

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM CONTROLADORIA E FINANÇAS

Telma Brum Paixão

**GOVERNANÇA CORPORATIVA EM UM SISTEMA DE COOPERATIVAS DE
CRÉDITO**

São Leopoldo
2015

Telma Brum Paixão

GOVERNANÇA CORPORATIVA EM UM SISTEMA DE COOPERATIVAS DE
CRÉDITO

Artigo apresentado como requisito parcial
para obtenção do título de Especialista em
Controladoria e Finanças, pelo Curso de
MBA em Controladoria e Finanças da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos -
UNISINOS

Orientador: Prof. Ms.Humberto Girardi

São Leopoldo

2015

Classificação da Informação: **Uso Irrestrito**

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela saúde e Sua confortante presença em minha vida.

Aos meus pais, pelo exemplo de determinação e decência que sempre foram para mim e por me ensinarem tudo que sei.

Aos familiares e amigos, pelo apoio e amor constantes.

Aos meus amigos que estiveram sempre ao meu lado nos momentos difíceis e nos de alegria.

Aos colegas de trabalho que me auxiliaram na oportunidade de realizar esse estudo e pelo apoio nas mais diversas situações.

Aos professores que buscaram ensinar o conhecimento de seus anos de estudos e de vida e abrir novas portas de possibilidades.

Ao professor orientador, que aceitou participar na construção desse trabalho, me ajudando muito na conclusão dessa etapa.

E a todas as pessoas que participaram desta caminhada e contribuíram de alguma forma.

GOVERNANÇA CORPORATIVA EM UM SISTEMA DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Telma Brum Paixão

Humberto Girardi

RESUMO

A sociedade cooperativa, na legislação brasileira, a partir de seus princípios e valores, é definida como uma associação autônoma de pessoas, unidas voluntariamente para satisfazer suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais em comum, através de uma empresa de propriedade conjunta e de gestão democrática, inserida por inteiro no competitivo modelo global de comércio, onde a eficácia empresarial e a mitigação de riscos exigem estruturas de governança corporativa que assegurem a solidez patrimonial e o processo de continuidade dos negócios. As cooperativas de crédito, por sua vez, essencialmente sociedades de pessoas, possuem em seus princípios basilares aspectos intrínsecos à boa governança, como a referência a todos serem donos do negócio e a gestão democrática do empreendimento. Esta pesquisa foi desenvolvida na empresa Siscoopera, designada com esta denominação por questões que envolvem o sigilo de informações. A definição da unidade de análise foi por acesso, uma vez que, a análise de informações de gestão demanda o conhecimento de dados sigilosos que são disponibilizados para pessoas com confiança e contato prévio com a empresa estudo de caso. Os dados obtidos junto à empresa foram objeto de análise qualitativa partindo da experiência pessoal da pesquisadora junto à empresa estudo de caso. Em relação aos dados relativos aos processos e ao funcionamento da empresa, estes foram analisados à luz do referencial teórico apresentado, gerando constatações e considerações. O Siscoopera então, através das práticas de governança corporativa implementadas, buscou estruturar o caminho para seu desenvolvimento e preservar sua natureza cooperativista.

Palavras-chave: Governança Corporativa. Cooperativas de Crédito. Sistema de Crédito Cooperativo. Cooperativismo.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema

Como afirma Zylbersztajn (2002), apesar de a composição e as normas de atuação dos conselhos serem o aspecto central na maioria das discussões sobre governança corporativa, esta não se limita a esse aspecto, mas sim a um conjunto de práticas vasto e abrangente.

As pesquisas sobre governança corporativa realizadas durante os anos 1990 focaram grandes corporações e questões de economia política. A transição do Estado socialista para a economia de mercado e o incremento dos mercados financeiros ao redor do mundo provocaram marolas sobre o gerencialismo corporativo com enorme relevância política. Que mecanismos poderiam ser capazes de inspirar a confiança de investidores em negócios distantes e de culturas não familiares? O local dos mercados financeiros no projeto da globalização como um meio para canalizar fundos de investimentos de nações ricas para mercados emergentes com capital local limitado assegurou que a governança corporativa fosse um tópico de interesse intenso nos últimos anos (DAVIS; USEEM, 2002).

Diante desse contexto, a estruturação de práticas de governança corporativa que contribuam para criar uma maior transparência entre os agentes foi imprescindível para que a confiança nas instituições pudesse ser mantida. Genericamente, governança são os princípios e práticas criadas com o pressuposto de proteger os agentes com direitos sobre o valor que a empresa produz, minimizando as situações onde podem ocorrer comportamentos oportunistas e buscando assegurar um retorno adequado sobre o capital investido (CARVALHO, 2007).

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2009), governança corporativa é a forma pela qual as sociedades são dirigidas, monitoradas e incentivadas, tendo como base os relacionamentos envolvidos entre os diversos interessados e responsáveis. A governança trata de alinhar os interesses e otimizar o valor a ser criado.

A década de 1990 viu três desenvolvimentos que movimentaram a literatura sobre governança: (1) trabalhos sobre a estrutura da governança das organizações (Beatty e Zajac, 1994; Anderson et al., 1998) que investigaram o conjunto de meios que evoluem dentro da organização para guiar a tomada de decisão gerencial. Em resumo, essas pesquisas identificaram que estruturas de governança são configurações de elementos interdependentes; (2) crescimento de pesquisas comparativas e históricas sobre governança que elevaram a idiossincrasia do sistema americano (Roe, 1994; Davis e Robbins, 1999). O estilo de governança corporativa para resolver os problemas da separação entre a propriedade e o controle da organização; (3) articulação de uma posição reflexiva sobre a teoria de governança.

Segundo a BM&FBOVESPA, em 2001 a Bolsa de Valores de S. Paulo, além do mercado tradicional, passou a divulgar o Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada (ICG), composto por ações de empresas listadas nos Níveis 1, 2 e no Novo Mercado. Em junho de 2001 começaram as primeiras adesões, as companhias que desejassem aderir aos níveis de governança deveriam assinar um contrato com a Bovespa se comprometendo a adotar um conjunto de práticas diferenciadas de Governança Corporativa. No mesmo ano foi reformulada a Lei 6404 (Lei das S.A.) visando dar legalidade às medidas. A partir daí, leis específicas foram criadas com o intuito de promover o alinhamento de interesses e melhoria no relacionamento entre os agentes. A premissa principal foi tornar obrigatória a prática da boa governança, recorrendo ao princípio de que essas regulamentações vêm para corrigir falhas de mercado e incentivar práticas consideradas adequadas, ao invés de deixar para o próprio mercado selecionar as empresas aptas (uma discussão que não cabe no escopo desse trabalho). O exemplo maior dessa regulamentação é a Lei Sarbanes-Oxley, nos Estados Unidos, considerada um marco, sendo criada como reação aos escândalos ocorridos também no começo da década de 2000.

A experiência dos anos 1990 sugere que o modelo americano de investimento capitalista é vencedor (SOROS, 1998; FRIEDMAN, 1999). Em princípio, mesmo uma nação com pouca poupança própria poderia alcançar prosperidade ao adotar o sistema de capitalismo ao estilo americano e abrir-se para o investimento

estrangeiro. A matriz institucional que compõe o sistema americano de governança corporativa é codificada na abordagem contratual para a organização, também conhecida como teoria da agência. A teoria da agência foi desenvolvida primeiramente dentro da economia financeira para descrever os vários mecanismos que resolvem os problemas de agência criados pela separação da propriedade do controle, garantir a devoção da gestão e aumentar o preço de mercado da corporação. Assim, os mercados de capitais asseguram que a estrutura da vinculação de contratos que sobrevivem é o que minimiza os custos de agência e maximiza a riqueza dos acionistas (JACOMETTI, 2012).

Enquanto a teoria da agência pode ser vista como uma teoria empírica da corporação, ela pode igualmente ser considerada uma teoria prescritiva, isto é, não uma explicação do que é, mas uma visão do que a governança poderia ou deveria ser (DAVIS; STOUT, 1992; ZAJAC; WESTPHAL, 2001). É possível adotar essas práticas em todas as organizações em que haja um grupo de agentes que possuem parte do capital do negócio e um grupo que faça a gestão, podendo ou não também ser proprietário. Alguns exemplos das estruturas societárias que podem se beneficiar da boa governança são os fundos de pensões, as empresas estatais e as cooperativas.

Devido ao fato das cooperativas de crédito ser autorizadas pela autoridade monetária a realizar a maior parte das operações permitidas a um banco comercial, estão vulneráveis aos mesmos riscos que essa intermediação impõe aos bancos em geral. Portanto, principalmente considerando que essas instituições são formadas a partir do investimento de capital de seus associados, é imprescindível a mesma necessidade de uma estrutura de governança, com padrões muito bem definidos e implantados, tanto de direção e gestão, quanto de fiscalização, onde o BACEN é instância externa de governança.

Seguindo essa tendência o Banco Central do Brasil desenvolveu o projeto intitulado “Diretrizes e Mecanismos para o Fortalecimento da Governança em Cooperativas de Crédito do Brasil (Governança Cooperativa)” que identificou os mecanismos de governança adotados pelas cooperativas e se os mesmos são adequados a esse tipo de instituição, construindo, assim, as diretrizes para boas práticas de governança em cooperativas de crédito, com bases em estudos que

encontraram evidências de que as melhorias nos índices de governança corporativa estão ligadas ao aumento na avaliação das empresas.

O papel da alta administração é fundamental para a eficácia dos sistemas de governança e a teoria da agência e os limites da estrutura sobre a estratégia surgem como pressupostos para a realização de pesquisas. A relação entre agência e estrutura e a inerente perspectiva determinista e voluntarista é outro aspecto importante que merece ser explorado (REED, 2005) e pode ser muito útil para analisar a governança corporativa de um Sistema.

Entretanto, cada tipo de organização terá suas especificidades, onde os mecanismos de governança deverão ser ajustados para atender esses pontos da melhor forma. As cooperativas são caracterizadas como sociedades de pessoas, constituídas de forma a prestar serviços aos seus associados, normalmente de natureza econômica, atuando no mercado. Cada associado é considerado como dono do negócio, onde cada pessoa tem direito a um voto, independentemente do valor de capital aplicado. Como a gestão é feita pelos associados, a princípio, o problema da agência entre proprietários e gestores é inexistente. Porém, o conflito e a diferença de objetivos podem existir entre os associados, de forma que há delegação de decisões para um grupo específico de executivos, o que mantém o problema aberto (BACEN, 2008).

Devido ao potencial demonstrado pelo cooperativismo de crédito nos últimos tempos e pelas mudanças que vêm ocorrendo, um sólido ambiente de governança é importante para manter a solidez do sistema financeiro nacional, e em particular, das cooperativas de crédito. Essas práticas podem fundamentar e viabilizar a continuidade da expansão e crescimento do segmento no país, se forem implementadas considerando as especificidades na realidade socioeconômica brasileira. Para Zylbersztajn (2002), a preocupação das cooperativas com a governança é ainda mais importante do que para empresas com acionistas, pela falta desse mecanismo regulador de mercado.

Considerando-se então a existência e a importância das práticas de governança corporativa em sociedades cooperativas, torna-se pertinente perguntar: Como são estruturadas as políticas de governança corporativa dentro do banco cooperativo Siscoopera?

1.2 Justificativa

As ações de governança corporativa vêm tendo um destaque cada vez maior nas atividades e operações das empresas, tanto no Brasil quanto no mundo. A transparência e a qualidade das informações que as empresas divulgam em seus negócios proporcionam maior segurança a todos os agentes influenciados. O interesse no assunto tem aumentado com a relação cada vez mais próxima das empresas com as pessoas que dependem direta ou indiretamente dela.

