

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

MAIARA LUZIETTE ZANIN

**GUIA DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA PARA COOPERATIVAS:
UMA ABORDAGEM EM UM MODELO COOPERATIVO DE CRÉDITO.**

CRICIÚMA

2015

MAIARA LUZINETTE ZANIN

**GUIA DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA PARA COOPERATIVAS:
UMA ABORDAGEM EM UM MODELO COOPERATIVO DE CRÉDITO.**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de bacharel no curso de Ciências contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Esp. Rafael Dos Santos

CRICIÚMA

2015

MAIARA LUZIETTE ZANIN

**GUIA DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA PARA COOPERATIVAS:
UMA ABORDAGEM EM UM MODELO COOPERATIVO DE CRÉDITO.**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de bacharel, no Curso de ciências contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 30 de novembro de 2015.

BANCA EXAMINADORA

Professor Rafael dos Santos – Especialista – UNESC – Orientador

Professora Milla Lúcia Ferreira Guimarães – Mestre – UNESC - Examinador

**Dedico este trabalho, á minha família, meus
melhores amigos por todo esse tempo.**

**Ao meu professor e orientador Rafael dos
Santos, por sua paciência e dedicação.**

AGRADECIMENTOS

Inicialmente agradeço a Deus, por ser meu apoio nas horas em que precisei me incentivando a seguir com fé e aceitando todos os fatos.

Agradeço aos meus pais, Jovane e Carla Daniela, por todo amor, carinho e amizade que sempre recebi. Por estarem sempre ao meu lado, apoiando nas minhas decisões. E por tantas vezes terem aberto mão dos seus sonhos, pelos meus.

Ao meu irmão e melhor amigo Lucas Gabriel, por todo carinho, companheirismo e por seu sorriso.

Aos meus colegas de trabalho e profissão que se tornaram grandes amigos.

Ao meu orientador Rafael dos Santos, por sua competência, dedicação e paciência.

Ao corpo docente do curso de Ciências Contábeis da UNESC.

E todos aqueles colegas e familiares que participaram e contribuíram à minha vida acadêmica ao longo destes semestres.

“A persistência é o caminho para o êxito.”

Charles Chaplin

RESUMO

MAIARA LUZINETTE. Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas: Uma abordagem em um modelo organizacional. 2015. 55 pag. Orientador: Prof. Esp. Rafael dos Santos. Trabalho de Conclusão de Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

A busca por espaço no sistema financeiro cooperativista vem crescendo muito nos últimos anos, para tanto deve haver uma ligação entre o cooperativismo e a Governança Corporativa. Organização, transparência, segurança e confiabilidade das informações, dão credibilidade ao sistema cooperativo, aliados, também, à capacidade de gestão dos colaboradores. Por meio destes princípios a Governança Corporativa elabora um cenário ideal de trabalho. O Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas surge como uma forma clara, objetiva e detalhada, diretamente ligado às cooperativas, para auxiliar nas práticas de Governança Corporativa. Para enfatizar os princípios, conceitos e métodos utilizados na Governança Corporativa, juntamente com os detalhados pelo Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas, será apresentada uma pesquisa bibliográfica dos principais relatos, que contribuirão para melhor explorar o conhecimento do tema. Para a contribuição do trabalho, buscou-se também, uma pesquisa em uma cooperativa de crédito, sobre os métodos exemplificados no Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas, que são aplicados na cooperativa. Entende-se que a Governança Corporativa e o Guia são de total valia à instituição, que utiliza de suas práticas para crescimento, aprimoramento e organização.

Palavras-chave: Governança Corporativa, Cooperativa de crédito, Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Market Share das Instituições Financeiras.....	19
Figura 2 - Diferença entre Cooperativas de crédito e bancos.....	20
Figura 3 - Estrutura básica Governança Corporativa.....	24
Figura 4 - Estrutura do Sicoob.....	39

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACI - Aliança Cooperativista internacional.

BACEN - Banco central do Brasil.

BANCOOB - Banco Cooperativo do Brasil S/A.

CECRED - Sistema Cooperativo de Crédito Urbano.

CONFESOL - Confederação das Cooperativas Centrais de Crédito Rural com Interação Solidária.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras.

SICREDI - Sistema de Crédito Cooperativo.

