

## Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas

### GOVERNANÇA CORPORATIVA: UMA ANÁLISE DA SUA APLICABILIDADE NA COOPERATIVA DE CRÉDITO DE LIVRE ADMISSÃO DE ASSOCIADOS VALE DO JAGUARI RS

Fabiano Erbice Parise, Lucineide De Fátima Marian, Lucas Urach Sudati, Aline Martins Dos Santos, Yúri Concentino Perufo e Tiago Gorski Lacerda

#### RESUMO

As cooperativas de crédito tratam-se de um modelo de instituição financeira de ajuda mútua entre pessoas e foram criadas para oferecer soluções financeiras aos seus associados. A administração dos recursos dos associados requer grande responsabilidade por parte da diretoria da cooperativa. Nesse sentido, a governança corporativa se apresenta como um conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia e busca identificar maneiras para proteger os sócios, reduzindo o conflito entre agentes. Como problema de pesquisa, buscou-se investigar como ocorre o processo de atuação dos agentes envolvidos na governança corporativa Sicredi Vale do Jaguari RS. Os objetivos foram de realizar uma pesquisa sobre os conceitos de governança corporativa e cooperativismo verificando os métodos adotados e investigar o papel de cada agente da governança sugerindo novas práticas para a gestão da Cooperativa. Para obter os dados necessários utilizou-se de entrevista semiestruturada, análise de relatórios e documentos oficiais. Concluiu-se que a própria natureza cooperativa do negócio está em sintonia com o recomendado como melhores práticas de governança, e a aplicação destas é a forma mais adequada de atuar dentro desse modelo de gestão proposto pelas cooperativas.

**Palavras-chave:** cooperativa de crédito, governança corporativa, agentes de governança.

#### ABSTRACT

Credit unions deal is a financial institution model of mutual help among people and are designed to provide financial solutions to its members. The management of resources associated requires great responsibility on the part of the cooperative board. In this sense, corporate governance is presented as a set of practices that aims to optimize the performance of a company and seeks to identify ways to protect the members, reducing the conflict between agents. As a research problem, we sought to investigate how is the process of activities of agents involved in corporate governance Sicredi Vale do Jaguari RS. The objectives were to conduct a survey on corporate governance and cooperative concepts checking the methods adopted and investigate the role of each governance officer suggesting new practices for the management of the Cooperative. For the necessary data we used semi-structured interviews, analysis reports and official documents. It was concluded that the cooperative nature of the business is in line with the recommended as best governance practices, and the application of these is the most appropriate way to act within this management model proposed by the cooperatives.

**Keywords:** credit cooperative, corporate governance, governance agents.

## 1 INTRODUÇÃO

A economia brasileira atualmente passa por grandes mudanças na estrutura e gestão de suas empresas. As relações anteriormente sólidas e seguras entre acionistas e administradores de empresas, estão sendo abaladas pela entrada de investimentos estrangeiros, apesar dessas mudanças promoverem a modernização da gestão, elas dificultam o monitoramento das relações. Essa nova tendência ressalta a importância de práticas institucionais que enfatizam a transparência, a ética e a equidade, criando a demanda por boas práticas de governança nas organizações do mundo inteiro (BORGES; SERRÃO, 2005).

A governança corporativa, hoje presente no mundo dos negócios decorreu de uma profunda mudança no ambiente empresarial e da necessidade dos gestores de se adaptarem a um novo perfil de investidores e dos demais parceiros sociais.

A expressão governança corporativa é compreendida como o sistema de relacionamento entre acionistas, auditores independentes e executivos da empresa, liderados pelo Conselho de Administração (LODI, 2000).

Não obstante desse contexto, o setor financeiro no Brasil destaca-se por sua concentração e alto nível de competitividade, e inserido ao setor financeiro, é notável o avanço da participação de mercado das cooperativas de crédito e, há necessidade constante de evolução em profissionalismo, estrutura patrimonial, tecnologia, aliadas à gestão profissional e eficaz (SESCOOP, 2008)

As cooperativas como empresas do mercado capitalista possuem uma diferenciação na sua forma de gestão, em virtude da natureza de constituição que possuem.

As cooperativas de crédito integrantes da Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados possuem estrutura de gestão composta por Assembleia Geral de Associados, Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva, estes órgãos são os agentes da governança corporativa. O relacionamento entre esses agentes de governabilidade e sua forma de atuação são fatores determinantes para a perenidade e sustentabilidade da organização cooperativa.

O Sistema de Crédito Cooperativo (SICREDI) desenvolveu dois programas corporativos para auxiliar as cooperativas no processo de governança corporativa e propiciar a participação dos associados.

No entanto, a cooperação como forma de organização econômica, não significa ignorar o processo de administração estratégica, pelo contrário, administrar os recursos para um número de associados tão expressivo, requer grande responsabilidade por parte da diretoria da entidade.

Para Silveira (2005), o tema governança corporativa traz amplas discussões que apontam para a necessidade de se pensar em como melhor organizar o processo decisório nas corporações, tanto pela perspectiva do direito político de votar quando pelo ângulo do direito administrativo de gerir. Nas discussões entre investidores, nos mercados financeiros, nas escolas de administração e economia, a governança corporativa está deixando de ser algo desconhecido para se transformar em elemento crucial para o desenvolvimento.

Nesse sentido, a governança corporativa se apresenta como um conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia e busca identificar maneiras para proteger os sócios, garantindo que as decisões estratégicas sejam adotadas de forma eficiente.

A governança também se propõe a proteger as partes interessadas na empresa, tais como: acionistas, empregados, gestores e credores. Portanto, se propõe também a reduzir o conflito entre agentes.