Entretanto, o assunto ainda é pouco pesquisado no Brasil. O tema só começou a ser discutido em 1995, quando foi criado o Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), que veio se tornar o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) em 1999, ano em que foi lançado o primeiro código de governança corporativa no país.

O tema é importante, devido aos agentes envolvidos e aos fatores nos quais as práticas influenciam. Já ocorreram diversos exemplos de empresas com uma gestão falha, desvio ou mal uso de recursos, dissimulação de dívidas, entre outras atitudes. Há casos emblemáticos em grandes empresas, como a Enron e a WorldCom nos Estados Unidos e a Varig no Brasil. O custo para os acionistas dessas empresas passou da casa dos bilhões em perdas diretas, sem contar a renda e o valor agregado futuro que deixaram de ser criados. A aplicação adequada das práticas de Governança Corporativa pode mitigar estes problemas, principalmente se em conjunto com outras técnicas de gestão, como auditoria e controladoria.

O estudo das práticas é necessário levando em conta o imperativo de melhoria constante das organizações, tornando evidente que, mesmo com o crescimento acentuado de suas atividades, os processos nem sempre seguem o mesmo ritmo de desenvolvimento. Por isso, a adoção de uma metodologia abrangente de práticas e princípios que busque redefinir a forma como as organizações se comportam com todos os envolvidos pode ser essencial para o futuro da companhia.

Atualmente, é muito abordada a forma como as empresas constroem seus arranjos institucionais. Os diferentes arranjos existentes possibilitam formas diversas

de desenvolvimento, capacitadas para situações e aspectos distintos de negócios. Dessa forma, a proposta do projeto de levantamento de informações das práticas de governança em cooperativas torna-se pertinente, possibilitando conhecer as principais características dessa configuração institucional.

A proposta de análise das práticas de governança é oportuna, especificamente nas cooperativas de crédito, devido aos diversos fatores internos e externos que afetam este tipo de organização hoje em dia, principalmente o crescimento constante deste segmento e o aumento no relacionamento das empresas com seus clientes.

Este trabalho de conclusão de curso busca, em síntese, apresentar como se estruturam as práticas de governança corporativa em cooperativas de crédito.

1.2.1 Objetivo Geral

O presente trabalho examina como se formalizam as práticas de governança corporativa do ponto de vista normativo em um sistema de cooperativas de crédito, utilizando como estudo de caso o Siscoopera. Assim, se busca apresentar os processos utilizados e poder compara-los com as práticas propostas pela literatura vigente, tendo em vista identificar a sua relevância como instrumento de gestão.

Ainda, há a finalidade de se apresentar um pouco mais sobre a governança no Brasil, visto que o assunto é relativamente novo na literatura brasileira. As boas práticas de governança visam melhorar a transparência, o tratamento entre *stakeholders*, a prestação de contas e a sustentabilidade do negócio.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Estudar a governança corporativa e o cooperativismo em geral, e especificamente o cooperativismo de crédito;
- Verificar e apresentar as práticas e processos de governança corporativa fundamentais em cooperativas de crédito e as alterações trazidas pelas mudanças na legislação e regulamentação;
- Traçar o perfil e descrever a atual governança corporativa no Siscoopera, do ponto de vista normativo, a partir de suas motivações e a forma como está planejada e estruturada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O mundo de negócios enfrenta condições e práticas que passam por constantes transformações com o passar dos tempos. O século passado foi pródigo em redefinir conceitos estabelecidos, agregar características diferenciadoras e oportunizar todas as modalidades de negócios. A gestão das empresas é influenciada diretamente por essas mudanças no ambiente e pelas novas condições impostas. No âmbito organizacional as transformações se tornam ainda mais frenéticas, e, por consequência, é essencial que essas implicações sejam acompanhadas de perto, abrindo possibilidades de ações adequadas.

No mundo globalizado e de rápido avanço tecnológico, novos desafios estão sendo impostos para acompanhar a velocidade no aprender e no fazer. É preciso ter uma atuação criativa com a visão no futuro e uma firme capacidade empreendedora para transformar os problemas em oportunidades (ZDANOWICZ, 2007, p. 7).

Rossetti e Andrade (2006) descrevem o desenvolvimento das corporações ao redor do mundo tomando como base alguns processos históricos determinantes para os expressivos índices de crescimento do mundo corporativo ao longo da história. A emergência da doutrina liberal e da ética calvinista, juntamente com a revolução industrial, a ascensão do capital e as tecnologias e escalas de produção em série, proporcionaram a formação do sistema capitalista como conhecemos hoje. A criação do sistema de sociedades anônimas, com as repercussões ocorridas após o crash da bolsa de valores de Nova York, em 1929, e o desenvolvimento e avanços da macroeconomia e da ciência da administração, moveram o processo expansionista a alcançar números sem precedentes históricos.

Assim, uma das mudanças mais notáveis ocorridas com esse processo de crescimento e expansão foi a dispersão do capital de controle das empresas. O afastamento entre a propriedade e o controle foi examinado por Berle e Means (1932) de forma pioneira e precursora para toda a literatura que envolve o tema.

Esse processo de dispersão da propriedade acarretou diversas mudanças nas empresas, estabelecendo a separação entre a propriedade e a gestão. Os donos, fundadores ou sucessores acabaram sendo substituídos por executivos contratados, que representam os interesses dos controladores e efetivamente

exercem as funções de gestão. Ainda, os objetivos da gestão muitas vezes deixaram de ser limitados à maximização dos lucros dos proprietários do capital. Em diversas situações a questão da segurança do negócio, dos riscos envolvidos em todas as operações e da elevação dos rendimentos dos executivos se tornam prioridades em comparação com os objetivos dos acionistas (BERLE e MEANS, 1932).

A partir disso, é necessário que haja um elo entre os objetivos de desenvolvimento dos mercados, das empresas e dos países. Somente assim é possível que haja um progresso sustentado por todas as partes. São nessas bases que se sustentam as práticas de governança como forma de conduzir o desenvolvimento organizacional. Carlsson (2001 apud TRETER; KELM, 2004) chega a sugerir que se o século XIX foi a era dos empreendedores e o século XX foi a era do gerenciamento, o século XXI será a era da governança corporativa, definida por ele como a forma pela qual o poder será exercido em todas as corporações do mundo.

Na condução dos objetivos das empresas estão presentes diversos fatores que influenciam e são influenciados pelas decisões tomadas. Os interesses entre esses fatores podem não ser convergentes aos objetivos da empresa e entre si, o que define o chamado conflito de agência. A governança surgiu para superar esse conflito de agência, decorrente essencialmente da separação entre propriedade do capital e gestão empresarial. Assim, diversos conflitos de interesse começaram a ser percebidos nas empresas, afetando diretamente a busca pelos objetivos e resultados propostos, mas também podendo se estender para outras empresas envolvidas e para o mercado de capitais. Com isso, após um período de distanciamento entre a gestão e a propriedade, esses conflitos inevitavelmente levaram a um caminho de reaproximação, conquistados pela difusão das boas práticas de governança corporativa (IBGC, 2012).

2.1 A assimetria de informações e o problema de agência

Com a emergência da corporação moderna, onde há distinção entre os tipos de propriedade e entre a propriedade e a gestão, se iniciam os problemas de governança referentes ao alinhamento de interesses e informações, que muitas

vezes são divergentes. É papel das práticas de governança assegurar que os objetivos estratégicos estabelecidos sejam buscados pelos responsáveis, ao invés de interesses pessoais (BACEN, 2008b).

A teoria da agência afirma que os contratos regem a relação entre o principal e o agente, onde os poderes de decisão de diversas situações são delegados ao agente, de forma a prestar serviços ao principal. Como ambas as partes buscam maximizar sua satisfação, o principal se cerca das garantias possíveis, tendo em vista se proteger quando o agente não atua no seu interesse (BEDICKS, 2009).

Como afirmam Davis e Thompson (1994 apud ROSSETTI; ANDRADE, 2006) houve uma transferência no controle efetivo das companhias com a separação entre propriedade e gestão, em meados do século XX. Os acionistas, que no princípio controlavam e conduziam os negócios, se transformaram em um agente afastado do dia-a-dia da administração, estabelecendo um comportamento diferenciado, mais visível no mercado de capitais. Esse comportamento manifesta-se no estudo e aplicação dos seus recursos através de análises comparativas entre as empresas, visando aquelas em que prevejam maiores possibilidades de retornos sobre o capital investido. Assim também, abriu-se a possibilidade dos gestores especializarem-se em maximizar os retornos dos investidores.

Berle e Means (1932) lançaram as bases para o a acepção atual do conflito de agência entre o principal (detentores do capital) e o agente (executivos). Para essa visão, é premente que os acionistas tenham à disposição a maior e melhor quantidade possível de instrumentos que permitam o controle dos gestores. Assim, a expropriação de recursos que vá contra os interesses dos acionistas é dirimida da melhor forma possível.

Jensen e Meckling (1976), no trabalho que trouxe à tona a discussão sobre a teoria da firma, afirmaram que o problema de agência é parte intrínseca das grandes corporações, uma vez que estas representam em sua essência um contrato onde uma parte delega seus poderes de gestão a terceiros, de forma que busquem os seus interesses. O problema surge a partir conceito da teoria econômica onde ambos os agentes são homo economicus, de que esses agentes buscam maximizar suas utilidades, buscando atingir os objetivos que melhor se adequem as suas

necessidades imediatas. Entretanto, em diversas situações essas utilidades não serão convergentes entre os atores (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

A teoria da agência pode ser definida como a análise voltada para as relações existentes entre agentes que participam de sistemas em que a propriedade do capital e o seu gerenciamento são realizados por pessoas diferentes e com interesses diferentes, o que abre espaço para a existência de divergências. (SEGATTO-MENDES; ROCHA, 2005).

Assim, aparecem os chamados custos de agência, que são as perdas de riqueza por parte dos agentes e da firma, devido ao surgimento dos conflitos e divergência de interesses. Para diminuir a incidência desses custos, os detentores do capital podem criar mecanismos que permitam uma maior simbiose de interesses, como incentivar a criação de programas de compra de opções e de participação nos lucros e resultados, ou monitorar as atividades dos administradores da companhia (JENSEN; MECKLING 1976).

Porém, para Andrade e Rossetti (2006), os conflitos de agência dificilmente serão evitados, tendo em vista dois axiomas. A primeira é relativa aos termos de contratos entre os agentes, no chamado axioma de Klein. Esse axioma discorre sobre a inexistência de contratos perfeitos. Com as constantes mudanças e rápidas alterações e incertezas que caracterizam os negócios atualmente, não é possível estabelecer contratos entre as partes que envolvem todas as contingências possíveis de ocorrer, juntamente com todas as reações possíveis a cada uma e a imprevisibilidade de ocorrência dessas eventualidades. Dessa forma, como a tomada de decisões do dia-a-dia é realizada pela gestão da empresa, fica a cargo desta as definições residuais, que ficam de fora dos contratos.

A segunda questão é referente ao comportamento dos agentes nas relações negociais. As pessoas tender a buscar o interesse próprio em suas decisões na maioria das situações. Essa questão foi definida por Jensen e Meckling, ao tratarem sobre a natureza racional e utilitarista do comportamento humano. A maximização dos objetivos próprios supera a de terceiros na tomada de decisões, de forma a prevalecerem os conflitos de agência quando esses interesses são diversos.

No lugar de simetrias harmonização dos interesses, o que se observa na verdade são opiniões, decisões e ações com caráter conflituoso. Na década de 80, o

cenário de crise que se desenvolvia no mundo exigiu que fossem aperfeiçoados os mecanismos de controle, tendo como foco maximizar os lucros dos proprietários do capital das empresas, e limitar as ações discricionárias dos agentes. Esse enfoque da teoria da agência ficou conhecido como governança corporativa.