SICOOB - Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 TEMA E PROBLEMA	12
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	13
1.3 JUSTIFICATIVA	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 COOPERATIVISMO.....	15
2.1.1 Origem	15
2.1.2 Conceito	16
2.1.3 Princípios e valores cooperativistas.....	17
2.1.4 Cooperativas de crédito no cenário nacional	18
2.1.5 Diferença entre as cooperativas de crédito e os bancos.....	20
2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA	21
2.2.1 Origem	22
2.2.2 Princípios da Governança Corporativa	23
2.2.3 Estrutura da Governança Corporativa.....	24
2.3 GUIA DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA PARA COOPERATIVAS.....	24
2.3.1 Propriedades.....	25
2.3.2 Conselho de Administração	26
2.3.3 Gestão.....	29
2.3.4 Auditoria.....	31
2.3.5 Conselho Fiscal	32
2.3.6 Conduta e Conflito de Interesses.....	34
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	36
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	36
3.2 PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS	37
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	38
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	38
4.2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS	40
5 CONCLUSÃO	49
REFERÊNCIAS	51
APÊNDICES	53

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo tem por finalidade a apresentação dos conceitos que regem a Governança Corporativa, juntamente com o Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas (2015), direcionado as cooperativas de crédito.

As cooperativas possuem destaque no cenário financeiro nacional. O crédito financeiro, principalmente no Brasil, está cada vez mais restrito em instituições bancárias, assim, as cooperativas de crédito se destacam pelo fato de serem instituições menos burocráticas e que se adéquam as necessidades financeiras de vários segmentos, oferecendo as mesmas condições e os mesmos produtos que as instituições bancárias. Assim elas se tornam atrativos pra quem necessita dos seus serviços.

O cooperativismo de crédito ganha destaque como alternativa financeira para a população, também, por ter seu capital proveniente de ações. Deste modo adquire adeptos pelo fato de que as pessoas ao se associarem acabam tornando-se de certa forma donos da instituição.

Como enfatiza Duzzione, Guimarães e Sorato (2010), as cooperativas de crédito buscam por competitividade no mercado. O que as diferenciam das demais organizações é que seu interesse maior é o atendimento aos seus associados (sócios), e decididamente é para eles que são viabilizadas formas de melhores serviços financeiros, priorizando a redução de custos.

“Os princípios e práticas da boa Governança Corporativa aplicam-se a qualquer tipo de organização, independente do porte, natureza jurídica ou tipo de controle”. (IBGC 2009, p.15).

Inicialmente serão conceituadas as questões tema, problema, objetivos e justificativa da pesquisa, seguido da fundamentação teórica que serve como resposta para os itens iniciais.

1.1 TEMA E PROBLEMA

Atualmente, as organizações estão inseridas em um ambiente cada vez mais competitivo, o que exige cada dia mais crescimento entre elas. Diante desse universo, as empresas se lançam no mercado, na busca por diferenciais, elementos indispensáveis ao crescimento das organizações.

Com isso, as instituições avaliam a necessidade de valorizar o capital humano, deixando de generalizar seus colaboradores como simples trabalhadores, para vê-los como parte estratégica da organização. Neste sentido, as empresas estão cada vez mais preocupadas com seus processos de gestão, relacionados à capacitação, satisfação e motivação de seus colaboradores.

Com essa visão de mercado, as cooperativas vêm se destacando significativamente, visto que estas são organizações que buscam unir esforços em colaboração à democracia e a ajuda mútua, objetivando melhorar a qualidade de vida da população onde estão inseridas.

As cooperativas de crédito são uma alternativa de acesso, principalmente, ao microcrédito. Priorizam pelo atendimento personalizado, produtos específicos para os associados, empréstimos com uma taxa de juros inferior e financiamentos com um menor número de exigências. Dando ênfase na satisfação das necessidades pessoais, principalmente se comparadas aos bancos comerciais que tem como visão principal os lucros.

A Governança Corporativa teve seu início em meados dos anos 80, após o aparecimento de diversos escândalos envolvendo grandes empresas norte americanas, posteriormente expandindo-se para os demais países.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2009), afirma que a Governança Corporativa é um sistema no qual as entidades são dirigidas, monitoradas e incentivadas, com o objetivo de valorizar a organização e contribuir para o seu crescimento.

Contudo, o cenário econômico vem passando diariamente por mudanças, dentre elas as reformas nas normas. Por conta disso, o Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas (2015) surgiu com o intuito de auxiliar os empreendedores, contribuindo para a organização e otimização dos resultados, facilitando o acesso no mercado.

Neste sentido, surge o seguinte questionamento: Quais as principais práticas expostas no Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas (2015) que são utilizados pela cooperativa de crédito objeto deste estudo?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral da pesquisa consiste em verificar os métodos expostos no Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas (2015) que são utilizadas pelas instituições de crédito, analisando sua contribuição para a cooperativa.

Para se atingir o objetivo geral, pontuam-se os seguintes objetivos específicos:

- ✓ Caracterizar a cooperativa objeto deste estudo.
- ✓ Demonstrar a importância do Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas, a instituição e os benefícios proporcionados pela prática.
- ✓ Identificar quais as práticas de Governança apresentadas pelo Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas que são utilizadas pela organização;

1.3 JUSTIFICATIVA

Diante do cenário altamente competitivo que se encontra o mundo dos negócios, é de fundamental importância que as empresas busquem mecanismos que as organize e as qualifique, auxiliando no desenvolvimento de uma gestão sólida e eficaz. E é neste sentido que a Governança Corporativa vem sendo cada vez mais solicitada nas entidades.

