

**Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas**

**GOVERNANÇA COOPERATIVA: ANÁLISE DE UM DOS MAIORES BANCOS  
COOPERATIVOS DO BRASIL**

**COOPERATIVE GOVERNANCE: ANALYSIS OF ONE OF THE MOST  
COOPERATIVE BANKS IN BRAZIL**

Juliano Peransoni Pinheiro, Gilmar Wakulicks, Simone Alves Pacheco De Campos e Henrique  
Faverzani Drago

**RESUMO**

Este artigo pretende apresentar as boas práticas de governança com foco na cooperativa de crédito Sicredi, analisando os dados financeiros de 2014 a 2016 e apresentando a necessidade de aplicação das boas práticas de governança frente as normativas dos órgãos reguladores e as exigências internas para uma gestão eficiente e transparente. Serão apresentados uma análise documental do sistema Sicredi frente a resolução 3.859/10 do Conselho Monetário Nacional e a parceria com o banco cooperativo holandês Rabobank.

**Palavras chave:** Governança Corporativa, Governança Cooperativa, Cooperativismo de crédito, Sistema Sicredi

**ABSTRACT**

The present article is a proposal for good practices of disclosure, according to the financial results, from 2014 to 2016 and presenting the need to apply good governance practices as regulatory bodies and as internal requirements for efficient and transparent management. They will be a documentary analysis of the Sicredi system in front of resolution 3.859 / 10 of the National Monetary Council and a partnership with the Dutch cooperative bank Rabobank.

**Keywords:** Corporate Governance, Cooperative Governance, Credit Cooperativism, Sistema Sicredi

## INTRODUÇÃO

O modelo cooperativo pautado por valores e princípios advindos de sua essência de cooperação e superação tornou-se uma alternativa ao modelo tradicional de organização, em que o foco é o lucro e a geração de riquezas a um grupo restrito e privado de pessoas, nesse ponto, as cooperativas de crédito são um reflexo da importância desse tipo de organização no desenvolvimento econômico e social de uma país e do quanto esse movimento vem crescendo no cenário brasileiro.

No Brasil as cooperativas de créditos vêm crescendo e ganhando espaço no sistema financeiro nacional (SFN), segundo o Banco Central (BACEN) no ano de 2014 o cooperativismo financeiro correspondia por 4,90% dos depósitos e 2,90% nas operações de crédito passando para 5,38% dos depósitos e 2,97% das operações de crédito no ano de 2015.

No contexto brasileiro um dos bancos cooperativos com maior representatividade no cooperativismo financeiro é o sistema de crédito cooperativo (SICREDI), que vem obtendo um vertiginoso crescimento, muito devido a sua política de governança assimilada após a concretização da parceria em 2010 com o banco cooperativo Rabobank que é a maior instituição financeira da Holanda, com 41% de *Market Share*. Essa parceria mudou a estrutura organizacional, que atualmente, 30% das ações do Banco Cooperativo Sicredi S/A pertencem ao banco cooperativo holandês.

Uma grande mudança para os bancos cooperativos foi a resolução 3.859/10 do Conselho Monetário Nacional (CMN) que intervinha diretamente nas estruturas dessas organizações objetivando as boas práticas de governança. O BACEN em 2008 difundiu uma cartilha apresentando a governança cooperativa como um sistema de controle interno e externo que permite aos cooperados definir os rumos que a cooperativa irá traçar para fortalecer o princípio democrático cooperativista.

Para o desenvolvimento desse artigo objetivou-se compreender as boas práticas de governança do banco cooperativo Sicredi e utilizando-se da análise dos dados financeiros nos anos de 2014 a 2016, além de compreender a mudança estrutural referente a parceria com o banco cooperativo Rabobank e a análise da resolução 3.859/10 do Conselho Monetário Nacional.

## COOPERATIVISMO DE CRÉDITO

As cooperativas são organizações criadas com princípios e doutrinas de cooperação sendo a *International Cooperative (ICA)*, o maior órgão representativo dessas instituições, a qual, definiu que “cooperativa é uma associação autônoma de pessoas, unidas voluntariamente, para atender as suas necessidades e as aspirações econômicas, sociais e culturais comuns, através, de uma empresa coletiva e democraticamente controlada” sendo aplicadas nas cooperativas do ramo financeiro.