2.2 Origens da Governança Corporativa

Segundo a definição do *New Palgraves Dictionary of Economics*, o termo governança corporativa foi introduzido na literatura apenas em meados da década de 80 (Zingales, 2008). Dessa forma, a literatura sobre o tema ainda é recente e incipiente de forma geral.

O trabalho de Berle e Means (1932) é considerado por diversos autores como o marco fundamental da governança corporativa no mundo. Logo após a quebra da bolsa, em 1929, eles lançaram importante estudo onde encontraram evidências, em dados da economia americana, de que o controle pulverizado da propriedade tem correlação positiva com o tamanho da firma, enquanto que há correlação negativa entre a pulverização e o desempenho desta, trazendo a discussão da separação entre propriedade e controle das empresas.

Carvalho (2007) teoriza sobre a governança em companhias onde o controle e a propriedade são separadas, e esses proprietários confiam em um conselho de administração para representar seus interesses. A teoria afirma que com o passar do tempo os conselhos acabam sendo sobrepujados pela administração efetiva da empresa, e que seu papel de supervisão torna-se ineficaz, com os executivos possuindo a palavra final. A governança corporativa é um conjunto de práticas e instituições que buscam as melhores formas dos investidores assegurarem o retorno dos seus investimentos. Como assegurar esse retorno e controlar a atuação dos gestores do capital investido é o objetivo da boa governança.

Ainda segundo Carvalho (2007), a visão de Berle e Means (1932), de que as grandes empresas modernas possuem alta dispersão acionária foi mantida por diversos anos, mantendo a discussão da governança e dos conflitos de agência entre os administradores e os acionistas. Usualmente a literatura atual sobre governança corporativa trata o tema tendo como foco a proteção dos acionistas em

empresas com propriedade acionária dispersa pelo mercado. Contrariando este senso comum, La Porta et. al. (1999) demonstram que, com exceção de países cujas economias ofereçam uma boa proteção aos acionistas, poucas companhias têm o seu capital disperso.

No Brasil, por exemplo, são poucas as companhias que se enquadram nessa categoria. Entre elas estão a Renner, que foi a precursora no país ao pulverizar seu capital em 1995 (FONTES FILHO; VENTURA, 2009). Ainda, há a Gafisa, a PDG, a Embraer e a própria BM&FBOVESPA, entre outras. Ao contrário, a maioria das empresas é controlada por famílias ou pelo Estado. Os controladores dessas empresas possuem, tipicamente, maiores poderes sobre a firma do que seus direitos de capital.

Na maioria dos países, com o Brasil incluso, o modelo majoritário engloba uma mudança nos princípios básicos da governança. Como afirma Carvalho (2007, p. 23), “essa mudança de ótica trouxe a percepção de que a governança corporativa pode ser definida de várias maneiras, dependendo do problema de agência que se considera”.

As partes interessadas nos negócios da empresa, tanto internas quanto externas, e que visam e se preocupam com seu sucesso, são chamadas de *stakeholders*, conceito que não se limita apenas àqueles que possuem parte do capital da empresa, os acionistas, sendo estes chamados de *shareholders* (OXFORD, 2010). Pode-se constatar então que as interações da empresa vão além da dicotomia entre o proprietário e o gestor. Todas as pessoas ou instituições envolvidas e que tem interesse nos negócios da empresa, são afetadas pela forma como ela trata de seus interesses.

Os escândalos ocorridos nas empresas norte-americanas no começo da década passada, especialmente o caso da Enron em 2001, foram o grande impulsionador das modificações nos princípios de responsabilidade das empresas. A Lei Sarbanes-Oxley (SOX), nos Estados Unidos, foi um dos primeiros passos na tentativa de reverter a perda na confiança nas corporações, tendo como foco a questão das responsabilidades penais dos dirigentes, aprimoramento dos controles internos e transparência das informações financeiras (OLIVEIRA, 2006).

Um marco importante e pioneiro na construção da governança corporativa foi o Relatório Cadbury, que divulgou em 1992 uma série de propostas que mudaram os conceitos pelos quais as empresas estavam sendo geridas na Inglaterra (CADBURY COMMITTEE, 1992). O relatório se baseava em dois princípios fundamentais de boa governança, a prestação de contas e a transparência, e tratou da responsabilidade dos conselheiros e executivos, da divulgação de informações empresariais, da constituição dos conselhos, das responsabilidades dos auditores e das ligações entre acionistas, conselheiros e auditores. O relatório foi fundamental ao influenciar um papel mais ativo dos acionistas e investidores nas empresas, ao fortalecer a constituição de conselhos independentes e ao propor um envolvimento maior do governo na regulamentação do tema (ANDRADE; ROSSETTI, 2006).

No Brasil, diversas ações vêm sendo tomadas nos últimos tempos visando o aumento da dispersão do capital e do free float, a quantidade ações livres disponíveis a negociação no mercado. Esse aprimoramento na regulamentação foi feito aumentando o poder dos órgãos reguladores e melhorando a organização dos investidores e agentes externos privados que monitoram o comportamento das empresas (FONTES FILHO; VENTURA, 2009).

Para Carvalho (2007), “o estado da governança corporativa no Brasil pode ser mais bem compreendido à luz do modelo de desenvolvimento do mercado acionário que data do início dos anos 70. Até então, naquela época, o mercado acionário era bastante desregulado”. Com a percepção cada vez mais acentuada pela parte do governo de que o mercado de capitais era fonte importante de desenvolvimento, o assunto foi legislado através da Lei nº 6.404/76 e da Lei nº 6.385/76.

A Lei nº 6.385 visou regulamentar a criação e atuação da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) no país, atribuindo competências como a da fiscalização das atividades do mercado de valores mobiliários, além de assegurar o funcionamento dos mercados de bolsa e de balcão, fiscalizando as companhias de capital aberto, assegurando o acesso do público às informações, evitando modalidades de fraude e protegendo os acionistas de manipulações.

Ainda, segundo Carvalho (2007), o mercado brasileiro tem como característica da maioria das empresas ter a propriedade constituída por famílias, que têm capacidade restrita de investimento. Para essas famílias, a emissão de

ações, mesmo sendo fonte de capital, ocasiona um risco no controle das empresas, o que limita até certo ponto a oferta de ações.

Essa característica do mercado de ações brasileiro é um dos principais fatores que desassistiu os minoritários, visto também que a posse das ações preferenciais não permite o controle da empresa. Ainda, mesmo permitindo um maior pagamento de dividendos, de 10% acima das ações ordinárias devido à redação da Lei nº 10.303 há um desestímulo a essa prática, uma vez que outras ações de transferência de recursos terão maior valor para os acionistas controladores (CARVALHO, 2007).

Posteriormente, nos anos 90, vários acontecimentos tornaram necessária a reformulação do arcabouço legal e institucional proposto até então. A falência de algumas companhias abertas trouxe a discussão da governança corporativa para o país. Os casos de fraudes contábeis por diversos bancos, como o Nacional e o Bamerindus, necessitando da intervenção do Banco Central do Brasil, demonstraram a premência de mudança nos padrões.

A partir de diversas iniciativas, tanto por parte dos investidores e acionistas, quanto do governo e agentes reguladores, houve a reformulação da Lei das Sociedades Anônimas, em 1997, e a criação do Novo Mercado pela Bovespa, em 2000. Essas foram mudanças que restauraram a regulação e institucionalização do mercado brasileiro, frente às necessidades reais e atuais demandadas pelo mercado, como fonte de financiamento e iniciativa às empresas.

As mudanças na Lei das Sociedades Anônimas e a criação do Novo Mercado tiveram como ênfase a promoção da dispersão acionária, juntamente com uma maior e mais transparente divulgação de informações e um foco na proteção dos direitos dos acionistas minoritários (STANDARD & POOR'S, 2004). Esforços estes complementados pela maior regulamentação para a auditoria e para os profissionais que atuam no setor.

O Novo Mercado foi instituído pela Bovespa no final do ano 2000, sendo concebido como um segmento de listagem de companhias abertas que se comprometam voluntariamente a aderir práticas diferenciadas de governança conforme regulamento diferenciado daquele exigido legalmente. O projeto foi uma

forma de evidenciar os esforços das companhias que buscam uma melhoria na relação com os fornecedores de capital (STANDARD & POOR'S, 2004).

Hoje em dia, está propagada a noção de que a governança corporativa é uma maneira de comprometer os esforços das empresas e dos agentes de forma a adotarem boas práticas, que visem unir esforços e buscar objetivos comuns.

2.3 Governança Corporativa

A Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade. (IBGC, 2009, p. 19).

Algumas das organizações que promovem a governança corporativa ao redor do mundo são: o Banco Mundial, através do IFC (Corporação Financeira Internacional), a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD), a Aliança Cooperativa Internacional (ACI), o Banco Central Europeu (ECB), o Fórum Global de Governança Corporativa (GCGF), o Banco Interamericano de Desenvolvimento (IADB), entre outros. Especificamente no Brasil, temos o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e a BM&FBOVESPA que exercem esforços para implementar essas práticas e avaliar as evidências existentes no mercado brasileiro.

Entre estas, uma organização que foi extremamente relevante no pioneirismo da promoção da governança corporativa foi a OECD, que fundamentou em 1999 os seus princípios de governança, sendo difundidos globalmente e cada vez mais sendo adotados e reconhecidos. Assim, de forma a buscar um elo entre o desenvolvimento dos mercados, das empresas e das nações, a OECD propôs uma lista de princípios de interesse comum aos diversos interessados e que possam ser adaptados à cultura das nações e corporações consideradas.

De forma sintética, Andrade e Rossetti (2006) apresentam os princípios, enquadrando-os em:

- Enquadramento das empresas, que devem contribuir para gerar condições institucionais adequadas para permitir a práticas da boa governança;
- Proteção dos direitos dos *shareholders*;
- Tratamento equânime dos *shareholders*, sejam majoritários, minoritários, nacionais ou estrangeiros;
- Reconhecer e cumprir os direitos de todos os *stakeholders*, que possuem interesse na geração de valor e na manutenção ativa da organização;
- Divulgação de informações de forma oportuna e transparência na prestação de fatos aos interessados;
- Definição das responsabilidades do conselho de administração, que abrangem fiscalização, orientação e prestação de contas.