O setor cooperativista merece destaque, pois é de fundamental importância, sendo responsável por diversas atribuições no desenvolvimento, no apoio e na interação com a sociedade.

Diante do cenário em que o cooperativismo de crédito está inserido é necessário que haja uma gestão extremamente transparente, buscando combater

todo e qualquer tipo de fraude, voltando-se a integridade e interesse comum dos sócios.

Deste modo, por as cooperativas de crédito possuírem foco diferente das outras instituições, este estudo tem por objetivo mostrar quais as principais Práticas expostas no Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas (2015) que são utilizadas pelas cooperativas de crédito e com isso analisar os pontos positivos que a prática da Governança trás a cooperativa.

O presente estudo é relevante, pois além de contribuir para o conhecimento e crescimento da cooperativa, ele acaba refletindo de forma benéfica aos associados e a comunidade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Apresenta-se neste capítulo, a fundamentação teórica, por meio da percepção de autores, cujo foco é explanar o significado do cooperativismo, bem como entender seus conceitos e pilares, juntamente compreendendo as ideologias da Governança Corporativa e do Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas (2015).

2.1 COOPERATIVISMO

A necessidade de viver em comunidade, a busca por aperfeiçoamento e o senso de coletividade fizeram com que as pessoas evoluíssem e buscassem melhorar por meio da convivência.

Conforme Gawlak e Turra (2001, p.20) o “senso do cooperativismo origina-se da palavra cooperação, sendo esta uma doutrina cultural e socioeconômica fundamentada nos princípios cooperativistas”.

Segundo Ricciardi e Lemos (2000) o método de trabalho utilizado pelo cooperativismo é o conjugado, onde as pessoas que se associam cooperativamente passam a ser donas do capital e ao mesmo tempo a fazer parte da força de trabalho, buscando a elevação dos padrões de qualidade de vida dos associados.

O cooperativismo com suas dimensões econômicas, educacionais e sociais, induz o ser humano individualista em coletivo, para obtenção de grandes desafios.

2.1.1 Origem

Alguns aspectos minuciosos na sociedade cooperativa dificultam o trabalho dos estudiosos na definição exata da origem do cooperativismo no mundo.

Meinen e Port (2012, p. 61) afirmam que:

A história do cooperativismo retrata que as primeiras cooperativas de crédito surgiram na Europa, tendo Franz Herman Schulze como seu precursor, com a criação da primeira cooperativa de crédito urbana no ano de 1852 na cidade Alemã de Dlitzsch. Anos depois, em 1964 surge em Heddesdorf, também na Alemanha, a primeira cooperativa de crédito rural,

tendo como fundador Friederich Wihelm Raiffeisen e, logo na seqüência em 1865, surge na Itália as cooperativas conhecidas como Luzzati.

Segundo Veiga e Fonseca (2001) a prática do cooperativismo existe a mais de dois séculos, tendo sua origem como uma forma de filosofia que o homem implantou na sociedade, como uma maneira de alavancar a economia na forma de trabalho e não apenas no lucro, conquistando na ajuda mútua os valores e as necessidades humanas.

Segundo Pinheiro (2007) em 28 de dezembro de 1902, foi criada a primeira cooperativa de crédito brasileira, localizada no município de Nova Petrópolis (RS) conhecida como a Caixa de Economia e Empréstimos Amstad, posteriormente chamada de caixa Rural de Nova Petrópolis.

2.1.2 Conceito

Cooperativismo é a associação voluntária de pessoas, que visa atingir objetivos em comum, propostos em sua constituição estatutária.

Como complementa Cruz (2007, p. 49) sobre cooperativismo :

É um sistema econômico-social, autogerido em base na democrática, operacionalizado através de ajuda - mútua, que se destina á satisfação das necessidades econômicas e á promoção moral dos membros a ele integrado.

O cooperativismo também expressa a prática de tornar o ser humano aprimorado nas dimensões sociais, culturais e econômicas. Sendo ele um sistema de cooperação que envolve as mais variadas formas de produção e de trabalho, tornando-se assim um sistema propício para o desenvolvimento integral dos indivíduos que o cercam, pela coletividade que ele proporciona.(VEIGA; FONSECA, 2001).

Como forma de complementação Ricciardi e Lemos (2000) descrevem que o cooperativismo utiliza um método de trabalho conjugado. Esse método consiste no fato de que as pessoas ao se associarem tornam-se proprietários de parte do capital da cooperativa, com o objetivo de realizar um empreendimento que venha a prestar serviços mútuos, em busca da elevação e padrões dos associados.

Indiferente dos conceitos, o cooperativismo com suas dimensões econômicas, sociais, educacionais, tenta transformar o ser humano individualista em coletivo, para aprimoramento e obtenção de grandes desafios.

