perda no resultado financeiro e impactando em um aumento no rateio mensal da escola. Considerando que a economia do Brasil esteve fragilizada nesse período, é possível notar que a cooperativa obteve sucesso, saindo do momento de crise com um saldo positivo, devido a todas as medidas que precisaram ser tomadas e redução dos gastos com infraestrutura e folha de pagamento. Porém, em casos de o funcionamento da escola não ser afetado, o impacto gerado pode ser alto e a probabilidade de ocorrência média, devido à instabilidade da economia e possibilidade de retomada da pandemia. Assim, dentro da Matriz de Risco (Figura 2), o risco é classificado como elevado.

Outro risco identificado está relacionado com a recomposição frequente dos membros do Conselho de Administração. O estatuto social da cooperativa prevê que os mandatos dos membros do Conselho de Administração, eleitos pela Assembleia Geral, terão a duração de dois anos, permitindo a reeleição sem limites de vezes, desde que seja cumprida a norma de que, ao término de cada mandato, aconteça a renovação de, no mínimo, um terço dos cargos. O risco gerado pela troca frequente de gestão pode impactar no andamento dos processos de gestão e práticas de governança, visto que em cada eleição é necessário um tempo de adaptação por parte de novos membros dos conselhos. A probabilidade de ocorrência do risco é alta e o impacto médio, obtendo a classificação de risco elevado na classificação da Matriz de Risco (Figura 2).

Iniciando o tratamento dos riscos temos na Tabela 4 a relação das avaliações, classificações e priorizações de tratamento dos riscos identificados na gestão financeira da organização, de acordo com os critérios definidos na matriz de risco. Pode-se observar que o risco da instituição sofrer com inadimplências das mensalidades escolares é considerado o risco mais urgente, por estar classificado em um grau mais elevado que os demais e por isso deve ser tratado de forma prioritária. Em seguida, deve-se abordar o risco gerado pelas crises econômicas, onde representa um risco elevado para organização com impacto alto, em seguida deve-se tratar o risco de troca de gestão, que também representa um risco elevado, porém com impacto médio. Logo após devem ser tratados na ordem, os riscos de aumento na concorrência, de má administração e corrupção e por fim, o de necessidade de crédito do setor bancário, em que todos representam um risco médio para a organização.

Tabela 4. Avaliação dos riscos identificados na gestão financeira da cooperativa educacional

Risco	Probabilidade	Impacto	Probabilidade x impacto	Avaliação	Prioridade	Ação
Má administração e corrupção	Muito baixa (1)	Muito alto (5)	5	Médio	5	Evitar
Aumento da concorrência	Baixa (2)	Médio (3)	6	Elevado	4	Mitigar
Inadimplência	Médio (3)	Muito alto (5)	15	Elevado	1	Transferir
Necessidade de crédito do setor bancário	Muito baixa (1)	Médio (3)	3	Médio	6	Mitigar
Crise na economia	Médio (3)	Alto (4)	12	Elevado	2	Aceitar
Troca de gestão	Alta (4)	Médio (3)	12	Elevado	3	Mitigar

Fonte: Autores (2023).

Jesus (2022) sugere que uma das formas de tratar o risco de inadimplência das mensalidades escolares é alterando os contratos de prestação de serviços educacionais, para que as escolas possam estar mais protegidas no âmbito financeiro e reduzir o risco do negócio, adicionando uma cláusula que permita a negociação dos contratos com bancos comerciais ou fundos de investimentos, através do modelo de operações de Conta Garantida, com objetivo de antecipar receitas, dada a necessidade do fluxo de caixa, assim o risco para os agentes financeiros seria controlado. Já o trabalho de Q. H. Souza et al. (2019) realiza uma análise de dados referente à inadimplência de uma cooperativa de crédito, traçando o perfil dos cooperados que possuem tendência a se tornarem inadimplentes, sendo o gênero, a idade, a escolaridade, a quantidade de dependentes, o logaritmo de renda do cliente, a existência de cadastro no Serasa e SPC, registro de cheque sem fundo e situação de títulos protestados são os fatores determinantes que levam a efetivação desse risco. Portanto, é proposto para a cooperativa a transferência do risco de inadimplência, utilizando-se desses dois métodos. Traçando um perfil de cooperados propensos a serem inadimplentes e formalizando contratos que permitam a negociação dos contratos com outros agentes, permitindo a antecipação de recebimento para os casos de necessidade de liquidez.