Pela ampla concordância com os princípios da OECD, diversos países passaram a propor códigos de governança. No Brasil, a organização que se dedica à promoção da governança corporativa no país, fomentando discussões é o IBGC, que possui um Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (2009). Através de seu código de melhores práticas, a entidade trata a governança a partir de quatro princípios básicos que as norteiam, de forma que possam se tornar ações objetivas:

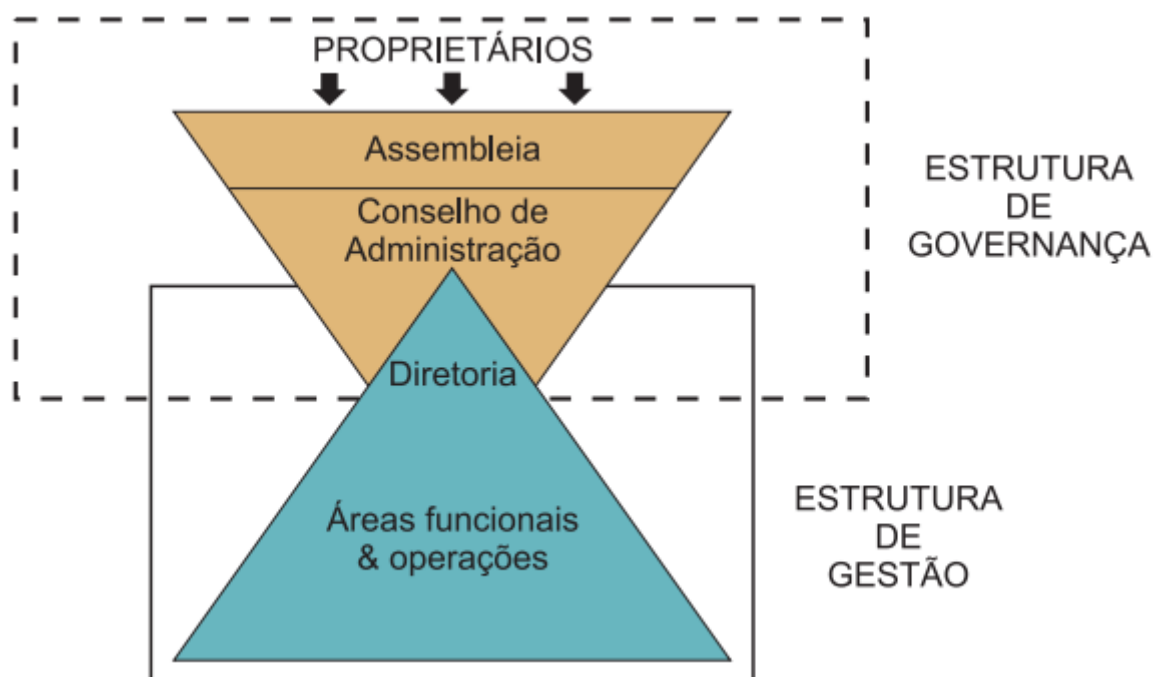
- Transparência (*disclosure*) na disponibilização das informações mais relevantes, que afetam os resultados e impactam nos negócios, a partir do interesse da própria empresa, e não apenas através de imposições legais ou contratuais. O fato de serem desfavoráveis não deve controlar a liberação de informações;
- Equidade (*fairness*) no tratamento dos associados, sejam eles majoritários ou minoritários, e de todas as partes interessadas. Senso de justiça na participação nos resultados e na presença em assembleias gerais;

- Prestação de contas (*accountability*) das ações executadas e responsabilização adequada pelas ações e omissões executadas, baseada nas práticas contábeis e de auditoria mais apropriadas e competentes;
- Responsabilidade corporativa, que é a busca pela longevidade e sustentabilidade das operações da empresa, onde são incorporadas ações de cunho social e ambiental nas operações da empresa.

Para Andrade e Rossetti (2006), existem três pilares básicos onde estão dispostas as condições e mudanças almejadas quando se trata de governança corporativa. Esses pretextos são o relacionamento entre os proprietários do capital e os responsáveis pela gestão, a constituição dos conselhos de administração e a atuação da direção executiva.

É necessário estabelecer separação entre as questões que devem fazer parte das discussões de governança e aquelas relativas a gestão. Mais do que exercício abstrato, a clara delimitação contribui para evitar as questões associadas à propriedade sejam mescladas com aquelas específicas da gestão e interfiram nelas. Está na origem das questões de governança, que, ao gestor, deve ser assegurada a autonomia para buscar os objetivos e os resultados definidos pelos proprietários. No âmbito dos gestores, devem, portanto, ser tratadas as questões da gestão e, no universo dos proprietários, as de governança. A Figura 1 apresenta esquematicamente o espaço de tratamento destas questões. Há o espaço de conexão ou de sobreposição, representado pela figura do principal executivo, mas esses espaços não devem ser confundidos, para que possam ser adequadamente tratados (BACEN, 2009).

Figura 1 - Governança das organizações



Fonte: Adaptado de Rodrigues e Malo (2006).

As questões relativas à governança corporativa nas empresas envolvem diversas situações e características, que vão desde a estrutura da empresa e suas dimensões, os traços culturais do local e os tipos de conflitos encontrados, até os marcos legais e regulatórios encontrados. Dessa forma, Andrade e Rossetti (2006) reúnem os conceitos de governança sobre quatro pilares principais, que englobam diferentes visões sobre o observado: como guardião de direitos, como sistema de relações, como estrutura de poder e como sistema normativo.

A visão da governança como guardião de direitos pode ser melhor exemplificada pela definição apresentada pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD, 1999 apud ANDRADE; ROSSETTI, 2006, p. 138):

A governança corporativa é o sistema segundo o qual as corporações de negócio são dirigidas e controladas. A estrutura da governança corporativa especifica a distribuição dos direitos e responsabilidades entre os diferentes participantes da corporação, tais como o conselho de administração, os diretores executivos, os acionistas e outros interessados, além de definir as regras e procedimentos para a tomada de decisão em relação a questões corporativas. E oferece também bases através das quais os objetivos da empresa são estabelecidos, definindo os meios para se alcançarem tais objetivos e os instrumentos para se acompanhar o desempenho.

Classificação da Informação: **Uso Irrestrito**

Já como estrutura de poder, o Relatório Cadbury (CADBURY COMMITTEE, 1992, p. 14, tradução nossa) especificou governança como:

Governança corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas e controladas. Os conselhos de administração são responsáveis pela governança das empresas. O papel dos acionistas na governança é definir os gestores e os auditores e se certificar de que uma apropriada estrutura de governança foi estabelecida. As responsabilidades do conselho incluem planejar os objetivos estratégicos, fornecer a liderança para que sejam postos em prática, supervisionar a administração do negócio e reportar aos acionistas durante seu mandato. As ações do conselho são sujeitas a legislação, a regimentos e aos acionistas nas assembleias gerais.

Também há as definições de governança como sistema normativo, retratada por Mathiesen (2002 apud ANDRADE; ROSSETTI, 2006, p. 140):

Governança corporativa é um campo de investigação focado em como monitorar as corporações, através de mecanismos normativos, definidos em estatutos legais, termos contratuais e estruturas organizacionais que conduzem ao gerenciamento eficaz das organizações, traduzidos por uma taxa competitiva de retorno.

Com a implementação das boas práticas de boa governança, os conselhos se tornaram parte central desse processo. Os conselhos surgem com a função de monitorar os gestores profissionais, atuando como agentes fiduciários dos acionistas, ou seja, devem prestar contas das ações de seus membros. A qualificação e o histórico dos membros dos conselhos devem ser constantemente reavaliados, de forma a atuar prestando contribuições com o maior valor possível, em consonância com o caráter fiduciário de sua função. Foram constituídas regras legais e regimentais para a composição e alternância de membros, seguindo critérios rigorosos. Além disso, é premente que seja garantida a independência do conselho, havendo certo número de conselheiros independentes, podendo contribuir imparcialmente e sem conflitos de interesse predeterminados com a estratégia da empresa. Os conselheiros participam obrigatoriamente de comitês-chave para a empresa, como os de auditoria, nomeação e remuneração. Cada vez mais, os membros dos conselhos de administração das empresas são cobrados e avaliados conforme suas atuações e empenho ao utilizar de seus poderes em prol dos objetivos estratégicos da organização. A razão para a composição dos conselhos é

manter a credibilidade de todos os *stakeholders* e do público na empresa. (BEDICKS, 2009; ZYLBERSZTAJN, 2002).

Outro fator importante, quando se fala governança nas empresas, é o chamado *Compliance*, que significa o cumprimento das normas reguladoras, sejam eles expressas na legislação do país, nos regimentos internos ou nos estatutos legais. Ainda, é pelo *Compliance* que se adotam os códigos de ética nas organizações, visando formalizar as maneiras para a resolução e encaminhamento de conflitos e para o cumprimento da lei (ANDRADE; ROSSETTI, 2006).

A adoção efetiva dos princípios pelas organizações representa o fechamento de um círculo, da proposta e fundamentação, internalização e percepção dos benefícios, adoção e constante aperfeiçoamento (ANDRADE; ROSSETTI, 2006). A existência de forças que geram a constante revisão e construção da governança vêm de diversos públicos, desde pessoas físicas, grupos familiares, investidores institucionais, acionistas individuais, credores e empregados (OECD, 2004).

2.4 Cooperativismo

Cooperativismo é um movimento, uma filosofia de vida e um modelo socioeconômico capaz de unir desenvolvimento econômico e bem-estar social. Seus referenciais fundamentais são: participação democrática, solidariedade, independência e autonomia (OCB, 2011).

O cooperativismo é uma forma de organização econômica, surgido na Europa, no século XIX, que tem como característica fundamental ser uma sociedade autônoma de pessoas unidas de forma voluntária para satisfazer determinadas necessidades, seja econômicas, sociais ou culturais, através de uma empresa de propriedade conjunta e de gestão democrática. (SCHNEIDER, 2006).

Como delibera a Lei nº 5.764, as cooperativas são sociedades de pessoas, e não de capital, com forma e natureza jurídica própria, não sujeita à falência e sendo constituídas com o propósito central de prestar serviços aos seus associados (BACEN, 2008b; BRASIL, 1971; CRÚZIO, 2009). Em uma cooperativa, todos os associados são considerados donos do negócio, possuindo uma parte do capital da organização.

O setor cooperativo é de singular importância para a sociedade, na medida em que promove a aplicação de recursos privados e assume os correspondentes riscos em favor da própria comunidade onde se desenvolve. Por representarem iniciativas diretamente promovidas pelos cidadãos, são importantes para o desenvolvimento local de forma sustentável, especialmente nos aspectos de formação de poupança e de financiamento de iniciativas empresariais que trazem benefícios evidentes em termos de geração de empregos e de distribuição de renda (ALVES; SOARES, 2006, p. 36).

O cooperativismo surgiu em 1844, na cidade de Rochdale, Inglaterra. Um grupo de tecelões, após uma greve sem resultado, resolveu fundar um sistema de ajuda mútua, a chamado Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale a sociedade teve como objetivo exercer a compra e venda de mercadorias de forma direta e a estocagem de grandes quantidades dos produtos. Assim, os preços dos produtos eram mais atrativos à comunidade e os lucros auferidos eram revertidos, de forma a crescer o negócio, disseminar os conceitos cooperativistas e auxiliar a sociedade (SCHNEIDER, 2006). Este movimento foi à alternativa encontrada para combater a exploração da classe trabalhadora, pois este sistema estimula a cooperação entre seus associados, enquanto o capitalismo estimula a competição (VIANNA, 1999).

As cooperativas são caracterizadas pela união de pessoas livre e voluntariamente, com uma gestão democrática e participativa economicamente dos associados. Ainda, preza pela independência e autonomia de sua gestão. A administração da cooperativa é realizada por associados, que são efetivamente os donos da organização. Cada associado possui direito a um voto, independentemente do capital possuído. O objetivo da concepção e existência da organização é o atendimento das necessidades dos associados (BACEN, 2008b).

Por princípio, as cooperativas são organizações que se fundamentam na dispersão da propriedade. Ao conceder um voto para cada associado, conseqüentemente há uma limitação na concentração decisória, além de tornar as assembleias um aspecto central no seu funcionamento (FONTES FILHO; VENTURA, 2009).

Segundo o relatório da Aliança Cooperativa Internacional (ICA, 2011), as 300 maiores sociedades cooperativas do mundo geraram um faturamento acumulado de 1,6 trilhões de dólares em 2010. Ainda, empregam mais de 100 milhões de pessoas.

Seguindo princípios e uma filosofia de negócios diferenciada, o segmento vem apresentando crescimento constante com o passar dos anos.

Existem três formas de sociedades cooperativas, classificadas conforme o grau de prestação dos seus serviços. As cooperativas de 1º grau são aquelas que prestam seus serviços diretamente aos associados, também chamadas de cooperativas singulares, e necessitam ser formadas por pelo menos vinte cooperados. As cooperativas de segundo grau, ou centrais e federações de cooperativas, são estruturadas por pelo menos três cooperativas singulares para realizar serviços econômicos e assistências de forma comum às sociedades associadas, além de facilitar o uso integrado de serviços. Ainda, há as confederações de cooperativas, de terceiro grau, constituídas pelas centrais ou federações para orientar suas atividades e coordenar as ações que ultrapassam a conveniência das associadas. (FONTES FILHO; VENTURA, 2009; PINHEIRO, 2008).