2.1.3 Princípios e valores cooperativistas

Atualmente, existem diversos princípios que regem uma cooperativa, que vão desde os que movem o início das atividades da cooperativa até as linhas orientadoras aos quais as cooperativas levam as práticas de seus valores tornando estes de forma padrão.

Conforme enfatiza Cardone (2007), os princípios cooperativistas são normas elementares, e ao mesmo tempo são a base para qualquer situação, assim se tornando regras de conduta utilizadas com o intuito de tornar as corporações mais organizadas, conseqüentemente valorizando o funcionamento das mesmas.

Conforme afirmam Meinen e Port (2012), para que fossem adequadas as dinâmicas sociais, os princípios cooperativistas foram revisados nos anos de 1937, 1966 e 1995 em congressos coordenados pela ACI (Aliança cooperativista internacional).

Os princípios definidos no ano de 1995 estão vigentes até hoje e continuam sendo diretrizes para orientação das cooperativas.

Segundo Cruz (2007) os princípios cooperativistas se destacam em:

- ✓ **Adesão Livre e voluntária:** Sendo as cooperativas organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizarem seus serviços e assumirem as responsabilidades como associados.
- ✓ **Gestão democrática pelos cooperados:** Os associados participam ativamente na formulação de suas políticas e tomadas de decisões.
- ✓ **Participação econômica:** Os cooperados contribuem para o capital das cooperativas e mantém controle sobre ele. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os associados têm direito a receberem habitualmente, havendo condições econômico-financeiras, uma remuneração sobre o capital integralizado.
- ✓ **Autonomia e independência:** As cooperativas são organizações autônomas, controladas pelos seus associados. Se houverem acordos

com outras organizações, ou recorrerem ao capital externo, deve ser feito assegurando o controle democrático pelos seus associados.

✓ **Educação, formação e informação:** A cooperativa é responsável pela educação e formação dos seus membros, representantes e trabalhadores, de forma que estes possam contribuir eficazmente para o desenvolvimento da cooperativa.

✓ **Intercooperação:** As cooperativas tendem a servir da melhor forma possível os seus associados trabalhando em conjunto, a união das cooperativas tende a estruturar e dar mais força as organizações.

✓ **Interesse pela comunidade:** As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros.

Ainda seguindo dados de Meinen e Port (2012) não existem valores rotulados para cooperativas, assim como existem para os princípios. Mas, conforme as inúmeras referências feitas por doutrinadores no mundo todo, os mais recorrentes nas cooperativas são:

- ✓ Solidariedade;
- ✓ Liberdade;
- ✓ Democracia;
- ✓ Equidade;
- ✓ Igualdade;
- ✓ Responsabilidade;
- ✓ Honestidade;
- ✓ Transparência;
- ✓ Responsabilidade Socioambiental.

Os valores são base para toda boa estrutura, aliados aos bons princípios se tornam uma espécie de ponte, que liga as diretrizes até as boas ações.

2.1.4 Cooperativas de crédito no cenário nacional

Segundo Cruz (2007), o Brasil, após o seu descobrimento, sempre demonstrou vocação para exercitar a solidariedade, e, portanto o espírito cooperativista. Entretanto, apenas no século XVII, surgiram as primeiras sociedades

que professavam efetivamente a doutrina cooperativista, sendo o agropecuário o primeiro ramo implantado no Brasil, seguido pelo de consumo e, posteriormente, o de crédito.

Conforme Ventura, Filho, e Soares (2009), as cooperativas de crédito brasileiras são divididas em seis diferentes tipos conforme a sua classificação individual:

- ✓ Emprego (servidores públicos e de empresas privadas);
- ✓ Profissão ou trabalho (comerciantes, advogados, médicos, etc...);
- ✓ Atividades Rurais (Agrícola, pecuária e extrativista);
- ✓ Pequenos empresários, microempresários ou micro empreendedores;
- ✓ Empresários, e
- ✓ Livre admissão de associados.

Conforme dados do Portal do Cooperativismo de Crédito(2015), no Brasil, em 31/12/2013, existiam 1.154 cooperativas de crédito, destas 888 eram ligadas aos principais sistemas **SICOOB, SICREDI, CECRED, CONFESOL**.

Ainda sobre dados do portal, em junho de 2014 o BACEN contabilizava a existência de 1.150 Cooperativas Financeiras no Brasil que administravam juntas ativos totais de R\$ 138 bilhões. Somando-se a este valor as operações dos ativos do Banco SICREDI S.A. e do BANCOOB soma-se ao total de R\$ 186 bilhões no ramo crédito, elevando às cooperativas de crédito ao 6^a lugar no *ranking* das maiores instituições financeiras do país, conforme é relatado nos dados a seguir:

Figura 1: *Market Share* das Instituições Financeiras Brasileiras.