O cooperativismo de crédito vem aprimorando-se e alguns fatores podem ter contribuído no seu crescimento como a difusão dos preceitos cooperativistas aos cooperados e aos demais envolvidos no processo, a regulamentação e aprovação dessas instituições por órgãos governamentais, a fusão e troca de expertise entre elas e a criação de órgãos representativos desse tipo de cooperativa.

Segundo Maldonado et al (2007) o maior representante das cooperativas do ramo financeiro no mundo é o conselho mundial das cooperativas de crédito (WOCCU) que apresenta as perspectivas e dados estatísticos globais e colabora na disseminação das doutrinas cooperativistas.

Para compreender o sistema de crédito brasileiro Port & Meinen (2012) ressaltam que o modelo adotado pelas cooperativas de crédito no âmbito nacional é o modelo Raiffeisen, mas

em detrimento de mudanças na legislação alguns pontos foram modificados como a adoção do capital social e a possibilidade de operação com clientes não cooperados.

No Brasil as cooperativas de crédito são regulamentadas e supervisionadas pelo BACEN e pelo CMN e devem apresentar seus resultados como qualquer outra cooperativa, em assembleia ordinária aos seus associados, e ainda, aos órgãos afiliados ao sistema como a Organização das Cooperativas do Brasil (OCB), isso representa uma demanda constante por planejamento e transparência, além de uma estruturação adequada. Para Bialoskorski et al (2012) o sistema de controle dessas organizações são mais complexas, necessitando de um maior cuidado com a estrutura e processos e demandam uma análise dos números econômico-financeiros.

## GOVERNANÇA CORPORATIVA

As constantes mudanças e conflitos de interesses no cenário organizacional, a necessidade de melhores desempenhos financeiros, econômicos, ambientais e sociais tornam-se necessários as boas práticas de governança corporativa.

Segundo Garcia (2005) o primeiro dos códigos de condutas para as boas práticas de governança foi o *Cadbury Report* que surgiu em 1992 no Reino Unido estimulados pela bolsa de valores de Londres visando uma análise mais criteriosa e transparente no âmbito contábil e a partir, desse código surgem outros como o: *The OECD Report*, *The NACD Report*, *Euroshareholders Corporate Governance Guidelin*, *European Shareholders e Global Share Voting Principles*.

Segundo Martins et al (2005) as boas práticas de governanças são regidas por códigos de conduta, dentre as quais estão o cumprimento das leis, equidade, prestação de contas, transparência e principalmente a ética.

A temática governança ganha evidencia quando empresas se tornam grandes corporações e o número de agentes envolvidos diretamente ou indiretamente na organização acabam crescendo, paralelamente aumenta-se a probabilidade de conflitos, devido a interesses individuais, o que, poderá comprometer a saúde da empresa. A utilização de um critério visando o alinhamento das perspectivas e objetivos da empresa tornam-se necessários para que a gestão apresente transparência, equidade, faça jus a legalidade e ainda, tenha-se a responsabilidade social por parte da empresa devendo-se aplicar as boas práticas de governança, para isso é fundamental iniciar-se um maior controle sobre os dados financeiros e contábeis, para que sejam fidedignos e representem a real situação da organização (RODRIGUES, 2003).

Rogers et al (2006) apresenta a necessidade das boas práticas de governança corporativa para as empresas vislumbrando o crescimento do valor de mercado, sem que se comprometa a eficiência de suas operações e haja um aumento da liquidez, uma valorização das ações e desenvolva-se um dinamismo que permita uma menor volatilidade no valor da organização frente a influência externa ou de uma possível mudança acentuada no ambiente macroeconômico.

As influências externas nas organizações são cada vez maiores necessitando adequar-se as mudanças e uma maior rapidez na tomada de decisão, para uma maior eficiência e eficácia nos processos da empresa. A governança corporativa, torna-se uma tendência cada vez maior e de grande aplicabilidade em diversas organizações, sendo uma ferramenta que colabora para um dinamismo nos processos (BEYS; DE OLIVEIRA, 2007).