2.4.1 Cooperativismo no Brasil

Conforme o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP), no Brasil, a cultura da cooperação é observada desde a época da colonização portuguesa. Esse processo emergiu no Movimento Cooperativista Brasileiro surgido no final do século 19, estimulado por funcionários públicos, militares, profissionais liberais e operários, para atender às suas necessidades. O movimento iniciou-se na área urbana, com a criação da primeira cooperativa de consumo de que se tem registro no Brasil, em Ouro Preto (MG), no ano de 1889, denominada Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto. Depois, se expandiu para Pernambuco, Rio de Janeiro, São Paulo, Rio Grande do Sul, além de se espalhar em Minas Gerais.

Em 2 de dezembro de 1969 foi criada a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) e no ano seguinte, a entidade foi registrada em cartório. Nascia formalmente aquela que é a única representante e defensora dos interesses do cooperativismo nacional. Sociedade civil e sem fins lucrativos, com neutralidade política e religiosa.

A Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2012a) estabelece sete princípios como norteadores do cooperativismo, provenientes dos princípios cooperativos dos Pioneiros de Rochdale, sustentados pela ICA (2010), de forma a transformar seus valores propagados em prática efetiva. Os princípios são a maneira de enfatizar e fortalecer a identidade das cooperativas, sendo eles:

- Adesão voluntária e livre;
- Gestão democrática;
- Participação econômica dos membros;
- Autonomia e independência;
- Educação, formação e informação;
- Cooperação entre as cooperativas;
- Interesse pela comunidade.

Conforme a Lei nº 5.764 (BRASIL, 1971), para a gestão das sociedades cooperativas há a opção entre uma Diretoria Executiva ou um Conselho de Administração, onde ambos devem ser eleitos pela Assembleia Geral, porém com a possibilidade da criação de outros órgãos necessários à administração e contratação de gestores não pertencentes ao quadro de associados. No Brasil, entretanto, as cooperativas funcionam seguindo o princípio da autogestão, onde há a busca pela participação efetiva do associado na gestão (FONTES FILHO; VENTURA, 2009).

Como demonstra a Tabela 1, o Brasil possui mais de 6,8 mil cooperativas, segundo a OCB. Nos últimos anos, o número de cooperados alcançou o patamar de 11,5 milhões de associados, e ainda, as cooperativas brasileiras geram cerca de 338 mil empregos formais.

Tabela 1 - Número de cooperativas, associados e empregados, por segmento

Ramo de Atividades	Cooperativas	Associados	Empregados
Agropecuário	1.597	1.015.956	164.320
Consumo	122	2.841.666	13.820
Crédito	1.034	5.725.580	39.396
Educacional	300	61.659	4.286
Especial	6	247	7
Habitacional	220	120.980	1.038
Infraestrutura	130	934.892	6.496
Mineral	86	87.190	187
Produção	253	11.600	3.387
Saúde	849	264.597	92.139
Trabalho	977	226.848	1.929
Transporte	1.228	140.151	11.862
Turismo e Lazer	25	1.696	18
Totais	6.827	11.563.427	337.793

Fonte: Adaptado de OCB, 2013b.

A OCB defende que as cooperativas têm demonstrado significativa importância para a inclusão social no Brasil. Se comparado ao total de habitantes no país, o número de associados a cooperativas representa 5,7% da população brasileira. Se somadas as famílias dos cooperados, estima-se que o movimento agregue mais de 46 milhões de pessoas, ou 22,8% do total de brasileiros.

Atualmente o cooperativismo brasileiro enfrenta o desafio de permanecer um sistema atuante, estruturado e fundamental para a economia do país, buscando ser cada vez mais conhecido e compreendido como um sistema integrado e forte.

2.5 Cooperativas de Crédito

De acordo com a Lei Complementar nº 130, do ano de 2009, em seu segundo artigo define que “as cooperativas de crédito destinam-se, precipuamente, a prover, por meio da mutualidade, a prestação de serviços financeiros a seus associados, sendo-lhes assegurado o acesso aos instrumentos do mercado financeiro”.

Em 1902, surgiram as cooperativas de crédito no Rio Grande do Sul, por iniciativa do padre suíço Theodor Amstadt. A partir de 1906, nasceram e se desenvolveram as cooperativas no meio rural, idealizadas por produtores agropecuários. Muitos deles de origem alemã e italiana. Os imigrantes trouxeram de

seus países de origem a bagagem cultural, o trabalho associativo e a experiência de atividades familiares comunitárias, que os motivaram a organizar-se em cooperativas (SESCOOP, 2007).

Com a propagação da doutrina cooperativista, as cooperativas tiveram sua expansão num modelo autônomo, voltado para suprir as necessidades dos próprios membros e assim se livrarem da dependência dos especuladores. Embora houvesse o movimento de difusão do cooperativismo, poucas eram as pessoas informadas sobre esse assunto, devido à falta de material didático apropriado, imensidão territorial e trabalho escravo, que foram entraves para um maior desenvolvimento do sistema cooperativo (OCB, 2009). O mercado financeiro mundial está cada vez mais concentrado na mão de poucas e grandes instituições financeiras. Os dez maiores bancos do mundo detêm mais de 25 trilhões de dólares em ativos (RELBANKS, 2012).

Com relação às cooperativas de crédito, dos 50 maiores bancos do mundo, oito são bancos cooperativos, somando US\$ 7 trilhões de ativos totais. O francês Credit Agricole SA é o 9º maior banco do mundo, com US\$ 2,1 trilhões em ativos (ICA, 2011). No Brasil, as mais de 1.300 cooperativas de crédito representam 2,2% dos ativos financeiros totais, representando em torno de 100 bilhões de reais, estando em 9º lugar no país se formassem uma instituição única. Dentro disto, mais ou menos mil cooperativas são representadas pelos sistemas SICOOB, SICREDI, UNICRED, CECRED e CONFESOL, com 60% dos ativos administrados por cooperativas no país (OCB, 2012b).

Por serem instituições financeiras, segundo a Lei nº 4.595 de 1964, são partes integrantes do Sistema Financeiro Nacional. Deste modo, seu funcionamento e regulamentação são determinados pelo Conselho Monetário Nacional (CMN) enquanto que a fiscalização das operações é feita pelo Banco Central do Brasil (BACEN).

Nos últimos anos, o cooperativismo de crédito no Brasil vem se destacando pelo crescimento e mudança em seu perfil estrutural. A partir de 2003, com a edição da Resolução 3.106, foi dado um passo importante para o fortalecimento e crescimento das cooperativas de crédito no país. A resolução permitiu que fossem estruturadas cooperativas de livre admissão de associados, deixando-as de serem

estritamente de créditos rurais ou mútuos. Além disso, fortaleceu o papel das cooperativas centrais. A principal razão da regulamentação foi estimular a concessão de crédito nas regiões onde a concessão de crédito é menos favorecida, visto que há a limitação de área de atuação das cooperativas. (BACEN, 2008b).

As cooperativas de crédito podem ser classificadas como de 1º, 2º ou 3º grau. As de 1º grau, ou singulares, são aquelas destinadas a prestar serviços diretamente aos associados. As cooperativas de 2º grau são constituídas por cooperativas singulares e podem ser cooperativas centrais (voltadas a atividades operacionais e à supervisão complementar das filiadas) ou federações de cooperativas (voltadas à representação política de suas associadas, ao fomento do cooperativismo, à educação cooperativista e à assistência técnica). As de 3º grau são as confederações de cooperativas, constituídas por centrais e federações de cooperativas e que têm por objetivo orientar e coordenar as atividades das filiadas, nos casos em que o vulto dos empreendimentos transcender o âmbito de capacidade ou conveniência de atuação das centrais ou federações (PINHEIRO, 2008).

Crúzio (2009) cita diversos fatores que explicam as dificuldades quanto aumentar o número de cooperativas de crédito no país, e melhorar a qualidade das existentes, onde as principais são as intervenções indiretas do Estado, através de métodos paternalistas, as dificuldades de se constituir uma cooperativa, devido ao excesso de burocracia e também a falta de esclarecimento e informação sobre o cooperativismo. Outro problema enfrentado é relativo às próprias práticas mercadológicas das cooperativas, que muitas vezes são descuidadas quanto ao próprio negócio da associação. E finalmente, há a questão envolvendo a governança corporativa financeira das cooperativas de crédito, que é determinante para seu desenvolvimento. Cada forma organizacional compreenderá então diversas especificidades, que devem ser abrangidas quando se fala em práticas de governança, envolvendo mecanismos que fortaleçam as estruturas e processos característicos, com o objetivo de melhorar as condições existentes de segurança, eficiência e redução de riscos (BACEN, 2008b).

2.6 A Governança e as Cooperativas

Como afirma FONTES FILHO e VENTURA (2009), os princípios cooperativistas representam uma identidade que converge às práticas de governança corporativa. Os princípios do IBGC (2009) de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa são relacionados diretamente ao clima de confiança nas relações da empresa, ao tratamento justo entre associados, à prestação de contas das eleições e votações e à ordem social e ambiental na definição de negócios.

A governança no âmbito das cooperativas tem ganhado cada vez mais relevância a partir do aumento nas exigências de que os gestores ajam de acordo com suas expectativas e pretensões, e gerenciem seus recursos de forma que seja possível o controle e monitoramento (TRETER; KELM, 2004).

Conforme Rodrigues (2003), a preocupação das empresas com a quantidade e qualidade das informações divulgadas não é definida apenas pelos limites legais. As motivações ultrapassam essa exigência de âmbito regulatório, tendo em vista atrair investimentos com uma gestão aberta e transparente.

Com relação às cooperativas, pelo fato de serem sociedades fechadas, não necessitando prestar informações aos analistas de mercado, a adoção de práticas de governança torna-se particularmente importante. O conceito de governança corporativa em cooperativas pode ser determinado como o “conjunto de mecanismos e controles, internos e externos, que permite aos cooperados definir e assegurar a execução dos objetivos da cooperativa, garantindo sua continuidade e os princípios cooperativistas” (BACEN, 2008b).

Como nas organizações em que não haja apenas um proprietário que também seja responsável pela gestão, há uma separação entre os detentores do capital e a gestão nas cooperativas. E mesmo que ambas as partes sejam formadas por associados, não necessariamente estes compartilham dos mesmos interesses. Assim, também é possível caracterizar o conflito de agência nas cooperativas. E conseqüentemente, as boas práticas de governança são necessárias de forma aos associados assegurarem o tratamento adequado de seus interesses (BACEN, 2008b).

As cooperativas competem com a rede bancária tanto pública quanto privada, assim também devem fazer uso das melhores ferramentas de gestão financeira, de forma a competir adequadamente no mercado e tomar decisões de forma embasada, sem ser influenciadas excessivamente pela intuição dos dirigentes. Para todas as organizações financeiras é importante que hajam técnicas adequadas de gestão e governança, de forma que os dirigentes possam realizar e expandir de forma segura as operações financeiras, fazendo os provisionamentos adequados (CRÚZIO, 2009).

As decisões tomadas pelos gestores da cooperativa devem ter em mente os diferentes perfis de associados na mesma cooperativa, desde os que compartilham mais fortemente os princípios cooperativistas até aqueles com uma visão mais utilitarista e mercadológica, além da própria separação entre os tomadores de crédito e os depositantes (FONTES FILHO; VENTURA; 2009).