Market Share das Instituições Financeiras Brasileiras* - base jun/2014								
Instituição Financeira	Ativos Totais	% de Ativos Totais	Depósitos	% de Depósitos	Patrimônio Líquido	% do Patrimônio Líquido	Operações de Crédito	% das Operações de Crédito
Banco do Brasil	1.303.651.713	19,01%	480.089.499	24,92%	70.043.646	12,69%	609.939.620	21,27%
Itaú	1.029.025.053	15,00%	291.318.567	15,12%	93.404.950	16,92%	361.491.029	12,61%
Caixa Econômica Federal	963.315.687	14,05%	391.768.100	20,33%	28.244.519	5,12%	544.184.727	18,98%
Bradesco	793.507.842	11,57%	214.240.351	11,12%	76.964.400	13,94%	297.037.271	10,36%
Santander	502.784.192	7,33%	134.392.221	6,98%	58.961.469	10,68%	195.049.936	6,80%
Cooperativismo Financeiro **	185.567.714	2,71%	91.188.659	4,73%	26.438.600	4,79%	79.725.515	2,78%
HSBC	163.277.372	2,38%	58.067.538	3,01%	10.015.959	1,81%	55.034.367	1,92%
Safra	133.137.729	1,94%	9.939.675	0,52%	8.109.737	1,47%	45.647.267	1,59%
Citibank	53.366.415	0,78%	13.713.635	0,71%	7.089.024	1,28%	11.699.816	0,41%
Banrisul	56.926.803	0,83%	32.112.594	1,67%	5.272.433	0,96%	27.015.791	0,94%
Total do SFN	6.858.085.332		1.926.657.785		551.946.483		2.867.789.142	

Elaboração: Portal do Cooperativismo de Crédito

Fonte: BACEN – 50 maiores bancos e consolidado do Sistema Financeiro Nacional – posição de jun/2014

* Consideradas apenas as instituições financeiras de varejo (que possuem agências para atendimento aos clientes)

** Incluídos os Bancos Cooperativos

2.1.5 Diferença entre as cooperativas de crédito e os bancos

Apesar dos bancos e as cooperativas de crédito serem instituições financeiras intermediárias, os mesmos possuem objetivos distintos.

Para melhor elucidar estas diferenças, apresenta-se a figura a seguir:

Figura 2: Diferenças entre cooperativas de crédito e bancos.

BANCOS	COOPERATIVAS DE CRÉDITO
São Sociedades de Capital	São sociedades de Pessoas
O poder é exercido na proporção do número de ações	O voto tem peso igual para todos (Uma pessoa, um voto)
As deliberações são concentradas	As decisões são partilhadas entre muitos
Os administradores são terceiros (homens do mercado)	Os administradores-líderes são do meio (associados)
O usuário das operações é mero cliente	O usuário é o próprio dono (cooperado)
O usuário não exerce qualquer influência na definição dos produtos e sua precificação	Toda Política operacional é decidida pelos próprios usuários/donos (associados)
Podem tratar distintamente cada usuário	Não podem distinguir: o que vale para um, vale para todos (art.37 da Lei n5.764/71)
Preferem o público de maior renda e as maiores corporações	Não discriminam, servindo a todos os públicos.
Priorizam os grandes centros (embora não tenham limitação geográfica).	Não restringem, tendo forte atuação nas comunidades remotas.
Tem propósitos mercantilistas	A mercancia não é cogitada (art.79, parágrafo único, da Lei n5.764/71)
A remuneração das operações e dos serviços não tem parâmetro/limite	O preço das operações e dos serviços tem como referência os custos e como parâmetro as necessidades de reinvestimento.
Atendem em massa, priorizando, ademais, o autosserviço.	O relacionamento é personalizado/individual, com apoio da informática.
Não tem vínculo com a comunidade e o público alvo.	Estão comprometidos com as comunidades e os usuários.
Avançam pela competição	Desenvolvem-se pela cooperação.
Visam lucro por excelência	O lucro está fora do seu objeto, seja pela sua natureza, seja por determinação legal (art.3º da Lei n5.764/71)
O resultado é de poucos donos (nada é dividido com os clientes)	O excedente (sobras) é distribuído entre todos (usuários), na proporção das operações individuais, reduzindo ainda mais o preço final pago pelos cooperados e aumentando a remuneração de seus investimentos
No plano societário, são regulados pela Lei das Sociedades Anônimas.	São reguladas pela Lei Cooperativista e por legislação própria.

Fonte: Meinen e Port, 2012 p.51

Conforme análise da figura 2, enquanto os bancos buscam aumentar o seu patrimônio por meio dos lucros acumulados e privilegiando o capital, as cooperativas buscam atender as necessidades dos associados e também a comunidade, aumentando a distribuição e a circulação da renda, atuando como agente de desenvolvimento local.