O risco de crise na economia do país não está dentro dos domínios da organização e por isso é classificado como um risco externo. De acordo com Jesus (2022), esses problemas são devido a desequilíbrios econômicos e sociais provocados pelo aumento de desemprego e queda na atividade econômica. Assim a cooperativa pode aceitar o risco, porém deve-se ter um plano de contingência e tomar as decisões necessárias para manter o fluxo de caixa saudável, como no período de pandemia, no qual realizou uma série de medidas que proporcionaram um saldo positivo no momento de dificuldade, como sugestão pode-se implementar um Conselho Consultivo em seu organograma, como no estudo de Pereira et al. (2018), em que foi sugerido a criação desse comitê para assessorar o conselho de administração. O Conselho Consultivo pode ser formado por conselheiros independentes ou externos, sua função é aconselhar sobre os temas relevantes e assembleares, melhorando a governança da cooperativa (OCB, n.d.c).

A recomposição frequente do Conselho de Administração, gerado pela curta duração dos mandatos, principalmente no cargo de Presidente, deve-se ser mitigada, documentando e criando Procedimentos Operacionais Padronizados (POP) para as atividades relacionadas a cada função do Conselho. De acordo com Lousana (2005) o POP deve ser elaborado de forma detalhada, permitindo que um processo seja realizado sempre de uma mesma forma e a verificação de cada etapa, visando a padronização da rotina operacional na produção de bens ou na prestação de serviços.

O aumento da concorrência, apesar de poder causar um impacto negativo para a organização, não teve seus efeitos concretizados devido ao alto padrão da qualidade do ensino na cooperativa pelo valor do serviço oferecido, o que manteve os alunos matriculados na escola. Porém, há o risco de perdas nos próximos anos, sendo necessário que a escola mantenha ou melhore o seu padrão de qualidade do ensino, que segundo os

registros nas atas das AGO's , é um dos fatores que contribui para a permanência dos alunos, continue realizando investimentos em sua infraestrutura, para que mantenha seus profissionais e principalmente mantenha-se competitiva no mercado no valor da mensalidade, que na cooperativa é realizada por meio do rateio dos custos entre os cooperados, por isso o risco deve ser mitigado.

O risco de má administração e corrupção deve ser evitado, pois pode causar um grande impacto para a instituição. Apesar da inexistência de relatos dessas práticas, toda organização está sujeita a esse risco. De acordo com a AGC de 2021, a cooperativa educacional possuía práticas padronizadas, com padrões documentados, para garantir a conformidade da cooperativa com leis e regulamentos, internos e externos, mas sem medidas anticorrupção. Assim é recomendado que a cooperativa adote essas medidas em suas práticas, criando um Comitê de Ética, que seria responsável pelo tratamento desses atos, contratando uma auditoria externa para auditar as demonstrações financeiras e torná-las mais transparentes e seguras, facilitando os processos decisórios.

A necessidade de crédito bancário com altas taxas de juros é um risco que deve ser mitigado. Dessa forma, é preciso mapear as linhas de crédito que estejam alinhadas com o modelo de negócio da organização, para que possa se planejar com antecedência a possíveis necessidades de recursos para cobrir o fluxo de caixa e, com isso, ter o menor impacto possível, como sugere Jesus (2022), caso haja no futuro algum descontrole na gestão de custos e receitas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluiu-se que os objetivos propostos pelo estudo foram alcançados. A cooperativa analisada possui uma estrutura de governança, de acordo com seu estatuto social, e procura atender os princípios de governança, necessitando de melhorias, como padronização e registros de suas práticas, pois a organização utiliza o relatório de AGC para avaliar o desempenho de suas práticas de governança e ainda não obteve um resultado que possa mostrar seu desempenho com clareza, por falta desses quesitos. No ano de 2022 obteve seu melhor resultado no índice de ISGC, comparado aos anos de 2019, 2020 e 2021. Visando um melhor desempenho do ISGC para os próximos anos, foram sugeridas melhorias nos critérios Cooperados, Assembleia Geral, Conselho de Administração/Diretoria e Conselho Fiscal.

A análise realizada na gestão de riscos, identificou riscos externos e internos que a cooperativa está sujeita. O principal risco a ser tratado é o da inadimplência, pois uma das preocupações da atual gestão é manter a taxa de inadimplência abaixo do aceitável. Caso essa taxa esteja muito elevada, pode gerar um impacto muito alto, como a insuficiência de recursos para as obrigações de fluxo de caixa, limitando investimentos, gerando despesas financeiras e conseqüentemente afetando o resultado financeiro, esse risco possui uma probabilidade média de ocorrência, representando um risco elevado para a instituição. Para seu tratamento foi proposto a transferência do risco, alterando os contratos de prestação de serviços educacionais, permitindo que os mesmos possam ser negociados com outros agentes financeiros, como bancos e fundos de investimentos, passando a oferecer um risco controlado, juntamente com a proposta de mapear o perfil de cooperados com tendência a se tornarem inadimplentes.