A principal forma de participação dos associados se dá através de uma estrutura de poder, através das assembleias gerais. As assembleias visam assegurar a representatividade nas deliberações, através de mecanismos que facilitam uma participação ativa, ampla e qualificada. As assembleias são a base das decisões tomadas pelos associados e da escolha dos dirigentes e representantes, entre eles os diretores, conselheiros de administração e fiscal (FONTES FILHO; VENTURA, 2009; KNOB, 2010).

Nas associações cooperativas, gerir de forma adequada o patrimônio líquido se torna ainda mais premente, visto que todos os associados e dirigentes são responsáveis tanto pelos ganhos quanto pelas perdas das cooperativas. (CRÚZIO, 2009).

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

O presente capítulo aborda os aspectos relacionados aos métodos e procedimentos de pesquisa utilizados no presente trabalho, destacando o delineamento da pesquisa, a definição da unidade de análise, bem como as técnicas de coletas e de análise dos dados.

3.1 Delineamento da pesquisa

O presente trabalho, com base nos seus objetivos, pode ser classificado como pesquisa bibliográfica, levantamento de dados e estudo de caso (GIL, 1999).

Os estudos de caso são investigações empíricas, que analisam fenômenos contemporâneos dentro de contextos reais, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. As investigações dos estudos de caso enfrentam situações tecnicamente únicas, nas quais existem muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados (YIN, 2001).

Com a pesquisa bibliográfica, foi possível coletar e analisar o material relativo aos objetivos deste trabalho, para, em seguida, proceder em uma triagem e leitura do material mais pertinente.

3.2 Definição da unidade de análise

A pesquisa foi desenvolvida na empresa Siscoopera, designada com esta denominação por questões que envolvem o sigilo de informações. A definição da unidade de análise foi por acesso, uma vez que, a análise de informações de gestão demanda o conhecimento de dados sigilosos que são disponibilizados para pessoas com confiança e contato prévio com a empresa estudo de caso.

3.3 Técnicas de coleta de dados

O pesquisador trabalha na empresa Siscoopera e mediante autorização da gestão teve acesso aos dados de estrutura e de processos que permitiram o desenvolvimento do estudo. A coleta de dados foi feita por contato direto da

pesquisadora com setores da empresa, especialmente em contato com a gestão e com as áreas de Políticas e Análises de Risco de Crédito e integrantes da equipe do Planejamento Estratégico 2016-2020.

3.4 Técnicas de análise de dados

Os dados obtidos junto à empresa foram objeto de análise qualitativa partindo da experiência pessoal da pesquisadora junto à empresa estudo de caso.

Em relação aos dados relativos aos processos e ao funcionamento da empresa, estes foram analisados à luz do referencial teórico apresentado, gerando constatações e considerações que são apresentadas ao longo do capítulo 4.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Histórico e descrição da empresa

O Siscoopera surgiu essencialmente no setor primário, em que possui seu maior número de associados e operações, porém, passou também a atuar nos centros urbanos, inicialmente através das cooperativas urbanas de crédito mútuo, voltadas para segmentos específicos entre grupos com afinidades geralmente profissionais. Com o fortalecimento institucional do Siscoopera e de outras instituições de mesma natureza, foi crescendo 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.

A origem do Siscoopera pode ser traçada com a criação da cooperativa de crédito singular mais antiga da América Latina, no município de Nova Petrópolis, no Rio Grande do Sul, em 28 de dezembro de 1902. A iniciativa foi conduzida pelo padre Theodor Amstad, um imigrante suíço que sustentava os ideais do associativismo. Preocupado com as condições de vida dos colonos na região, o padre resolveu, juntamente com a adesão de vinte colonos, fundar a origem do que hoje é o Siscoopera. Nos cinquenta anos seguintes, o exemplo da criação da cooperativa foi seguido em diversas outras regiões, o que fez surgir uma rede de 66 cooperativas de crédito que já representavam papel expressivo no sistema financeiro do estado do Rio Grande do Sul, com o nome de Caixas Populares Raiffeisen (SCHNEIDER, 2006).

Com a aprovação das leis de reformas bancárias na década de 60, que institucionalizaram o crédito rural e geraram o uso das instituições públicas para o financiamento da economia diversas cooperativas foram inviabilizadas e desapareceram. Apenas na década de 80 a situação começou a tomar um rumo favorável. Liderados pelo Sr. Mário Kruehl Guimarães, as apenas nove cooperativistas remanescentes no estado do Rio Grande do Sul se uniram para formar em 1980 a Cooperativa Central de Crédito Rural do Rio Grande do Sul Ltda. (COCECRER-RS), que acabou por se tornar a hoje Cooperativa Central Sicredi Sul.

Esse fato reacendeu a expansão do cooperativismo, e em apenas três anos já existiam quarenta cooperativas no estado.

A criação da COCECRER-RS estabeleceu as primeiras intenções de organização sistêmica das cooperativas de crédito no país, buscando a integração horizontal dessas e funcionando como uma entidade de segundo nível, em uma integração vertical. Com o tempo e com a retomada das cooperativas no Rio Grande do Sul, o movimento do cooperativismo de crédito começou a se expandir para outros estados, como o Paraná, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul. Apenas em 1995, com a autorização do Conselho Monetário Nacional (CMN), é constituído o primeiro banco cooperativo privado brasileiro, o Banco Cooperativo Sicredi S.A.. Em 2000 o CMN autoriza os bancos cooperativos a se transformarem em bancos múltiplos e em 2003 é permitida a livre admissão de associados às cooperativas de crédito (GROHS, 2011; SCHNEIDER, 2006).

O Siscoopera foi constituído no Rio Grande do Sul e está presente também em mais de 11 estados do Brasil, onde opera com mais de 95 cooperativas de crédito e mais de 1,3 mil pontos de atendimento distribuídos no país. Atualmente, possui mais de 3 milhões de associados e quase 19 mil colaboradores, reunindo além das cooperativas singulares de crédito, nos maiores e menores centros urbanos do país, suas respectivas Centrais regionais, Confederação, Fundação, Banco Cooperativo e suas empresas controladas (Corretora de Seguros, Administradora de Cartões, Administradora de Consórcios e Administradora de Bens), além do Siscoopera Participações S.A., com atuação de forma integrada. Em 2015, o Siscoopera atingiu o patamar de aproximadamente 52 bilhões em ativos, 7,5 bilhões em patrimônio líquido, mais de 26 bilhões de saldo de carteira de crédito e em torno de 952 mil de sobras (valor rateado entre os associados).

A oferta de produtos abrange uma grande variedade, conforme os padrões do setor bancário. São, principalmente, os produtos de crédito, separados em crédito rural e direcionados e crédito comercial, que abrangem as pessoas física e jurídica. Ainda, existem consórcios, investimentos, cobrança, cartões, pagamentos, recebimentos, câmbio, seguros e previdência.

As competências e conhecimentos do Siscoopera estão agregados em sete pontos, que são os diferenciais competitivos: o relacionamento próximo com seus

associados, a ligação como sendo a instituição financeira da comunidade onde atua, as questões referentes ao ato cooperativo, o modelo agregador de renda, a autonomia das cooperativas, a organização sistêmica e a responsabilidade solidária.

As cooperativas se agregam em uma organização sistêmica que, como afirma Pagnussatt (2004), é verificada quando cooperativas singulares constituem centrais, confederação e empresas para atuar de forma integrada, estabelecendo uma política corporativa única, que seja orientada e supervisionada de forma comum e prestando os serviços econômicos e assistências em escala maior.

A integração horizontal é representada pela rede de Unidades de Atendimento (UAs). Por sua vez, em um segundo nível de integração vertical, as cooperativas estão filiadas em quatro cooperativas centrais, que tem o papel de difundir o cooperativismo de crédito e supervisionar a atuação das filiadas, contribuindo para o desenvolvimento e expansão das mesmas. As quatro cooperativas centrais são acionistas da Siscoopera Participações S.A., constituída em 2008 de forma a coordenar os objetivos estratégicos e deliberar sobre as políticas de governança corporativa, permitindo a participação direta das cooperativas. Ainda, há o suporte técnico da Confederação, da Fundação e do Banco Cooperativo, que visam adotar um padrão único de operações, de forma a agregar solidez e credibilidade à imagem do sistema.

O Banco Cooperativo Siscoopera atua como um instrumento das cooperativas de crédito para acessar o mercado financeiro e programas especiais de financiamento, administrar em escala os recursos do sistema, desenvolver produtos corporativos e políticas de comunicação, marketing e gestão de pessoas. Sua atuação é voltada para o atendimento das cooperativas. O Banco controla as empresas: Corretora de Seguros, Administradora de Cartões, Administradora de Bens e Administradora de Consórcios.

Ainda, existe a Confederação Siscoopera, que presta os serviços corporativos referentes ao planejamento, coordenação e implementação de projetos de TI e Serviços. E também, existe a Fundação Siscoopera, que visa estruturar, desenvolver e coordenar programas de educação que promovam o cooperativismo e a formação de associados.

Adicionalmente, há os norteadores estratégicos de missão e valores únicos para todas as entidades que integram o sistema Siscoopera:

- Missão

Como sistema cooperativo, valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade.

- Valores

Preservação irrestrita da natureza cooperativa do negócio;

Respeito à individualidade do associado;

Valorização e desenvolvimento das pessoas;

Preservação da instituição como sistema;

Respeito às normas oficiais e internas;

Eficácia e transparência na gestão.

Dessa forma a estrutura de poder é diluída entre as cooperativas. Onde o processo de decisão é essencialmente uma pirâmide invertida, onde todos os associados têm voz para votações e assembleias, onde decidem os rumos que as cooperativas vão tomar.

4.2 A estrutura de Governança Corporativa no Siscoopera

O Siscoopera é formado por um sistema de cooperativas de crédito que aceitam e buscam atuar de forma conjunta, acreditando que o agrupamento de forças seja a forma mais adequada de melhor praticarem seus objetivos de satisfazer as demandas de seus associados (informações disponíveis no site da empresa, bem como no Portal do Cooperativismo).

Ao abordarmos a governança em cooperativas de crédito singulares organizadas em sistema, devemos observar que cada uma possui estrutura administrativa própria, dotada de um conselho de administração, órgão responsável pela liderança das atividades internas. Esta mesma estrutura e forma de atuação possuem as entidades centralizadoras, centrais, confederação, banco e demais empresas, responsáveis por alcançar os objetivos estabelecidos pelo quadro social.

Portanto, cada participante do Sistema possui Governança Corporativa própria (SCHNEIDER, 2006).

Segundo Pagnussatt (2004), para reunir as práticas da governança das entidades participantes de sistema, cooperativas singulares, centrais, confederação, banco e demais empresas, denota-se a necessidade da existência de um órgão (Conselho), com representantes destas instituições para conciliar os mais diversos interesses.

São as cooperativas singulares que efetivamente se relacionam com os associados e que realizam os negócios de captação, aplicação e concessão de crédito, através de sua rede de atendimento com canais presenciais e virtuais. É a partir delas que a prática das diretrizes do planejamento estratégico são implementadas, além de definirem os planos de expansão de sua atuação e de garantirem a organização do quadro social.

Com os conceitos de posicionamento estratégico, eficiência na prestação de serviços e escala de negócios, é justificada a existência de empresas de segundo e terceiro níveis, que complementem os papéis fundamentais das singulares. No segundo nível sistêmico estão as cooperativas centrais, que exercem o papel de supervisão das cooperativas singulares filiadas a elas e devendo reportar as situações de viabilidade financeira e conformação à legislação ao conselho de administração do Siscoopera Participações e ao Banco Central do Brasil. As cooperativas centrais também têm papel de orientar as singulares na qualificação de seus quadros e na preservação dos princípios de autogestão.