2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Segundo conceitua o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2009) o termo “Governança Corporativa” significa um sistema que orienta e organiza as instituições, monitorando e incentivando as mesmas, assim buscando um melhor direcionamento para toda e qualquer área organizacional.

Para Silva (2012) a finalidade principal da Governança Corporativa é aperfeiçoar o desempenho das empresas, tendo assim mais facilidade ao capital, além de dar incentivo e proteção aos órgãos da empresa e as pessoas que fazem parte dos mesmos.

A mesma percepção sobre Governança Corporativa também, é expressa por Oliveira (2011, p.16)

Um conjunto de Práticas administrativas para otimizar o desempenho das empresas – com seus negócios, produtos e serviços - ao proteger, de maneira equitativa, todas as partes interessadas – acionistas, clientes, fornecedores, credores, funcionários, governos -, facilitando o acesso às informações básicas da empresa e melhorando o modelo de gestão.

Silva (2006) evidencia, também, que os conceitos de Governança Corporativa se caracterizam por um aglomerado de princípios e ações que visam diminuir a geração de conflitos entre os sistemas empresariais e familiares.

Para Robert Monks e Minow (2004, *apud* ANDRADE e ROSSETI, 2012), a Governança Corporativa trata do conjunto de leis e regulamentos que visam:

- ✓ Assegurar os direitos dos acionistas das empresas, controladores ou minoritárias;
- ✓ Disponibilizar informações que permitam aos acionistas acompanhar decisões empresariais impactantes, avaliando o quanto elas interferem em seus direitos;
- ✓ Possibilitar aos diferentes públicos alcançados pelos atos das empresas emprego de instrumentos que assegurem a observância de seus direitos;
- ✓ Promover a interação dos acionistas, dos Conselhos de Administração e da direção executiva das empresas.

De certa forma Governança Corporativa entende-se por um sistema onde as organizações baseiam-se para ser dirigidas e monitoradas, separando todas as atividades nela incutida de forma sistêmica, assegurando a organização na empresa.

2.2.1 Origem

Para Silva (2012) a Governança Corporativa teve origem na primeira metade dos anos 90, onde um movimento, que teve enfoque nos Estados Unidos proporcionado por acionistas, onde viam a necessidade de que regras fossem criadas para que os abusos proporcionados pelas diretorias executivas das empresas em seus benefícios fossem banidos.

O IBGC (2009) complementa que, em meados dos anos 90, surgiu a necessidade dos acionistas de criar regras que, além de protegê-los dos abusos da diretoria executiva, fosse um conjunto eficiente de mecanismos, a fim de assegurar o comportamento dos acionistas.

Ainda seguindo o raciocínio do IBGC (2009) o qual afirma que um dos pontos principais do início da Governança Corporativa foi denominado como “conflito de agência”, onde nesse período ocorreu a separação entre a propriedade e a gestão das empresas.

Para Castro (2013) a Governança Corporativa também teve início com o “conflito de agência” ou também denominado como “teoria das agências”, sendo estes gerados por quem tinha a propriedade e quem tinha o controle e as informações.

Silva (2006, p.15) salienta que:

O movimento de Governança Corporativa seria novamente impulsionado, a partir de 2001, com uma série de escândalos de fraudes que envolvia a administração executiva de diversas empresas, como Eron, Wordcom, Qwest e Tyco International.

Alguns estudos apontam que a Governança Corporativa foi criada a partir da lei Sarbanes-Oxley(SOX).

Conforme Gellati, Meneghetti e Silva (2010), a lei Sarbanes-Oxley (SOX) surgiu nos Estados unidos da América, com o intuito de garantir a recuperação da credibilidade do mercado de capitais após vários escândalos envolvendo a área contábil em empresas até o momento bem conceituadas.

Com 11 capítulos e 69 seções, a lei Sarbanes-Oxley tem como objetivos:

- ✓ Criação do órgão de supervisão do trabalho dos auditores independentes;
- ✓ Independência do auditor

- ✓ Responsabilidade Corporativa
- ✓ Aumento do nível de divulgação das informações financeiras.

Foram a partir destas informações que as empresas buscaram uma melhor forma para desenvolver suas atividades, com a visão de que uma boa Governança Corporativa poderia ajudar na solução de problemas, a partir da fiscalização e avaliação das práticas adotadas.

2.2.2 Princípios da Governança Corporativa

Conforme enfatiza Silva (2006), as organizações tendem a adotar e Governança Corporativa por estar associada a um ambiente institucional equilibrado e a uma política econômica de boa qualidade.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC define que as organizações devem seguir alguns princípios básicos. Segundo o IBGC (2009), os princípios são:

- ✓ **Transparência:** Define que as organizações devem disponibilizar suas informações ao mercado. O cumprimento a este princípio resulta em um clima de confiança interno e com terceiros;
- ✓ **Equidade:** Caracteriza-se pelo tratamento igualitário a todos os sócios. Qualquer atitude discriminatória é inaceitável;
- ✓ **Prestação de Contas:** todos os agentes de Governança Corporativa devem prestar contas de sua atuação, assumindo as conseqüências de seus atos e omissões.
- ✓ **Responsabilidade Corporativa:** Os envolvidos nas Práticas da Governança Corporativa devem zelar pela sustentabilidade da organização, visando sua longevidade.