Diante disso, a aplicação das práticas de governança é a forma mais adequada de atuar dentro desse modelo de gestão proposto pelas cooperativas e direcionado pela governança cooperativa, onde este trabalho dedica-se a investigar como ocorre o processo de atuação dos agentes envolvidos na governança corporativa do Sicredi.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Governança Corporativa

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2009), “é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas/cotistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal”. As boas práticas de governança corporativa visam aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade.

Para Silva (2006, p. 5), a governança corporativa é um conjunto de princípios e práticas que procura minimizar os potenciais conflitos de interesse entre os diversos agentes da companhia (*stakeholders*), com o objetivo de reduzir o custo de capital e aumentar tanto o valor da empresa quanto o retorno aos seus acionistas.

Sob a ótica da governança corporativa, uma determinada organização deverá estar munida de regras de conduta e relacionamento internos, bem como estar apta a ser avaliada e municiada pelos mecanismos do mercado, aos quais ela deve gerar indicativos transparentes. Uma estrutura de governança corporativa, utilizando os princípios da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 1999), como pressupostos, prevê a definição clara da orientação estratégica da empresa, as exigências para a composição do conselho fiscalize a diretoria executiva, a forma da prestação de contas da diretoria e do conselho aos acionistas, a definição dos mecanismos que asseguram os direitos e o tratamento adequado a todos os acionistas, bem como procedimentos para divulgação de todos os fatos relevantes referentes à empresa.

O IBGC desenvolveu seu próprio Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, que tem como objetivo central, indicar caminhos para todos os tipos de sociedade, visando aumentar o valor da sociedade, melhorar seu desempenho, facilitar o acesso ao capital a custos mais baixos e contribuir para a sua perenidade.

O código é regido por quatro princípios básicos:

**Transparência:** Mais do que a obrigação de informar, a Administração deve cultivar o desejo de informar, sabendo que da boa comunicação interna e externa, particularmente quando espontânea, franca e rápida, resulta um clima de confiança, tanto internamente, quanto nas relações da empresa com terceiros. A comunicação não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, mas deve contemplar também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação empresarial e que conduzem à criação de valor.

**Equidade:** Caracteriza-se pelo tratamento justo e igualitário de todos os grupos minoritários, sejam do capital ou das demais “partes interessadas” (*stakeholders*), como colaboradores, clientes, fornecedores ou credores. Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.

**Prestação de Contas (*accountability*):** Os agentes da governança corporativa devem prestar contas de sua atuação a quem os elegeu e respondem integralmente por todos os atos que praticarem no exercício de seus mandatos.

Responsabilidade Corporativa: Conselheiros e executivos devem zelar pela perenidade das organizações (visão de longo prazo, sustentabilidade) e, portanto, devem incorporar considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

Responsabilidade Corporativa é uma visão mais ampla da estratégia empresarial, contemplando todos os relacionamentos com a comunidade em que a sociedade atua. A “função social” da empresa deve incluir a criação de riquezas e de oportunidades de emprego, qualificação e diversidade da força de trabalho, estímulo ao desenvolvimento científico por intermédio de tecnologia, e melhoria da qualidade de vida por meio de ações educativas, culturais, assistências e de defesa do meio ambiente. Inclui-se neste princípio a contratação preferencial de recursos (trabalho e insumos) oferecidos pela própria comunidade.

Segundo isso, o IBGC (2009) define os cinco pilares básicos para a sustentação das boas práticas de governança corporativa:

- 1- Propriedade: Cada sócio é um dos proprietários da sociedade, na proporção de sua respectiva participação no capital social. A assembleia geral de sócios é o órgão soberano da sociedade.
- 2 - Conselho de administração: Representa a propriedade com a função de definir estratégias para a organização, eleger e destituir o principal executivo, definir remuneração da diretoria, fiscalizar a gestão e avaliar a diretoria, escolher a auditoria independente e convocar assembleias de proprietários.
- 3 - Diretoria Executiva: Representa a organização perante os proprietários e as demais partes interessadas. Deve prestar contas ao conselho de administração e é o responsável pela execução das diretrizes por este fixada.
- 4 - Auditoria Independente: É um importante agente da governança, pois tem a atribuição de verificar se as demonstrações financeiras refletem adequadamente a realidade da sociedade, de forma independente, neutra e estritamente profissional.
- 5 - Conselho Fiscal: É o órgão da governança que tem como objetivo fiscalizar os atos da administração, opinar sobre determinadas questões e dar informações aos sócios, interagindo diretamente com os órgãos de auditoria. Deve ser visto como uma importante ferramenta que visa agregar valor para a sociedade, agindo como um controle independente para os sócios.

Toda organização está inserida em um mercado competitivo e com exigências que partem dos mais diversos públicos, sendo assim, a gestão aplicada precisa estar alinhada com esses públicos para que possa permanecer no mercado, oferecendo os resultados agregadores esperados (MACARENCO, 2006).

## 2.2 Cooperativismo

A sociedade cooperativa, além de disciplina jurídica própria, que varia conforme o contexto nacional e regional possui uma identidade internacional, homologada pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI). Essa identidade lhe é conferida através da observação de alguns princípios fundamentais, cuja elaboração se iniciou na metade do século XIX, com a experiência dos tecelões de Rochdale, na Inglaterra (NUNES; DA SILVA, 2006).

Os princípios definidos pela ACI estabelecem claramente as características principais de toda organização cooperativista, em qualquer setor ou país. Com base na definição divulgada pela ACI em 1995, pode ser dito que uma cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem voluntariamente para satisfazer suas necessidades comuns, através de um empreendimento coletivo, gerido democraticamente por membros comprometidos e conscientes de seus direitos e deveres.

Para a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2015), cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente para satisfazer aspirações e

necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida. Ela baseia-se em valores de ajuda mútua e responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Na tradição dos seus fundadores, os membros das cooperativas acreditam nos valores éticos da honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação pelo seu semelhante.