Na ideia de representação, as cooperativas centrais recebem o poder das singulares para representarem suas demandas e o cooperativismo de crédito. Com esse aspecto centralizador, as centrais estabelecem os planos de desenvolvimento e expansão de forma integrada, sempre a par da situação individual de cada filiada, com as correntes possibilidades de incorporações, reorganizações ou criações de cooperativas, tendo em vista a busca de ganhos de escala e especialidade, além da sinergia nas operações. Como órgão sistêmico, as cooperativas centrais, além de representarem suas filiadas nos órgãos das entidades de terceiro nível e nos órgãos governamentais, buscam alinhar as prioridades e os objetivos estratégicos, com uma busca à eficiência dos processos.

No terceiro grau de organização sistêmica foi criado o Siscoopera Participações como o órgão formal de representação do Siscoopera. O órgão agrega e abriga o poder decisório de todo o sistema, através da representação das cooperativas singulares por suas cooperativas centrais e da participação no capital. É uma sociedade anônima a que foi repassada o controle e o capital do banco cooperativo. A criação da Siscoopera Participações possibilitou a viabilização do sistema Siscoopera como um conglomerado empresarial, o que permite a classificação de risco por agências de classificação externas.

O art. 5º da lei complementar n.º 130 (2009), onde diz que “As cooperativas de crédito com conselho de administração podem criar diretoria executiva a ele subordinada, na qualidade de órgão estatutário composto por pessoas físicas associadas ou não, indicadas por aquele conselho”, tornou o modelo chamado “dual” o padrão de governança para as cooperativas abertas, ao invés de um modelo monístico (onde o presidente do conselho de administração exerce também as funções executivas). Através da definição de Meinen e Port (2012), o modelo de governança estruturado no Siscoopera atualmente é o, assim chamado, “dual”, que possui a diferenciação de cargos e funções entre o conselho de administração, responsável pela direção estratégica, e a diretoria executiva, responsável pela gestão.

O modelo de governança não envolve apenas a estruturação dos papéis das entidades que o integram, mas a formatação e definição das competências dos agentes e órgãos estatutários que se relacionam com a gestão da organização. Como parte da governança, a existência e as funções desses órgãos e agentes são estruturados de maneira que a aplicação de seus conceitos seja utilizada em todos os níveis de entidades do sistema, espelhando as estruturas das singulares na organização sistêmica.

A seguir, conforme Schardong (2010), ex-presidente executivo do Siscoopera, baseado nas boas práticas de governança corporativa recomendadas pelo IBGC, segue as principais atribuições do Conselho de Administração, Presidente do Conselho, Diretoria Executiva e Conselho Fiscal.

Conselho de Administração:

1. Órgão colegiado encarregado do processo de decisão da organização em relação ao seu direcionamento estratégico;
2. Principal componente do sistema de governança;
3. Ser o elo entre a propriedade e a gestão para orientar e supervisionar a relação desta última com as demais partes interessadas;
4. O Conselho de Administração é o guardião do objeto social e do sistema de governança. É ele que decide os rumos do negócio, conforme o melhor interesse da organização.

Presidente do Conselho:

1. Responsável por assegurar a eficácia e o bom desempenho do órgão e de cada um de seus membros;
2. Estabelecer objetivos e programas do Conselho, presidir as reuniões, organizar e coordenar a agenda, coordenar e supervisionar as atividades dos demais conselheiros, atribuir responsabilidades e prazos e monitorar o processo de avaliação do Conselho, segundo os princípios da boa governança corporativa;
3. Assegurar que os conselheiros recebam informações completas e tempestivas para o exercício dos seus mandatos.

Diretoria Executiva (eleita pelo Conselho):

1. O diretor-presidente é responsável pela gestão da organização e coordenação da Diretoria, atuando como elo entre a Diretoria e o Conselho de Administração;
2. Responsável pela execução das diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração e prestação de contas a este órgão. Seu dever de lealdade é para com a organização;
3. Cada diretor é pessoalmente responsável por suas atribuições na gestão, devendo prestar contas ao diretor-presidente e, sempre que solicitado, ao Conselho de Administração, aos sócios e demais envolvidos, com a anuência do diretor-presidente;

4. O diretor-presidente, em conjunto com os outros diretores e demais áreas da companhia, é responsável pela elaboração e implementação de todos os processos operacionais e financeiros, após aprovação do Conselho de Administração (O conceito de segregação de funções deve permear todos os processos).

Conselho Fiscal (eleito pela assembleia):

1. Responsável pela fiscalização, por qualquer de seus membros, os atos dos administradores e verificação do cumprimento dos seus deveres legais e estatutários;
2. Opinar sobre o relatório anual da Administração, fazendo constar do seu parecer as informações complementares que julgar necessárias ou úteis à deliberação da Assembleia Geral;
3. Opinar sobre as propostas dos órgãos da Administração, a serem submetidas à Assembleia Geral, relativas à modificação do capital social, planos de capitalização, bônus de subscrição, planos de investimento ou orçamentos de capital, distribuição de resultado, transformação, incorporação, fusão ou cisão, dentre outros;
4. Denunciar, por qualquer de seus membros, aos órgãos de Administração e, se estes não tomarem as providências necessárias à proteção dos interesses da companhia, à Assembleia Geral, os erros, fraudes ou crimes que descobrir, além de sugerir providências úteis à companhia;
5. Analisar, ao menos trimestralmente, o balancete e demais demonstrações financeiras elaboradas periodicamente pela companhia;
6. Examinar as demonstrações financeiras do exercício social e sobre elas opinar.

Esse modelo para as cooperativas do Siscoopera tratou de acompanhar a diretriz das melhores práticas recomendadas, tratando a segregação de funções na administração. A formação do quadro da diretoria executiva é composta por

profissionais eleitos pelo conselho de administração. Devido à entendimentos da legislação, no mínimo é necessária a eleição de dois diretores. Isso se dá tendo em vista a necessidade de diferenciação entre o executivo responsável pelo gerenciamento do risco de crédito do executivo responsável pelas operações de crédito. E também, por causa da descrição do art.5º da resolução 3.859/10, que prevê a possibilidade de, no máximo, um diretor pertencer também ao conselho e à impossibilidade de acumulação de cargos do presidente do conselho como presidente executivo.

Abaixo, uma ilustração do modelo de governança corporativa do Siscoopera, também apresentado por Schardong (2013).

Figura 2 - Modelo de Governança Corporativa no Siscoopera



Fonte: Adaptado de Governança e Sustentabilidade (2013).

Conforme Schardong (2013), esta governança corporativa no Siscoopera abrange todo o sistema, é a maneira de garantir a sustentabilidade do negócio.

Além destes aspectos estruturais, a aplicação dos princípios cooperativistas é possível pelo estabelecimento de procedimentos e programas que se baseiem nas diretrizes de governança. Grohs (2011) alertou quanto a tendência de que, com a

utilização cada vez maior de meios virtuais para a realização de operações financeiras das pessoas com as cooperativas, o relacionamento e a proximidade dos associados sejam afetados, diminuindo também a participação nas assembleias. De forma então a reestabelecer esse vínculo com o quadro social a Fundação Siscoopera criou os programas “Crescer” e “Pertencer”.

O programa Crescer tem como escopo a apresentação aos associados sobre as características do empreendimento, apresentando todas as características diferenciadoras da sociedade cooperativista, sua atuação, funcionamento e o processo assemblear. O trabalho é feito sempre no sentido de qualificar a participação do associado na cooperativa, buscando, além de aumentar a participação, formar novas lideranças.

Por sua vez, o programa Pertencer é focado em alterar como o processo assemblear é organizado e pensado pelos associados. Ao invés da participação direta de cada associado, há a organização em núcleos desses associados, que delegam sua participação a um coordenador de núcleo, que os representa nas assembleias gerais, apresentando suas demandas.

Os núcleos são estabelecidos pela cooperativa, através de critérios como localização e número de associados. Os associados pertencentes a cada núcleo votam os assuntos da cooperativa, e as decisões tomadas no nível dos núcleos são levadas à assembleia geral pelos coordenadores, que representam os outros associados e suas deliberações. A ideia do programa é de proporcionar ao mesmo tempo um aumento na participação dos associados, que têm maior possibilidade de se manifestarem em grupos menores, e também aumentar a eficiência das assembleias, principalmente em cooperativas grandes (GROHS, 2011).

O outro programa de educação cooperativista mantido pela Fundação é o “A união faz a vida”, que visa fomentar a cultura cooperativista e empreendedora na sociedade. O programa é realizado através de parcerias com secretarias de educação municipais para ministrar, em escolas de ensino fundamental, disciplinas sobre o assunto. Esses programas executados pelo Siscoopera têm em comum a diretriz de responsabilidade corporativa, que está intimamente ligado com o ideal cooperativista de preocupação com a comunidade.

O Siscoopera divulga de forma sistêmica seu relatório anual, tendo como público-alvo todos os gestores, colaboradores, instituições financeiras, formadores de opinião e outras partes interessadas. O relatório visa apresentar dados financeiro-econômicos e os principais aspectos referentes ao negócio e objeto da organização no ano, proporcionando uma visão de sua real situação de maneira transparente.

De forma a descrever a forma que os atores organizacionais devem atuar e atender às necessidades e interesses dos outros atores, o Siscoopera elaborou em 2012 seu primeiro documento sistêmico, o Código de Conduta. Esse código foi preparado tendo em vista tornar claros os conceitos de ética e conduta que são esperados, valorizando a cultura cooperativa da organização e orientando a tomada de decisões. Seu escopo é o de atingir todos os colaboradores do sistema, que devem acata-lo como um contrato, devendo estar ciente dos comportamentos esperados descritos. O documento foi aprovado pelo Conselho de Administração do Siscoopera Participações, após ter envolvido boa parte dos colaboradores em sua construção e tendo contado com as referências de melhores práticas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Cooperativismo está materializado no conjunto de valores (ajuda mútua, solidariedade e cooperação) e princípios (adesão livre; gestão democrática; participação econômica dos membros; autonomia e independência; educação, formação e informação; intercooperação e interesse pela comunidade), que fundamentam a legislação que assegura a constituição e regula o funcionamento dessas organizações. A Sociedade Cooperativa, na legislação brasileira, que alberga estes valores e princípios, é definida como uma associação autônoma de pessoas, unidas voluntariamente para satisfazer suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais em comum, através de uma empresa de propriedade conjunta e de gestão democrática, conforme nos ensina o Dr. Renato Lopes Becho em sua obra Elementos de Direito Cooperativo (SCHARDONG, 2010).

Não obstante, as Sociedades Cooperativas estão inseridas por inteiro no competitivo modelo global de comércio, onde a eficácia empresarial e a mitigação de riscos exigem estruturas de governança que assegurem a solidez patrimonial e o processo de continuidade dos negócios, elevando o grau de sofisticação requerido nos processos de gestão e administração. Esta constatação decorre, também, da magnitude socioeconômica do cooperativismo brasileiro, composto por mais de 7.260 Sociedades Cooperativas integrantes dos diversos ramos de atividade, com mais de 9 milhões de associados, 300 mil empregados e movimentação financeira que supera os 80 bilhões de reais (SCHARDONG, 2010).

Portanto, o processo de desenvolvimento e expansão destas sociedades empresariais, que albergam em seu tipo societário valores próprios e requeridos pela sociedade contemporânea, o que lhes confere diferenciais competitivos naturais, carece de atenção dos seus líderes em relação ao processo de governança (SCHARDONG, 2010).