## GOVERNANÇA COOPERATIVA

Macmillan & Tampoe (2000) salientam que a Governança busca a estabilidade entre empregados, gerentes, gestores, cooperados e os demais *stakeholders*, comparativamente é

como um elemento que norteia e regula as relações de poder entre os grupos envolvidos, no caso das cooperativas o associado poderá participar de mais de um dos grupos de poder dentro da organização, como é o caso de um indivíduo que administra a cooperativa e paralelamente é um associado.

As organizações cooperativas apresentam uma lei específica, a lei 5764/71, e uma das resoluções apresentada pela mesma é que se deve obrigatoriamente apresentar anualmente os resultados da cooperativa aos seus associados. Essas organizações apresentam comumente uma grande concorrência de mercado com grandes corporações e empresas privadas, somada a isso há uma obrigatoriedade na prestação de contas aos órgãos reguladores, tornam-se necessárias as boas práticas de governança. Fontes et al (2008) apontam a governança como ponto fundamental, visto que, a sua falta é evidenciada nos problemas em grandes corporações como a Enron, Parmalat e WorldCom, assim esse processo dever ser estendido e assimilado a várias organizações, inclusive as de caráter democrático como as cooperativas.

Para Davis (2010), a boa governança passa pela qualidade e transparência das informações e a necessidade de uma auditoria independente para a concretização e validação dos dados, onde os membros do conselho da cooperativa precisam desempenhar o seu papel adequadamente, sendo necessário um tempo hábil para que possam analisar os relatórios financeiros e os demais dados. O tema governança em cooperativas é muito recente se comparado ao ambiente corporativo de empresas acionárias, mas,

o fortalecimento da governança das cooperativas de crédito é também fundamental para apoiar a profissionalização na área, ainda distante da praticada no sistema financeiro em geral, e garantir a confiabilidade do segmento frente a um cenário de crescimento nos ativos e número de participantes. (FONTES et al, 2008. Pg. 03)

No Brasil foi criado o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) que possibilita a apresentação de pesquisas e capacitação sobre o tema o que é salutar para o contexto das cooperativas de crédito por possuem um caráter democrático e de cooperação, que são incomensuráveis com a teoria de agencia e está ligada diretamente ao processo de governança (FONTES, 2008). Segundo Treter; Kelm (2004) a teoria de agencia é comumente abordada na literatura econômica, como a relação entre o agente e o principal, no caso das cooperativas, o gestor que administra os recursos e os cooperados que são os detentores de capital, ou seja, há uma diferenciação entre propriedade e controle que é essencialmente o problema de agencia.

Segundo Brezolin (2016) um dos maiores problemas nas cooperativas são os diferentes objetivos e interesses de cada associado, essencialmente quando são antagonicamente as diretrizes e metas do gestor, o que poderá gerar um problema de governança.

Attie (2007) ressalta que na governança o controle interno está ligado ao planejamento e a um conjunto de medidas, utilizados pela organização, para a proteção do seu patrimônio, sendo necessário precisão e clareza nos dados contábeis para que haja a adesão da política desenvolvida pelos gestores, objetivando uma maior eficiência nos processos.

## **METODOLOGIA**

Para a apresentação do referente artigo foram realizadas uma pesquisa descritiva tendo como fontes os dados do Banco Cooperativo SICREDI e dos principais órgãos relacionados ao cooperativismo de crédito como o Banco Central, a Organização das Cooperativas do Brasil e o Conselho Monetário Nacional no âmbito brasileiro e no âmbito mundial o Conselho Mundial das Cooperativas de Crédito e a Aliança Cooperativa Internacional. Serão apresentados a estrutura da cooperativa e as suas subdivisões.

Para a apresentação dos resultados utilizou-se de pesquisa quantitativa com a análise do

banco cooperativo Sicredi no período de 2014 a 2016 apresentando a evolução do patrimônio líquido, lucro líquido e ativos totais e a correlação à importância da governança para a cooperativa. A terminologia “lucro líquido” é usado para fins contábeis, segundo a lei 5764/71 as cooperativas não possuem lucro, mas apresentam “sobras”. (obs...)

## DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O Sicredi é umas das maiores cooperativas de crédito do Brasil com mais de 3,2 milhões de associados e 1400 pontos de atendimentos em 11 Estados do Brasil: Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Tocantins, Pará, Rondônia e Goiás. Sua organização é composta por 95 cooperativas de créditos que são divididas em quatro centrais que são acionistas da Sicredi Participações S.A que é composta por uma fundação, uma confederação e um Banco Cooperativo.