De acordo com o Geração Cooperação (2014), no Brasil, existem cooperativas em 13 ramos da economia. A Organização das Cooperativas Brasileiras estabeleceu a divisão em ramos em 1993, levando em conta as diferentes áreas em que o movimento atua. Os ramos são:

1. Consumo: essas cooperativas buscam abastecer seus cooperados fazendo compras em comum. Assim, conseguem tornar o preço mais baixo e manter a qualidade dos produtos.

2. Sociais: as cooperativas sociais inserem no mercado, por meio do trabalho, as pessoas que precisam ser tuteladas ou que estão em situações de desvantagem.

3. Trabalho: as cooperativas de trabalho nasceram quando profissionais autônomos se uniram para buscar melhores condições profissionais. São formadas por trabalhadores de um mesmo ramo, que se propõem a realizar em comum suas atividades.

4. Educacionais: as cooperativas educacionais são formadas por professores que se organizam como profissionais autônomos para prestar serviços educacionais e por pais de alunos que buscam uma educação melhor para seus filhos, administrando as escolas e contratando os professores. Seu objetivo é unir ensino de boa qualidade e preço justo.

5. Transporte: as cooperativas de transporte atuam na prestação de serviços de transporte de cargas e passageiros. Elas poderiam ser enquadradas no ramo trabalho, mas, devido às peculiaridades de sua atividade, têm denominação própria.

6. Agropecuárias: um dos mais tradicionais ramos do cooperativismo, as cooperativas agropecuárias englobam produtores rurais, agropastoris e de pesca. Cerca de 50% de toda a produção agropecuária brasileira passa de alguma maneira por uma cooperativa.

7. Saúde: as cooperativas desse ramo são o resultado da união de médicos e outros profissionais de saúde, que buscam oferecer uma alternativa aos custosos planos de saúde existentes.

8. Crédito: são associações de pessoas que, por meio da ajuda mútua e de uma atuação coletiva, buscam uma melhor administração de seus recursos financeiros. Atuam na prestação de serviços, como empréstimos e administração de poupanças. São equiparadas às instituições financeiras e têm seu funcionamento autorizado e regulado pelo Banco Central do Brasil.

9. Habitacionais: as cooperativas desse ramo funcionam da seguinte maneira: os associados contribuem com um valor mensal e têm acesso a um determinado tipo de imóvel, acordado previamente.

10. Produção: nelas, os associados contribuem com o seu trabalho para a produção em comum de bens e produtos. A propriedade dos meios de produção é dos trabalhadores da cooperativa, e não há proprietários que não trabalhem nela.

11. Infraestrutura: elas prestam, de forma coletiva, serviços essenciais, como energia, telefonia, limpeza pública, segurança e saneamento básico, aos seus associados.

12. Mineral: são cooperativas de mineradores constituídas para viabilizar a extração, industrialização e comercialização de produtos minerais.

13. Turismo e lazer - formado pelas cooperativas que atuam no setor de turismo e lazer, organiza as comunidades para disponibilizarem seu potencial turístico, hospedando os turistas e prestando-lhes serviços.

Na sociedade cooperativa, o cooperante é, ao mesmo tempo, dono e usuário. Irion (1997) qualifica isto como "princípio da dupla qualidade", pois segundo o autor, para uma instituição ser considerada uma cooperativa, o sócio deve simultaneamente atender a condição

de proprietário, e de usuário do negócio (demandando e ofertando fundos, mercadorias, consumindo, utilizando serviços de agenciamento, utilizando estruturas coletivas de produção, etc.).

Conforme descreve o Portal do Cooperativismo (2014), o sistema cooperativo evoluiu e conquistou espaço próprio, definido por uma nova forma de pensar o homem, o trabalho e o desenvolvimento social. Por sua forma igualitária e social o cooperativismo é aceito por todos os governos e reconhecido como fórmula democrática para a solução de problemas socioeconômicos.

### 2.3 O Cooperativismo de Crédito

Entre os diversos tipos de associação cooperativa estão as cooperativas de crédito, que foram criadas para oferecer soluções financeiras de acordo com as necessidades dos associados. Elas são um instrumento de incentivo para o desenvolvimento econômico e social, pois utilizam seus ativos para financiar os próprios associados, mantendo os recursos nas comunidades onde eles foram gerados. Na América Latina, o cooperativismo de crédito teve início em 1902, na localidade de Linha Imperial, município de Nova Petrópolis, no Rio Grande do Sul, pelas mãos do padre suíço Theodor Amstad. (SICREDI, 2015).

Considerando a atual formatação do Sistema Financeiro Nacional (SFN), as cooperativas são tidas como uma importante alternativa de acesso ao crédito por oferecerem à população em geral, em especial, ao pequeno empreendedor urbano e rural, maior volume de recursos a juros menores que a média das taxas praticadas no mercado (OLIVEIRA, 2004).

Isso é possível porque essa sociedade preocupa-se em eliminar os intermediários na captação de recursos, nos investimentos e na concessão de empréstimo, fazendo do tomador e do investidor uma só pessoa (KRETSKY, 2015).

O cooperativismo de crédito no Brasil destaca-se pelo grande potencial de expansão por ser um instrumento auxiliar na resolução dos atuais problemas brasileiros na área de crédito como a inclusão de maior parte da população no acesso ao crédito, redução da pobreza, desaceleração do êxodo rural, diminuição da dependência de recursos oficiais, dentre outros (OLIVEIRA, 2004).