O risco de crise na economia é considerado elevado, mas por ser um fator que a cooperativa não possui controle, ele deve ser aceito e adotar planos de contingência para seu tratamento e contar com o auxílio de um Conselho Consultivo, para caso se concretize. O risco de aumento da concorrência, apesar de ser considerado elevado, possui uma probabilidade baixa.

O risco de troca de gestão apesar de ser considerado elevado, possui impacto médio, por isso deve ser priorizado após o risco de crise. Esse risco deve ser mitigado pela organização pela criação de procedimentos operacionais padrão (POP's). Outros riscos foram identificados, porém são considerados riscos médios para a organização, como o risco de necessidade de crédito do setor bancário, que deve ser mitigado, o risco de má administração e corrupção, que deve ser evitado e o risco provocado pelo aumento da concorrência, que deve ser mitigado.

É muito importante que a cooperativa educacional possa implementar as medidas propostas para tratamento de risco e a padronização das práticas de governança, para que continue possuindo recursos para prestar serviços de qualidade, seguindo os princípios de governanças cooperativistas.

Por fim os resultados encontrados nesse estudo, mostram que existe uma grande lacuna a ser preenchida sobre o tema, voltado para as cooperativas educacionais. Para sugestões de futuras pesquisas, pode-se abordar a efetividade das práticas de governança e como elas podem auxiliar nas tomadas de decisões que envolvidas na gestão de riscos. Além da comparação com outras cooperativas do mesmo segmento.

REFERÊNCIAS

- ABNT NBR ISO 31000, 28 de março de 2018. Gestão de riscos – Diretrizes. São Paulo: Associação Brasileira de Normas Técnicas.
- Assi, M. (2012). *Gestão De Riscos Com Controles Internos - Como vencer os desafios e manter a eficiência dos negócios*. 1ª ed. Brasil: Editora São Paulo.
- Assunção, A. R. B., Silva, M. R., Rosa, R. O., & Campeão, P. (2019). Estudo de caso na pró-reitora de gestão de pessoas da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul: análise através da matriz de risco. *Revista De Gestão e Secretariado*, 10(2), 140-170. <https://doi.org/10.7769/gesec.v10i2.868>
- Baião, E. dos S. & Santos, N. S., dos. (2022). A gestão financeira e o controle da inadimplência escolar em tempos de crise da Covid-19. *Editora Epitaya*
- Basterretxea, I., Cornforth, C., & Heras-Saizarbitoria, I. (2022). Corporate governance as a key aspect in the failure of worker cooperatives. *Economic and industrial democracy*, 43(1), 362-387. <https://doi.org/10.1177/0143831X19899474>
- Brasil, A., Bauer, M. M., & Coletti, L. (2020). A importância da governança corporativa e do controle interno na área contábil. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 17(1), 148-174. <https://doi.org/10.25112/rgd.v17i1.1723>
- Cicco, F., de. (2022). *Entenda de vez o Processo de Gestão de Riscos da norma ISO 31000*. Recuperado de <https://iso31000.net/processo-de-gestao-de-riscos/>
- CVM - Comissão de Valores Mobiliários. (2002). *Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa* [Cartilha de Governança]. Recuperado de <https://conteudo.cvm.gov.br/export/sites/cvm/decisoes/anexos/0001/3935.pdf>
- Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm
- Ferreira, R. M., Lima, S. L. L., Gomes, A. R. V., & Mello, G. R. (2019). Governança Corporativa: Um estudo bibliométrico da produção científica entre 2010 a 2016. *Revista Organizações em Contexto*, 15(29), 323-342. <http://dx.doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v15n29p323-342>
- Fialho, A. & Neves, M. D. C. R. (2020). Governança sob a ótica da economia institucional: estudo em uma cooperativa Fair-Trade. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, 7(14), 73-88. <https://doi.org/10.5902/2359043241030>
- Fraporti, S. & Santos, J.B. D. (2018). *Gerenciamento de riscos*. Grupo A.
- Goes, D. J. C. (2023). Compliance na gestão educativa: reflexão sobre o desenvolvimento comunitário e a emancipação social. *J²—Jornal Jurídico*, 6(2), 59-77. <https://doi.org/10.29073/j2.v6i2.777>