Em 2010 o Sicredi apresentou uma modificação em sua estrutura organizacional com a realização da parceria estratégica com o Banco Cooperativo holandês Rabobank, onde, o mesmo passa a ser acionista do Banco Cooperativo do Sicredi com um percentual de 30%. É possível visualizar na figura abaixo o organograma do sistema Sicredi:

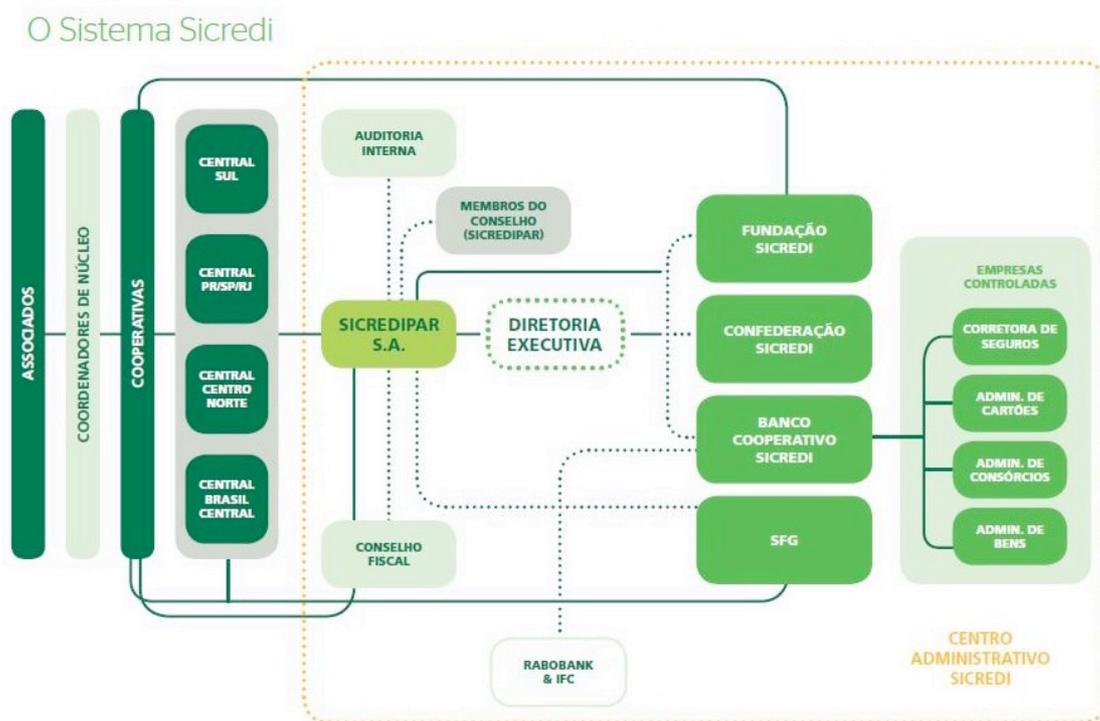


Figura 01: A estrutura organizacional do Sicredi

O Sicredi buscando a profissionalização e o seu crescimento compreendeu que a parceria com o Rabobank poderia ser um elemento estratégico e um ponto favorável ao aprimoramento da governança na organização, uma vez que, o banco holandês é apontado como um dos maiores expoentes das instituições financeiras cooperativas e expoente nas boas práticas de governança cooperativa. Para Vieira; Mendes (2004), a relação de reciprocidade entre os agentes e as boas práticas de governanças colaboram para a redução no custo de capital que é um dos pontos relevantes a serem analisados pelas organizações.

No mesmo ano em que ocorreu a parceria com o banco holandês o CMN expôs a resolução 3.859/10 que definia a reestruturação das cooperativas de crédito, com a finalidade no desenvolvimento e aplicação das boas práticas de governança. Essa resolução vem em

consonância com a parceria com o Rabobank que é um dos maiores bancos cooperativos do mundo com a absorção dessa cultura de transparência e equidade para com o banco cooperativo Sicredi. As trocas de experiências entre as duas instituições cooperativas mostram uma relação virtuosa, principalmente tratando-se de cooperativas que possuem uma grande complexidade, como atender a sua finalidade social e paralelamente manter sua saúde financeira.