No entanto, o grande desafio para o setor cooperativo de crédito é a obtenção da sua solidez institucional, além do aumento da participação da população envolvida com o cooperativismo. Enquanto, no mundo, 40% da população está ligada ao setor cooperativista, no Brasil esse índice chega a apenas 4% (OCB). Estas organizações ainda defrontam-se com o descompasso da gestão do negócio por parte dos cooperados que são os proprietários do empreendimento, com a concorrência intra-setorial onde cooperativas que atuam na mesma região concorrem entre si, com a necessidade de padronização e estruturação dos processos do setor, com a carência de controles internos, com o desconhecimento da cultura da cooperação, com a necessidade de maior profissionalização da gestão e com as disputadas políticas derivadas da heterogeneidade dos interesses do quadro de associados. (OLIVEIRA, 2004).

### 2.4 O Sistema Sicredi

O Sistema de Crédito Cooperativo - Sicredi é um conjunto de cooperativas de crédito presente em dez estados brasileiros (Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Tocantins, Pará, Rondônia e Goiás), através das 113 (cento e treze) cooperativas de crédito do Sicredi, pessoas físicas ou jurídicas podem ter acesso a produtos financeiros como conta corrente, empréstimos, financiamentos, cartão de crédito, investimentos, seguros, consórcios além de facilidades como caixas eletrônicos, correspondente bancário e serviços pela Internet (SICREDI, 2016).

A principal diferença em relação aos bancos convencionais é que, em vez de clientes, o Sicredi tem associados. São todos donos do negócio, que crescem junto com suas cooperativas e saem ganhando sempre que usam os produtos e serviços, pois os resultados de uma cooperativa de crédito são repassados aos seus associados, proporcionalmente ao volume de suas operações. (SICREDI, 2015)

Com origem essencialmente no setor primário, o Sicredi atua nos centros urbanos, por intermédio das cooperativas de livre admissão e/ou por meio de cooperativas de crédito segmentadas, que são aquelas ligadas a categorias profissionais ou segmentos econômicos específicos. Com o fortalecimento institucional do Sicredi e de outras instituições de mesma natureza, cresceu a abrangência de atuação do cooperativismo de crédito, com a significativa ampliação do volume de recursos administrados, o aumento do contingente de associados e a disponibilização de uma maior gama de produtos e serviços (SICREDI, 2016).

As cooperativas de crédito integrantes do Sicredi são organizadas em sistema, o que lhes assegura uma marca corporativa forte e ganhos de escala em todos os níveis, que determinam um crescimento sustentado e a sua perpetuação.

Com a visão de "ser reconhecido pela sociedade como instituição financeira cooperativa, com excelência operacional e de gestão, voltada para o desenvolvimento econômico e social", as cooperativas de crédito do Sicredi atuam na captação, administração e empréstimo de recursos financeiros e prestação de serviços, agregando renda aos seus associados (SICREDI, 2016).

## **2.5 Governança Corporativa em Cooperativas de Crédito**

As instituições que compõem os sistemas financeiros nacionais têm a recomendação do Comitê de Supervisão Bancária da Basileia, órgão que congrega autoridades de supervisão bancária e presidentes dos bancos centrais de países desenvolvidos, de utilizar princípios essenciais para uma supervisão bancária eficaz. (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2000).

Além disso, a complexidade das relações contratuais entre os agentes que compõe uma sociedade cooperativa seja do quadro de associados, do conselho de administração, do conselho fiscal ou do quadro de administradores sugere a dificuldade de convergências diante das diferentes percepções e pontos de vista.

Para tanto, a adoção de padrões de governança corporativa pelas cooperativas de crédito se torna primordial, considerando a perspectiva de expansão deste setor no país e entendendo a complexidade das relações contratuais existentes neste ambiente institucional.

Estes padrões de governança vêm ao encontro das necessidades de estabelecimento de regras e valores norteadores das ações organizacionais, para minimizar o efeito dos conflitos existentes entre os interesses individuais – originários da atividade exercida por cada cooperado (associado/cotista) – e os interesses da organização (OLIVEIRA, 2004).

Outro fator que incita a adoção de melhores práticas de governança seria o baixo índice de participação dos associados nas assembleias gerais o que torna difícil a tomada de decisões por parte dos administradores de acordo com os interesses da maioria do quadro social (OLIVEIRA, 2004).

O entendimento do Banco Central em relação às questões de governança a que estão sujeitas as cooperativas, passam pelos temas: participação, representatividade, monitoramento, controle de ações dos gestores, relações entre conselheiros e executivos, auditoria, exposição a risco e integração, e relacionamento aos sistemas de crédito cooperativo.

## **2.6 Governança Corporativa no Sicredi**

O recente crescimento das cooperativas de crédito no Brasil é fruto da consolidação da forma de atuação – empreender coletivamente – o que aponta para a necessidade de revisão e alteração da legislação do cooperativismo de crédito, que data de 1971. Embora a legislação não tenha sido totalmente revista, importantes conquistas vêm sendo alcançadas por meio de portarias e normas do Banco Central do Brasil (FRANZ; AZAMBUJA, 2011).

Foi nesse contexto de alteração de normas nacionais, principalmente nos últimos anos, que o cooperativismo de crédito avançou significativamente nos centros urbanos e, portanto, sobre outros setores econômicos para além das atividades agropecuárias, nos nichos em que tradicionalmente atuam bancos privados e públicos. A Resolução 3.106/2003 do Banco Central permite que a cooperativa de crédito se torne de livre admissão, uma antiga reivindicação dos cooperativistas de crédito brasileiros. Com isso, abriram-se grandes possibilidades de crescimento dessas cooperativas de crédito nos centros urbanos, respeitando o perfil dos associados, seus interesses e motivações.

Nos últimos 20 anos, as cooperativas de crédito do Sicredi têm experimentado um grande desenvolvimento dos seus negócios, operações e serviços. No entanto, a empresa cooperativa, de propriedade coletiva, precisa de um rumo certo, de um caminho específico para o seu sucesso e a sua perpetuação (SICREDI, 2015).