Nesse contexto, as cooperativas de crédito, como as integrantes do Sistema Siscoopera, vêm sofrendo mudanças constantes, inclusive pela regulamentação das leis que regem as cooperativas de crédito e sua governança, como a lei 5.764/71, a lei complementar 130/09 e a resolução 3.859/10 do CMN. O marco regulatório das cooperativas se tornou importante etapa conquistada, por ter tornado demandas e

necessidades em uma base formal, que crie segurança sobre os negócios realizados. Os estudos do IBGC e do BACEN, por sua vez, forneceram interessantes e profícuos aspectos específicos que as cooperativas puderam se enquadrar, de uma forma mais voltada a sua realidade organizacional, com destaque para suas especificidades e atendendo aos princípios cooperativistas.

Verificou-se neste estudo que a partir de 1980 o Sistema Siscoopera teve seu ponto forte na organização sistêmica, onde as entidades participantes atuam de forma integrada e padronizada, com uma política única, sob orientação e supervisão das entidades centralizadoras. Mostrando que este modelo tem as vantagens da imagem corporativa sistêmica e pressupõe a disciplina às deliberações conjuntas. Este modelo foi elaborado a partir das convicções dos participantes e vem sendo aperfeiçoado constantemente, sendo adaptado às mudanças conjunturais e mercadológicas, em que o ápice está na definição clara das atribuições de cada entidade participante.

O Siscoopera começou seu processo de governança com a organização sistêmica das cooperativas singulares, agregando-as em uma marca e nome que as representassem, mas que ao mesmo tempo mantivesse suas individualidades e liberdades. Um salto no seu desenvolvimento se deu a partir da constituição de estrutura corporativa em três níveis (graus), as cooperativas de crédito singulares integradas horizontalmente, constituem o 1º nível (grau), estas mesmas constituíram e estão ligadas a centrais estaduais, que constitui o 2º nível (grau), e tem uma confederação centralizadora de serviços e um banco cooperativo que forma o 3º nível (grau), e que contam com empresas não cooperativas, como uma corretora de seguros, administradora de cartões, administradora de bens e administradora de consórcios. Estas empresas têm na sua amplitude bem definida a missão e a importância estratégica dentro do Sistema (SCHNEIDER, 2006).

A governança corporativa adotada pelo Siscoopera, reunindo as condições de uma gestão democrática, contribuiu para sustentabilidade e prosperidade da organização. Dando assim, um maior direcionador a atender às necessidades dos associados ao mesmo tempo em que busca o desenvolvimento das cooperativas, onde a motivação para a adequação da estrutura e adoção de mecanismos de governança se deu de forma a cada vez melhor atender às demandas do quadro

social. Onde o associado é parte intrínseca da cooperativa e esta é por sua vez do tamanho que seus associados a tornam, não é possível estabelecer uma separação entre a existência de um ou outro.

É conclusivo que o conceito de triângulo invertido na hierarquia, onde os associados possuem o poder e são efetivamente os donos do negócio, sustenta o objeto de negócio do Siscoopera, bem como mantém a necessidade constante de adequar as estruturas organizacionais, sempre utilizando-se das boas práticas de governança corporativa.

Novos estudos podem ser feitos seguindo o mesmo tema deste trabalho, como os impactos comportamentais ou até mesmo financeiros causados com a implementação de governança corporativa na empresa; ou ainda, quais seriam as possíveis melhorias e atualizações a serem feitas na legislação que rege a governança corporativa em cooperativas de crédito.

REFERÊNCIAS

ALVES, Sérgio Darcy da Silva; SOARES, Marden Marques. **Microfinanças - democratização do crédito no Brasil: atuação do Banco Central**. 3. ed. Brasília: Banco Central do Brasil, 2006. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/htms/public/microcredito/NotaDC200512.pdf>>.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BACEN - BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Cooperativas de crédito: história da evolução normativa no Brasil**. 2008a. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/htms/public/microcredito/livro_cooperativas_credito.pdf>.

BACEN - BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Governança Cooperativa: diretrizes para boas práticas de governança em cooperativas de crédito**. 2008b. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pre/microFinancas/coopcar/pdf/DiretrizesVersaoCompleta.pdf>>.

BACEN - BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Governança Cooperativa: diretrizes para boas práticas de governança em cooperativas de crédito**. 2009. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pre/microFinancas/coopcar/pdf/DiretrizesVersaoCompleta.pdf>>.

BEDICKS, Heloisa Belotti. Dispersão de capital em empresas brasileiras sob a perspectiva da governança corporativa. In: IBGC – Instituto Brasileiro de **Governança Corporativa. Governança corporativa: estrutura de controles societários**. 1. Ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2009.

BERLE, Adolf Augustus; MEANS, Gardiner Coit. **A moderna sociedade anônima e a propriedade privada**. 3. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

BM&FBOVESPA. **Novo Mercado – Governança Corporativa**. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/a-bmfbovespa/download/folder_novomercado.pdf>.

BRASIL. Lei Complementar Nº 130, de 17 de abril de 2009. Dispõe sobre o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo e revoga dispositivos das Leis nos 4.595, de 31 de dezembro de 1964, e 5.764, de 16 de dezembro de 1971. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 17 de abril de 2009. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp130.htm>.

CADBURY COMMITTEE. **The Report of the committee on financial aspects of corporate governance**. Londres: Cadbury Committee, 1992.

CARVALHO, Antônio Gledson de. Governança Corporativa no Brasil em Perspectiva. In: Silva, André Luiz Carvalhal da; Leal, Ricardo Pereira Câmara. (Org.). **Governança Corporativa - Evidências Empíricas no Brasil**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2007, p. 22-45.

CRUZIO, Helnon de Oliveira. **Governança corporativa financeira nas cooperativas de crédito**. 1 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

DAVIS, G. F.; USEEM, M. Top management, company directors and corporate control. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, R.; WHITTINGTON, R. **Handbook of Strategy and Management**. England: Sage, 2002.

DAVIS, G.F.; STOUT, S.K. Organization theory and the market for corporate control: a dynamic analysis of the characteristics of large takeover targets, 1980-1990. **Administrative Science Quarterly**, n. 37, p. 605-633, 1992.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens; VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira. Participação em organizações com propriedade pulverizada: as cooperativas de crédito no Brasil. In: IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança corporativa: estrutura de controles societários**. 1. Ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2009.

GROHS, Carlos Roberto. **Trajetória do crescimento no Sistema de Crédito Cooperativo Sicredi: Autoperpetuação e Autodestruição**. 2011. 183f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 4 ed. São Paulo: IBCG, 2009. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/Codigo_julho_2010_a4.pdf>.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Origens da Governança Corporativa**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18166>>.

ICA - INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE. **Global 300 Report 2010**. The world's major co-operatives and mutual businesses. 2011, Geneva.

JACOMETTI, M. Considerações sobre a evolução da governança corporativa no contexto brasileiro: uma análise a partir da perspectiva weberiana. **RAP – Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 3, mai./jun. 2012.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, p. 305-360, 1976. Disponível em: <<http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso/anais/1CCF/20090723162546.pdf>>.

KNOB, Evandro Carlos. **A governança corporativa e o conselho de administração da Sicredi Pioneira RS**. 2010. 84f. Trabalho de conclusão de graduação (Graduação em Administração) – Curso de Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

LA PORTA, Rafael; LOPEZ-DE-SILANES, Florencio; SHLEIFER, Andrei. Corporate ownership around the world. **Journal of Finance**, v. 54.2, p. 471-517, 1999. Disponível em: <http://works.bepress.com/florencio_lopez_de_silanes/17/>.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella F Gouveia de. **Teoria geral da administração**. 3. ed. rev. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

MEINEN, Ênio; PORT, Márcio. **O Cooperativismo de crédito ontem, hoje e amanhã**. Brasília: Confabras, 2012.

OCB – ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/site/brasil_cooperativo/index.asp>.

OCB – ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **Princípios**. Disponível em <<http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/principios.asp>>.

OECD – ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **OECD Principles of Corporate Governance**. 2004. Disponível em: <http://www.oecd-ilibrary.org/search?form_name>.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Governança corporativa na prática**. S. Paulo: Atlas, 2006.

PAGNUSSATT, Alcenor. **Guia do cooperativismo de crédito: organização, governança e políticas corporativas**. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto, 2004.

PINHEIRO, Marcos Antonio Henriques. **Cooperativas de crédito: história da evolução normativa no Brasil**. 6 ed. Brasília: Banco Central do Brasil, 2008. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/htms/public/microcredito/livro_cooperativas_credito.pdf>.

PORTAL DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO. Disponível em <<http://www.http://cooperativismodecredito.coop.br>>.

REED, M. The agency/structure dilemma in organization theory: open doors and brick walls. In: TSOUKAS, H.; KNUDSEN, C. (Ed.). **The Oxford handbook of organization theory: meta-theoretical perspectives**. Oxford: Oxford University Press, 2005.

RELBANKS. **Top banks in the world 2012**. Disponível em: <<http://www.relbanks.com/worlds-top-banks/assets>>. RODRIGUES, Ana Tércia Lopes. Governança Corporativa: quando a transparência passa a ser uma exigência global. **IX Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul**, 2003, Gramado, Brasil. Disponível em <<http://www.ccontabeis.com.br/conv/t04.pdf>>.

SCHARDONG, Ademar. **Governança nas Sociedades Cooperativas**. Portal do cooperativismo de crédito. 2010.

SCHARDONG, Ademar. **Governança e Sustentabilidade**. Federasul. 2013.

Classificação da Informação: **Uso Irrestrito**

SCHNEIDER, Edson Pedro. **Cooperativismo de Crédito: organização sistêmica: ênfase no Sistema Sicredi**. 2006. 228 f.. Dissertação (Mestrado profissional em Economia) – Programa de Pós-Graduação em Economia, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

SEGATTO-MENDES, Andréa Paula e ROCHA, Keyler Carvalho. Contribuição da teoria de agência ao estudo de processos de cooperação tecnológica universidade-empresa. **Revista de Administração – RAUSP**, vol. 40, nº 2, p. 172-183. USP, 2005. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1156>.

SESCOOP – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo. Disponível em <<http://www.ocb.org.br/site/sescoop/>>.

SICREDI – Conheça o Sicredi. Disponível em:

<<http://www.sicredi.com.br/websitesicredi/sicredi/psmlld/103/paneid/3?isPaneNav=true&paneSelected=2&menuId=24>>.

SICREDI PERTENCER. Disponível em: <<http://www.sicredipertencer.com.br>>. SILVA, Edson Cordeiro da. **Governança corporativa nas empresas**. S. Paulo: Atlas, 2006.

STAKEHOLDER. In: **Oxford Dictionaries**. Oxford: Oxford University Press, 2010. Disponível em: <<http://oxforddictionaries.com/definition/stakeholder>>.

STANDARD & POOR'S. **Estudos de governança corporativa de países**. São Paulo, 2004. Disponível em: <<http://www.ppge.ufrgs.br/giacomo/arquivos/gov-corp/araujo-esposito-2004.pdf>>.

TRETER, Jaciara; KELM, Martinho Luís. A questão da governança corporativa nas organizações cooperativas. **XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 2004, Florianópolis, Brasil. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0702_0510.pdf>.

VIANNA, Cláudia Salles Vilela; FERRACE, Mauricio Ferraresi. **Manual prático das sociedades cooperativas**. São Paulo: LTR, 1999.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Manual de finanças para cooperativas e demais sociedades**. 1 ed. Porto Alegre: Dora Luzzatto, 2007.

ZINGALES, Luigi. Corporate Governance. In: DURLAUF, Steven N.; BLUME, Lawrence E. **The New Palgrave Dictionary of Economics**. 2 ed. Palgrave Macmillan, 2008. Disponível em: <http://www.dictionaryofeconomics.com/article?id=pde2008_C000370>.

ZYLBERSZTAJN, Decio. Quatro Estratégias Fundamentais para Cooperativas Agrícolas. **Série Working Papers – FEA/USP**. 2002. São Paulo. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/WPapers/2002/artigos2002.htm>>.