Na figura 01 torna-se evidente a aplicação das boas práticas de governança, como a transparência sobre a estrutura organizacional apresentando as divisões do sistema Sicredi, buscando apresentar e evidenciar o princípio democrático inerente as organizações cooperativas. É comumente confundido que as cooperativas de crédito são similares ou iguais aos bancos tradicionais, com a análise do organograma tornam-se visíveis as diferentes nuances em relação as demais organizações financeiras. A aplicação das boas práticas de governança é fundamental, visto a complexidade das instituições cooperativas de crédito e ainda, a necessidade de preservar as doutrinas cooperativistas.

Uma forma de compreender a efetividade do processo de governança é a análise dos dados financeiros como o patrimônio líquido, o lucro líquido e os ativos totais, conforme apresentado pelos gráficos 01 e 02.



Gráfico 01: Criado pelo autor

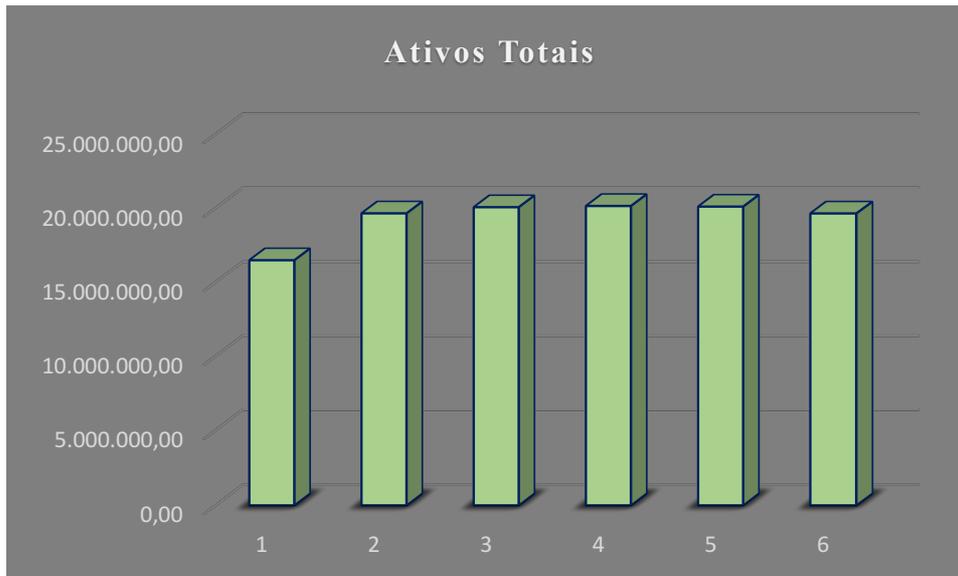


Gráfico 02: Criado pelo autor

No gráfico 01 visualiza-se uma queda randômica do lucro líquido nos meses de março, possivelmente por representar o início do ano fiscal, já que, nos meses de dezembro há o fechamento do ano fiscal e os maiores níveis do lucro líquido. No ano de 2015 no mês de dezembro o lucro líquido apresentou o maior índice, porém como não há a disponibilidade do resultado do mês de dezembro de 2016, não há uma conclusão pontual sobre o lucro líquido da cooperativa, entretanto é visível que o patrimônio líquido vem apresentando um leve crescimento.

No gráfico 2 observa-se que os ativos totais se tornam constantes representando uma estabilidade a curto prazo, não possuindo uma necessidade na elegibilidade e de um crescimento imediato, já que isso pode representar uma dificuldade ou ineficiência de controle. Segundo Pinheiro; Kruger (2016) as duas maiores cooperativas de crédito do Brasil, dentre elas o Sicredi, vêm apresentando um crescimento nos ativos totais, patrimônio líquido, transações de crédito e depósitos, principalmente em decorrência da aplicação das boas práticas de governança.