Nas cooperativas de crédito é crucial a participação e representação de seus associados, conforme BACEN 2008:

“A assembleia geral dos associados é o órgão supremo da cooperativa, dentro dos limites legais e estatutários, com poderes para decidir os negócios relativos ao objeto da cooperativa e zelar pelo seu desenvolvimento e defesa, sendo que, de acordo com a legislação vigente, suas deliberações vinculam todos, ainda que ausentes ou discordantes.

Assim, partindo da premissa que a Assembleia dos associados é a instância máxima de governança, todos os esforços devem ser realizados para que haja efetiva participação e representatividade”.

Por participação entende-se tanto o aspecto quantitativo, como principalmente do ponto de vista da contribuição ao debate, à deliberação e à tomada de decisão. E por representatividade entenda-se a presença e manifestação dos diversos conjuntos ou grupos legítimos de interesses quanto aos objetivos e às políticas da cooperativa.

Por isso, a Fundação Sicredi apresenta dois programas: o Pertencer, que visa ter uma participação mais efetiva dos associados na gestão das cooperativas, tornando-os líderes cooperativistas; e o Crescer, para informar o associado sobre as características deste empreendimento.

### 2.6.1 Programa Pertencer

O Programa Pertencer tem o objetivo de aprimorar o processo de gestão no Sicredi, ampliando a participação dos associados nos assuntos relacionados à gestão e desenvolvimento desta e padronizar a sua estrutura de organização do quadro social, através dos núcleos. Com este Programa, os associados estarão cada vez mais próximos da sua cooperativa, decidindo e acompanhando a implantação do que foi planejado. (SICREDI PERTENCER, 2015)

O programa chega até o associado através de reuniões, assembleias de núcleo, assembleia geral e em outros eventos promovidos e organizados pela cooperativa, além do relacionamento diário na unidade de atendimento. Orientados pela lei do cooperativismo, 5.764/71, artigo 42, no Programa Pertencer os associados se organizam e participam em núcleos. Os debates e as deliberações sobre os assuntos de interesse coletivo da cooperativa passam a acontecer dentro dos núcleos.

Cada coordenador de núcleo tem voto representativo e é responsável por levar as decisões dos associados do seu núcleo, relativas à gestão e desenvolvimento da cooperativa, para a assembleia geral.

O programa apresenta os seguintes benefícios:

Facilita a participação dos associados no processo de gestão e desenvolvimento da cooperativa.

1. Proporciona a participação dos associados no planejamento e acompanhamento das atividades da cooperativa.

2. Amplia o relacionamento dos associados com a instituição.

3. Desenvolve líderes responsáveis por perenizar este empreendimento.

O público-alvo do Programa são os associados e coordenadores de núcleo. Os associados na qualidade de donos do negócio, e os coordenadores de núcleo, como futuras lideranças cooperativistas.

Todas as entidades do Sistema Sicredi, de primeiro, segundo e terceiro grau, participam efetivamente no Programa sendo que em cada uma delas colaboradores e dirigentes e conselheiros desempenham atribuições específicas.

### 2.6.2 Programa Crescer

O Programa Crescer, focado em formação cooperativa, é fundamental para o efetivo desenvolvimento do Pertencer. Oportunizará aos associados e futuros integrantes das cooperativas de crédito do Sicredi acessar informações relativas ao tipo societário, suas características, bem como assimilar o papel de proprietário de um empreendimento coletivo. (SICREDI CRESCER, 2015)

O programa tem por objetivo qualificar a participação dos associados na gestão e desenvolvimento da cooperativa, e visa:

1. Contribuir para que associados e coordenadores de núcleo participem efetivamente da gestão da cooperativa de crédito.

2. Propiciar o desenvolvimento pessoal para o exercício das atividades na cooperativa e na sua atividade profissional.

3. Formar novas lideranças no processo de difusão das sociedades cooperativas.

4. Propiciar que um maior número de pessoas participe da construção de novas formas de empreender.

O Programa conta com diversos materiais didáticos específicos para a construção de conhecimento junto a cada público-alvo (coordenadores de núcleo, associados e futuros associados), como cadernos, vídeos e cursos à distância que estarão disponíveis nas unidades de atendimento participantes do Programa.

## 3 METODOLOGIA

Quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada, pois busca gerar conhecimentos para aplicação prática, envolvendo verdades e interesses universais. A pesquisa aplicada, conforme Santos (2000) é aquela que tem um resultado prático visível em termos econômicos ou de outra utilidade que não seja o próprio conhecimento. Por meio dela é possível vincular o trabalho científico com as necessidades econômicas e sociais.

Esta pesquisa faz referência ao processo investigativo e desenvolvimento de novos conhecimentos ou a compreensão dos já existentes, necessários para determinar os meios pelos quais se pode desenvolver ou aprimorar produtos, processos ou sistemas, com vistas a satisfação de uma necessidade específica e reconhecida.

Assim esta pesquisa resultará na verificação dos conceitos de governança corporativa e sua aplicabilidade em uma cooperativa de crédito.

Quanto aos objetivos, o presente projeto se classifica como pesquisa exploratória, pois conforme Beuren (2003) é desenvolvida no sentido de proporcionar uma visão geral acerca de determinado tema. O estudo exploratório busca conhecer com maior profundidade o assunto, de forma a torná-lo mais claro e aprimorar ideias.

Esta pesquisa buscou aprofundar o estudo sobre governança e cooperativismo, e sua aplicação na Cooperativa Vale do Jaguari, tornando as práticas de governança mais clara e a exploração de novas ideias.

Quanto aos procedimentos este trabalho caracteriza-se pelo estudo de caso, onde se escolheu a Cooperativa Vale do Jaguari e buscou-se conhecer com maior profundidade sobre a estrutura da mesma.