- Guzmán, C., Santos, F. J., & Barroso, M. D. L. O. (2020). Analysing the links between cooperative principles, entrepreneurial orientation and performance. *Small Business Economics*, 55, 1075-1089. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00174-5>
- IBGC - Instituto Brasileiro De Governança Corporativa. (2023). *O que é Governança Corporativa*. Recuperado de <https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>
- INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (2023). *Mapa da Coleta - Censo Escolar 2023*. Recuperado de <https://inepdata.inep.gov.br/analytics/saw.dll?Portal>
- Jesus, R. L., de. (2022). *Gestão financeira e de fluxo de caixa em escolas particulares de educação básica* (Dissertação de Mestrado). Escola de Administração de empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas - FGV, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/32739>
- Lousana, G. (2005). *Boas práticas clínicas nos centros de pesquisa*. Rio de Janeiro: Revinter.
- Organização das Cooperativas Brasileiras (2023). *Cooperativas educacionais crescem no ES e são referência em ensino de qualidade*. Recuperado de <https://portal.ocbes.coop.br/pt/publicacoes/noticias/cooperativas-educacionais-crescem-no-es-e-sao-referencia-em-ensino-de-qualidade/>
- Organização das Cooperativas Brasileiras. (n.d.c). *Manual de Boas Práticas da Governança Cooperativa* [Manual]. Recuperado de <https://api.somoscooperativismo.coop.br/portal/arquivopublicacao/arquivo/get/316>
- Organização das Cooperativas Brasileiras. (n.d.a). *O que é cooperativismo*. Recuperado de <https://somoscooperativismo.coop.br/o-que-e-cooperativismo>
- OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras. (2023). *Ramos do cooperativismo* [Cartilha]. Recuperado de <https://api.somoscooperativismo.coop.br/portal/arquivopublicacao/arquivo/get/184>
- Organização das Cooperativas do Estado de São Paulo. (2020). *Raio x do Cooperativismo - Segmento Educacional* [Cartilha]. Recuperado de https://www.sistemaocespp.coop.br/arquivos/imagens/jornalismo/7798_142253_20210322221324.pdf
- Pereira, L. A. P., Picinin, N. A., Justi, E. B. L., Justi, J., Justi, J. & Serrão, V. A. de. S. (2018). Estrutura organizacional e governança: um estudo de caso em uma instituição cooperativista. *Revista Visão: Gestão Organizacional*, 7(2), 48-66. <https://doi.org/10.33362/visao.v7i2.1525>
- Pinho, C. M. D., Gonçalves, T. J. D. C., & Lima, D. H. S., de. (2020). As Práticas de Governança Corporativa em uma Cooperativa de Crédito. *Anais do Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade*, São Paulo, SP, Brasil, 20p.
- Qedu (2023). *Censo Escolar*. Recuperado de <https://gedu.org.br/municipio/3204906-sao-mateus/censo-escolar>
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M.D.P. B. (2013). *Metodologia de pesquisa* (5th ed.). Grupo A.
- Sanches, A. C., Moreira, V. R., & Fontanini, C. A. C. (2020). Riscos em operações de troca no agronegócio: Análise de modelo de gerenciamento de riscos para cooperativas. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, 7(14), 01-17. <https://doi.org/10.5902/2359043240779>
- Schmidt, S. de. S., Donini, R. G., Souza, A. B. K., Silva, M. F. da., & Gonçalves, A. L. S. (2020). Programa de Excelência em Gestão: o caso da Frísia Cooperativa Agroindustrial. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, 7, 96-113. <https://doi.org/10.5902/2359043241182>
- SEESCOPE - Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo. (2023). *Programa: Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas (PDGC)*. Recuperado de <https://www.sescoops.coop.br/programas/pdgc>
- Silva, M. C. G. (2020). O Cooperativismo como princípio educativo e a pedagogia da cooperação. *Revista de Educação da Unina*, 1(1). <https://doi.org/10.51399/reunina.v1i1.17>
- Souza, J. R, M. de. (2019). *Análise estatística do instrumento de mensuração do Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas (PDGC)* (Dissertação de Mestrado). Pontifícia Universidade Católica Do Paraná, Curitiba, PR, Brasil. Recuperado de <http://www.paranacooperativo.coop.br/acervo/assets/files/Jonathan%20Mendes.pdf>
- Souza, Q. H., Anjos, E. A., Santos, E. A. & Petri, S. M. (2019). Análise dos fatores preditivos de risco para inadimplência dos cooperados em uma cooperativa de crédito. *Revista FSA*, 16(5), 62-76. <http://dx.doi.org/10.12819/2019.16.5.4>
- Steffens, T. M. de M., Severo, H. R. C., Seibert, R. M., & Silva, R. C. F., da. (2023). Modelo de gestão e estrutura de governança: o caso de uma cooperativa de distribuição e geração de energia. *Revista De Gestão E Organizações Cooperativas*, 9(18), e4. <https://doi.org/10.5902/2359043267574>
- Trivelato, B. F., Mendes, D. P., & Dias, M. A. (2018). A importância do gerenciamento de riscos nas organizações contemporâneas. *Refas-Revista Fatec Zona Sul*, 4(2), 1-20. Recuperado de <https://www.revistarefas.com.br/RevFATECZS/article/view/147>
- Van Zanten, V. (2005). Efeitos da concorrência sobre a atividade dos estabelecimentos escolares. *Cadernos de Pesquisa*, 35(126), 565-593. <https://doi.org/10.1590/S0100-15742005000300003>