Diante da grande complexidade na gestão de uma cooperativa de crédito os gráficos não contemplam resultados negativos que possam apontar claramente um grande problema de gestão. Com o apoio do banco cooperativo Rabobank é compreensível o alinhamento com as boas práticas de governança e o cuidado em preservar a instituição como uma cooperativa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As cooperativas de crédito vêm buscando maior profissionalização e o Sicredi vem desenvolvendo a governança muito em decorrência da resolução 3.859/10 do CMN, os incentivos do Bacen e a aproximação com o banco holandês Rabobank que possui grande relevância no cooperativismo de crédito no mundo e um expoente no âmbito da governança cooperativa. Somando esses fatores aos dados financeiros de 2014 a 2016 da cooperativa como o ativo total, o patrimônio líquido e o lucro líquido e a estrutura organizacional do sistema Sicredi consegue-se ter uma ideia da organização e o planejamento realizado na cooperativa.

Os dados apresentam uma estabilidade nos ativos totais e um crescimento no patrimônio líquido, porém para uma análise mais clara sobre o lucro líquido seria importante a conclusão dos dados contábeis de junho a dezembro de 2016, mas devido ao presente artigo ser escrito ainda no ano de 2016 não se pode absorver esse dado.

Com o conjunto de informações sobre a importância das boas práticas de governança e a análise dos dados financeiros compreende-se que a cooperativa de crédito Sicredi tem se

aprimorado no desenvolvimento de uma gestão mais eficiente e buscado contornar os problemas de agencia.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BACEN – BANCO CENTRAL DO BRASIL. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 05 Dez. 2016.

BEYS, F., & de Oliveira, L. R. Análise dos motivos que levam empresas a adotar práticas de governança corporativa. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Rio de Janeiro**, v. 4, 2007.

BIALOSKORSKI, S. N et al. Governança cooperativa e sistemas de controle gerencial: uma abordagem teórica de custos da agência. **BBR-Brazilian Business Review**, v. 9, n. 2, p. 72-92, 2012.

BREZOLIN, A. Q. (2016). A estrutura da governança corporativa na Sicredi União-RS, e suas diretrizes com base no modelo de boas práticas proposto pelo Banco Central do Brasil. 2016.

FONTES, J. R. F; et al. Governança cooperativa: participação e representatividade em cooperativas de crédito no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 4, p. 107-125, 2008.

FONTES, J. R. F. et al. Governança e participação no contexto das cooperativas de crédito. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 7, n. 3, 2008.

GARCIA, Felix Arthur. Governança corporativa. **Trabalho de Conclusão de Curso**, Instituto de Economia, Univ. Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

ICA – *International Co-operative Alliance*. Disponível em: < <https://ica.coop>>. Acesso em: 05 Dez. 2016.

LOPES, A. B.; MARTINS, E. Teoria da contabilidade: uma nova abordagem. São Paulo: **Atlas**, 2005.

MACMILLAN, Hugh; TAMPOE, Mahen. *Strategic Management: process, content and implementation*. Oxford: **Oxford University Press**, 2000

MALDONADO, A. K. P. et al. Evaluación de la aplicación de la metodología de banca comunal en Ecuador, **Proyecto-Woccu**. 2007.

MARTINS, Sandro Miguel et al. Governança corporativa: teoria e prática. **Revista Eletrônica de Gestão de Negócios**, v. 1, n. 3, p. 76-90, 2005.

PINHEIRO, J. P.; KRÜGER, C. Cooperativa de crédito: Análisis de los dos más grandes bancos cooperativos de Brasil. **Revista Observatório de La Economia Latinoamericana**. 2016.

PORT, M.; MEINEN, E. O cooperativismo de crédito ontem, hoje e amanhã. Ed. **Confebrás**. 2012

RODRIGUES, A. T. L.; MALO, M. Governança Corporativa: Quando a transparência passa a ser uma exigência global. **Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul. Gramado, RS, Brasil**, v. 9, 2003.

ROGERS, P., DE SOUSA RIBEIRO, K. C., & DE SOUSA, A. F. Impactos de fatores macroeconômicos nas melhores práticas de governança corporativa no Brasil. **Revista de Administração**, v. 42, n. 3, p. 265-279, 2007.

TRETER, J., & KELM, M. L. (2004). A questão da governança corporativa nas organizações cooperativas. **Encontro Nacional De Engenharia De Produção**, v. 24, p. 3270-3277, 2004.

WOCCU – World Council of Credit Unions. Governance Principles. Disponível em:  
<<http://www.woccu.org/financialinclusion/bestpractices>>. Acesso em: 05 Dez. 2016.