Para elaboração do referencial teórico, se deu na utilização do portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), em conjunto juntamente com a consulta de livros e artigos publicados em anais de eventos referentes ao tema proposto. A coleta de dados foi realizada na Superintendência da empresa Cooperativa Vale do Jaguari em Santiago, através de entrevistas semiestruturada com o Diretor Executivo e Diretor de Operações realizadas no período de 2013 a 2015. Além disso, foi complementado com análise documental, políticas e regulamentos adotados pela organização.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados foi baseada em entrevista realizada com os Diretores da Cooperativa em 22 de julho de 2015, realizado com o Sr. Paulo Cesar Zanini Prina, Diretor Executivo e Sr. Vilmar Guarda Rodrigues, Diretor de Operações.

A análise também foi realizada com base nos documentos e relatórios disponibilizados pela empresa, como Política de Governança Corporativa, Estatuto Social, Demonstrações Financeiras, Relatório Anual e outros documentos oficiais da organização.

Em análise a Política de Governança da Sicredi Vale do Jaguari, identificou-se que a Cooperativa aderiu a estrutura de governança demonstrada na Figura 1 a partir do ano de 2015, sendo aprovada na Assembleia Geral realizada em 10/04/2015 e homologada pelo Banco Central em 16/06/2015. A implantação da Diretoria Executiva ocorreu recentemente em 15/07/2015.



Figura 1: Estrutura de Governança Sicredi Vale do Jaguari RS  
Fonte: Política de Governança Sicredi

Destaca-se que a estrutura é regida pelas decisões tomadas nas Assembleias Gerais de Associados. São realizadas anualmente assembleias de núcleo em cada um dos 9 (nove) municípios em que a Cooperativa está presente. A cooperativa agrupou seus associados em 40 (quarenta) núcleos, respeitando a distribuição geográfica dos mesmos e sua vontade própria, tendo como referência o coeficiente de 900 (novecentos) associados por núcleo, podendo variar em 50% a mais ou a menos, conforme definição do Conselho de Administração. No ano de 2014 foram eleitos os primeiros 40 (quarenta) coordenadores de núcleos e 66 (sessenta e seis) coordenadores suplentes e nos meses de março a abril de 2015 foram realizadas as primeiras assembleias gerais de núcleo e instituição do voto por coordenador de núcleo, sendo realizada uma assembleia em cada núcleo da Cooperativa.

Após definidos e votados os temas objeto da ordem do dia das assembleias de núcleo, cada um dos núcleos é representado na assembleia geral por um coordenador eleito pelos associados e que contará com mandato de 4 anos. O coordenador de núcleo apenas pode votar conforme as deliberações constantes na ata do núcleo que representa.

Conforme informações da empresa, a Cooperativa em todas as assembleias obteve a participação de 970 (novecentos e setenta) associados, tendo um percentual de participação de 2,80% do total de associados. A mobilização dos associados para participação nas assembleias é realizada pelos colaboradores das Unidades de Atendimento juntamente com os coordenadores e suplentes de cada núcleo.

Além disso, a cooperativa estimula a participação do associado por meio de reuniões de prestação de contas, que serão realizadas no 2º semestre, dando ciência aos cooperados do desempenho do primeiro semestre do período e consolidar contribuições para o 2º semestre e o planejamento do próximo ano.

Apesar disso, pode-se considerar como medida pouco eficiente de comunicação e fiscalização por parte dos associados, pois a participação é reduzida, e sempre envolvem os mesmos cooperados.

Quanto ao Programa Crescer a Cooperativa possui 1.154 (mil cento e cinquenta e quatro) associados que realizaram a formação deste programa até o final de 2014, e para 2015 a Cooperativa estabeleceu no seu planejamento a formação de mais 600 (seiscentos) associados com objetivo de ter cada vez mais pessoas qualificadas para participação na gestão e nas decisões da Cooperativa. A formação destes associados é realizada por reeditores – Gerentes de Unidade e Gerentes de Negócios das unidades de atendimento, são as pessoas que realizam a formação dos associados dentro do Programa Crescer.

Quanto ao Conselho de Administração, este órgão é de fundamental importância para a cooperativa e é o responsável pela condução estratégica da Sicredi Vale do Jaguari RS, sendo formado por Presidente, Vice-Presidente, 4 (quatro) conselheiros titulares e 3 (três) conselheiros suplentes. O Conselho atual da Cooperativa foi eleito no ano de 2015 com mandato de 4 (quatro) anos, sendo reeleitos o Presidente e Vice-Presidente e os demais Conselheiros foram renovados, buscando um conselho com uma maior qualificação e que atenda aos requisitos previstos na Política de Governança.

A Cooperativa conta com um Conselho Fiscal composto por 3 (três) conselheiros titulares e mesmo número de suplentes, eleitos no ano de 2014 para um mandato de 3 (três) anos. O Conselho Fiscal é um órgão independente da administração da cooperativa, subordinado, exclusivamente, à Assembleia Geral e com o objetivo de fiscalização como representante dos interesses dos associados. A mais importante competência do Conselho Fiscal é a de fiscalizar os atos do Conselho de Administração e Diretoria Executiva, e verificar o cumprimento de seus deveres legais e estatutários.

A Cooperativa possui também uma Diretoria Executiva implantada em 2015, composta por um Diretor Executivo e por um Diretor de Operações, indicados pelo Conselho

de Administração, sendo indicado o Gerente Regional de Desenvolvimento e o Gerente Regional Administrativo-Financeiro para assumir as funções, respectivamente. A diretoria é responsável pela gestão operacional da cooperativa e dedica tempo integral às atividades da mesma. O Diretor Executivo preside a Diretoria Executiva, sendo o responsável por coordenar as atividades dos demais executivos e do órgão executivo, devendo responder pelo desempenho da cooperativa e pela prestação de contas perante os Conselhos de Administração e Fiscal.

As principais atribuições da Diretoria Executiva são o desenvolvimento econômico da cooperativa, expansão dos negócios, participação do mercado potencial na sua área de atuação, inserção do Sicredi nos programas de desenvolvimento econômico regional, assumindo, também, a responsabilidade pelas demonstrações patrimoniais e de resultados da organização. Também tem função de levantar e expor ao órgão de administração estratégica as vulnerabilidades e os riscos da cooperativa.

Na estrutura apresentada há um ponto de convergência entre Conselho de Administração e Diretoria Executiva, pois estes dois órgãos juntos, são os administradores da Cooperativa, sendo o Conselho de Administração responsável pela direção e gestão estratégica e a Diretoria Executiva responsável pela execução e gestão operacional.

Para fiscalização e controle, além do Conselho fiscal, são realizados trabalhos de auditoria para acompanhar o funcionamento da Cooperativa. A Cooperativa tem contratada:

- Auditoria Interna, tem o objetivo de mitigar o risco operacional, também conhecido como risco de processo – risco de falhas humanas, defeito de equipamento ou processo e risco de fraude e/ou omissão. A cooperativa conta com a Auditoria Interna realizada pela Central Sicredi Sul e também com os trabalhos da Assessoria de Controles Internos e *Compliance* realizados por colaboradores da própria cooperativa.

- Auditoria externa, realizada pela CNAC (Confederação Nacional de Auditoria Cooperativa), tem como foco formar uma opinião sobre as demonstrações econômico-financeiras da cooperativa. O resultado dos trabalhos colabora para a existência de adequados níveis de transparência e credibilidade e, ainda, permite comparações entre diversos períodos, de forma a auxiliar no desempenho individual e, também, na comparação com outras cooperativas.

A Sicredi Vale do Jaguari implantou no ano 2015 a estrutura de governança corporativa, e está em conformidade com os normativos emitidos pelo Banco Central e legislação vigente, em especial a Lei Complementar 130/2009 que regulamenta a atuação das cooperativas de crédito no Brasil, e a Resolução 3.859/2010 que altera a constituição e o funcionamento das cooperativas. A relevância desta implantação dá-se principalmente pelo fato de eliminar a sobreposição das funções da gestão estratégica e da diretoria executiva, que fragilizava o processo de gestão.

A estrutura de gestão demonstrada também surge da necessidade de se administrar os riscos que surgem das relações que a Cooperativa possui com associados, colaboradores, fornecedores, prefeituras, órgãos públicos, com a comunidade em geral. Estes riscos são o risco de crédito, liquidez, operacional, imagem e de mercado. Portanto, os esforços da gestão estão voltados a mitigar estes riscos e garantir que os objetivos da organização cooperativa sejam atingidos.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa foi caracterizada pelo objetivo geral de investigar como ocorre o processo de atuação dos agentes envolvidos na governança corporativa da Cooperativa de

Crédito de Livre Admissão de Associados Vale do Jaguari - Sicredi Vale do Jaguari RS. Portanto, este capítulo destaca a conclusão.

Considerando os objetivos traçados, foram descritos os conceitos sobre governança corporativa e cooperativismo, de forma que esses, quando comparados, permitem estabelecer o modelo de governança da Cooperativa Vale do Jaguari. O modelo de governança adotado pela cooperativa estudada é reflexo do modelo cooperativo adotado pelo sistema Sicredi, e está alinhado com muitas das melhores práticas divulgadas pelo IBGC e pelo BACEN. A própria natureza cooperativa do negócio está em sintonia com o recomendado como melhores práticas de governança corporativa.

Quanto ao papel e atuação de cada agente de governança corporativa, verificou-se que a cooperativa passa por um momento de mudança e implantação, possui uma estrutura de governança com papéis e responsabilidades bem definidos, sendo o Conselho de

Administração é o órgão encarregado de guarnecer o objeto social e do sistema de governança, é o elo entre propriedade e gestão, ele que decide os rumos do negócio, conforme o melhor interesse da organização. Já a Diretoria Executiva tem papel de fazer o máximo esforço para alcançar os resultados esperados pelos proprietários, planejados pelo Conselho de Administração, os executivos acumulam amplo conhecimento sobre o negócio e controle sobre processos decisórios operacionais. O Conselho Fiscal tem papel de fiscalizar os atos do Conselho de Administração e Diretoria Executiva, defendendo o interesse dos associados. Sendo os agentes acima regidos pelas decisões tomadas nas Assembleias Gerais dos Associados.

Como sugestão a gestão da Cooperativa, ressalto a importância de ampliar os canais de mobilização e reforçar a participação do associado, pois se percebeu um baixo índice de participação dos associados nas assembleias, somente 2,80% dos associados participaram das assembleias no ano de 2015, o que faz com que uma minoria decida por todos e as decisões podem representar o melhor interesse dessa minoria e não de todo o quadro de associados. Interessante, também é buscar informações de associados que não participaram de reuniões e assembleias promovidas pela cooperativa, identificando o motivo da não participação nas decisões da organização o qual é dono, e como associado têm direitos e deveres a cumprir.

No entanto, é perceptível o esforço da Cooperativa em levar o programa Crescer e Pertencer para um número cada vez maior de associados, incluindo no seu planejamento a formação de mais 600 associados para este ano, pois a Direção tem conhecimento da importância da participação das pessoas no processo de gestão de sua cooperativa.

Também, pensa-se ser relevante a criação de canais de comunicação diretos entre coordenadores de núcleo e Conselho de Administração através de encontros, reuniões ou outros meios de comunicação, pois o coordenador é o representante do seu núcleo de associados e pode levar informações das necessidades e interesses dos associados aos conselheiros e da mesma forma, o Conselho de Administração os mantém informados sobre os rumos da Cooperativa.

Com essa pesquisa foi possível verificar que a governança na Cooperativa Vale do Jaguari tem como benefício perpetuar a organização cooperativa, garantindo a manutenção do seu diferencial - ser cooperativa e proteger a parte mais importante, o cooperado. Para tanto, foi necessário segregar a gestão estratégica e gestão operacional, capacitar continuamente as pessoas envolvidas (associados, colaboradores, conselheiros e diretores) para atuar competitivamente em seu ramo de atividade e ao mesmo tempo gerar segurança institucional aos credores e ao mercado financeiro.

Concluiu-se que as boas práticas de governança têm por objetivo fazer com que as organizações sejam orientadas, dirigidas, monitoradas, envolvendo os relacionamentos e responsabilidades entre proprietários, órgãos de controle - Conselho de Administração,

Diretoria Executiva, e órgãos de fiscalização - Conselho Fiscal e Auditoria, proporcionando a adequada sustentação para aumento da atratividade da empresa no mercado financeiro e conseqüentemente, incremento no valor da empresa, redução do nível de risco e maior efetividade da empresa ao longo do tempo.

## REFERÊNCIAS

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Tradução: Comitê de Supervisão Bancária da Basiléia. **Os princípios essenciais da Basiléia**. Brasília, 2000.

\_\_\_\_\_. **Governança Cooperativa – Diretrizes para boas práticas de Governança em Cooperativas de Crédito**. Brasília, 2008.

BORGES, Luis Ferreira Xavier; SERRÃO, Carlos Fernando de Barros. **Aspectos de governança corporativa moderna no Brasil**. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 111-148, 2005.

BEUREN, Ilse Maria. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

FRANZ, Cristiane M.; AZAMBUJA, FM de. **A contribuição do cooperativismo de crédito para a eficiência econômica e eficácia social**. 2011.

GERAÇÃO COOPERAÇÃO (2014). **Saiba quais os ramos do Cooperativismo**. Disponível em: <http://geracaocooperacao.com.br/blog/saiba-quais-sao-os-13-ramos-do-cooperativismo/180> acesso em: 09/07/2015.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores Práticas de Governança Corporativa**. 4ª edição. São Paulo, 2009.

IRION, João Eduardo Oliveira. **Cooperativismo e economia social**. São Paulo: STS, 1997.

KRETSKI, Daniele. Cooperativismo de Crédito. Sicredi Central. Disponível em: <http://www.soleis.adv.br/artigocooperativismodecredito.htm> Acesso em: 23 de maio de 2015.

LODI, João Bosco. **Governança corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração**. Rio de Janeiro: Campus 2000.

MACARENCO, Isabel. **GESTÃO COM PESSOAS-Gestão, COMUNICAÇÃO e Pessoas**. 2006. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

NUNES, Maurício Tombini; DA SILVA, Tania Nunes. **Governança corporativa em cooperativas de crédito: o papel da confiança entre stakeholders no SICREDI Região dos Vales, RS**. 2006.

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. **Cooperativismo**. Disponível em: <http://www.ocbrj.coop.br/Institucional/Cooperativismo/> Acesso em: 23 de maio de 2015.

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Princípios da Governança Corporativa da OCDE**. Documento SG/CG(99)5, abr., 1999.

OLIVEIRA, Mauro José. **Governança Corporativa: uma alternativa para a gestão do Cooperativismo de Crédito**. Banco Central do Brasil. Brasília, 2004.

PORTAL DO COOPERATIVISMO. (2014). **A História do Cooperativismo**. Disponível em: <http://cooperativismodecredito.coop.br/historia-do-cooperativismo/os-pioneiros-derochdale/> acesso em: 09/07/2015.

SANTOS, Antonio Raimundo, **Metodologia Científica: a construção do conhecimento**. 3ª Edição Rio de Janeiro – RJ: DP&A, 2000.

SESCOOP - Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo. **Conjuntura e perspectivas do Cooperativismo de Crédito**. Coletânea de Artigos. Brasília, 2008.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Governança corporativa nas empresas**. São Paulo. Atlas. 2006.

SICREDI (2015). **Cooperativismo de Crédito**. Disponível em <https://www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/cooperativismo/> acesso em 09/07/2015.

\_\_\_\_\_. **Informações Institucionais**. Disponível em: <http://www.sicredi.com.br/websitesicredi/sicredi/psmlId/73?timemilis=1197633973342&menuId=&paneSelected=> Acesso em: 20 de maio de 2016.

\_\_\_\_\_. **Perfil**. Disponível em: <http://www.sicredi.com.br/websitesicredi/sicredi/psmlId/14?documentId=11899043&selectedMenuItemId=60&menuId=15&paneSelected=&timemilis=1216056912928&idxMaxNavHistory=1> Acesso em 20 de maio de 2016.

\_\_\_\_\_. **Missão e Valores**. Disponível em: <http://www.sicredi.com.br/websitesicredi/sicredi/psmlId/55?selectedMenuItemId=55&timemilis=1466450591175&psmlToBack=14&menuId=15&paneSelected=&psmlToBack=14&idxMaxNavHistory=1> Acesso em: 20 de maio de 2016.

SICREDI CRESCER (2015). Disponível em: <https://www.sicredi.com.br/crescer> acesso em: 05/07/2015.

SICREDI PERTENCER (2015). Disponível em: <https://www.sicredipertencer.com.br/> acesso em: 05/07/2015.

SILVEIRA, Alesandra Di Miceli da. **Governança Corporativa: Desempenho e valor da empresa no Brasil**. 1ª Edição São Paulo. Saint Paul Editora Ltda. 2005.