Os princípios de Governança Corporativa devem estar de acordo com os princípios da própria empresa, ou seja, a própria organização deve possuir uma postura de responsabilidade perante a sociedade que a envolve.

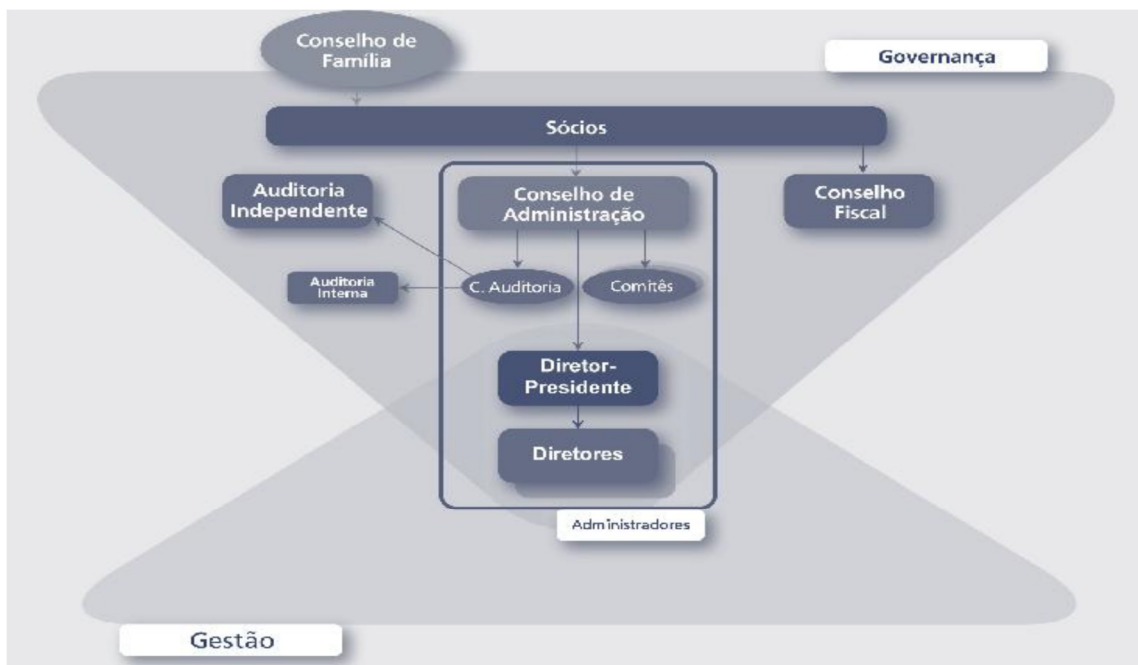
2.2.3 Estrutura da Governança Corporativa

Para que haja eficácia nas Práticas de Governança Corporativa, é de suma importância que a instituição esteja organizada, com sua hierarquia e órgãos claramente definidos.

O Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas (2015) prevê uma forma de estrutura adequada e organizada, sendo que a estrutura dependerá da necessidade e ocupações de cada organização.

Como salienta a figura 3:

Figura 3: Estrutura básica da Governança Corporativa.



Fonte: Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa (2009)

Segundo Silva (2006) quando a empresa possui uma gestão organizada os resultados adquiridos por ela são superiores aos resultados esperados, assim ela adquire o resultado que é denominado como criação de valores.

2.3 GUIA DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA PARA COOPERATIVAS

O Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas foi criado pelo IBGC- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa no ano de 2015, e

conta atualmente com 96 páginas, tem como objetivo, aprofundar os benefícios e as boas práticas de Governança Corporativa para cooperativas, sendo especificamente direcionado aos ramos de cooperativas de crédito, saúde e agropecuárias.

2.3.1 Propriedades

O primeiro capítulo do Guia de Melhores Práticas de Governança para cooperativas (2015) trata do quesito propriedade. Nele é relatado que, cada cooperado é um proprietário da cooperativa, cujos direitos políticos são vinculados às pessoas e não ao seu capital, ou seja, um associado é igual a um voto. Sendo que, nenhum associado pode ser representado por outra pessoa nas assembleias.

O Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas (2015) define a assembleia como um órgão soberano da cooperativa, onde os sócios se reúnem para exercerem seus direitos de proprietário. De acordo com a sua competência, a assembleia divide-se em:

- ✓ **Assembleia Geral Ordinária:** Realizada Anualmente, nos três primeiros meses após o término do exercício social e apresenta as prestações de contas dos órgãos administrativos, acompanhada do parecer do Conselho Fiscal, a destinação das sobras, a eleição dos componentes do Conselho de Administração e fiscal, a fixação dos valores dos honorários e gratificações, e quaisquer assuntos de interesse local, excluindo os de competência da assembleia geral extraordinária;
- ✓ **Assembleia Geral Extraordinária:** É realizada sempre que houver necessidade, e pode deliberar sobre qualquer assunto do interesse da cooperativa, desde que, tenham sido mencionados no edital de convocação. Dentre os vários assuntos, os mais comuns são, reforma do estatuto, fusão, incorporação e desmembramento, mudança do objetivo da sociedade, dentre outros.

No que se referem às assembleia extraordinárias:

A Assembleia Geral Extraordinária delibera sobre assuntos não relacionados à prestação de contas, demonstrações e destinação de resultados e eleição da administração. É convocada quando ocorrem motivos graves e urgentes ou quando a convocação da assembleia ordinária é retardada em relação aos prazos legalmente estabelecidos (ROSSETTI; ANDRADE, 2012, p. 269).

Para o IBGC (2009) assembleia é o termo utilizado para referir-se à reunião dos sócios, sendo que dentre suas principais competências, está o aumento

ou a redução do capital social, reforma do Estatuto Social, ou Contrato Social, eleição ou destituição dos conselheiros, tomar e deliberar sobre demonstrações financeiras, avaliação de bens e aprovar a remuneração dos administradores.

Rossetti e Andrade (2012, p. 257) evidenciam que “a Assembleia Geral é o órgão soberano da sociedade. Cabendo-lhe deliberações de alto impacto nos destinos das companhias”.

Segundo o Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas (2015), a convocação para as assembleias, considerando o local, a data e a hora devem ser feita de forma que favoreça a presença do maior número de associados. A lei estabelece que a convocação seja feita com, no mínimo dez dias de antecedência. Mas recomenda-se o adiantamento de trinta dias, afirma-se que a cooperativa deve usar do maior número possível de publicidade para o edital de convocação, através de meios eficientes que alcancem todos os cooperados.

Para votação na assembleia, o IBGC (2009) analisa que as regras devem ser claras, objetivas e definidas com o intuito de facilitar a votação. Os métodos de votação e as regras devem estar disponíveis desde a publicação do primeiro anúncio do edital de convocação.

O Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas (2015) define, também, que nos casos em que aconteça incorporação, fusão e desmembramento de cooperativas, os projetos e as deliberações devem ser detalhadas a todos os cooperados envolvidos, explicando a eles todas as condições pactuadas. Ainda, consta que, no estatuto da cooperativa deve haver de forma clara, as situações das quais é de direito do associado retirar-se da organização, bem como a forma de devolução do capital, sempre visando a garantia de continuidade e equilíbrio financeiro da cooperativa. Ainda deve ser definido e divulgado pela cooperativa a sua política de retenção e distribuição de sobras ou perdas, estas que devem ser definidas pelo Conselho de Administração e aprovada pela assembleia Geral.

2.3.2 Conselho de Administração

O Conselho da Administração é considerado pelo Guia (2015) como o principal componente do sistema de Governança Corporativa, pois é ele que

gerencia e guarda o objeto social e o sistema de Governança das instituições, bem como se torna responsável pelas tomadas de decisões da organização e o seu direcionamento estratégico.

Conforme afirma o Guia de Melhores Práticas de Governança Corporativa (2015), o Conselho de Administração é o colegiado encarregado pelo processo de tomada de decisões da cooperativa e seu direcionamento estratégico, seu papel é ser a ligação entre a propriedade e a gestão. O Conselho recebe poder dos cooperados e presta contas aos mesmos.

Dados do IBGC (2009) salientam que toda organização deve ter um Conselho de Administração, de preferência eleito pelos sócios, onde possam garantir o objeto social e sustentabilidade da organização em longo prazo, sempre decidindo em favor do melhor interesse da organização como um todo.

Sua missão é proteger e valorizar a organização, garantindo o retorno do investimento no longo prazo e buscando o equilíbrio entre as partes interessadas. Neste contexto, o Conselho de Administração utiliza as mais variadas informações, para atender a diretoria e para que essa consiga orientar suas gerências a desenvolver planos de gerenciamento de riscos eficientes, caso as condições de negócio não correspondam conforme as expectativas (CHARAM, 2005).

Segundo o Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas (2015) dentre as responsabilidades do Conselho de Administração, destacam-se:

- A. Formular diretrizes, submetendo á aprovação da assembleia geral, quando necessário.
- B. Discussão, aprovação e monitoramento de decisões, envolvendo:
 - ✓ Estratégia;
 - ✓ Estrutura de capital;
 - ✓ Política de risco;
 - ✓ Proposições e estudos para fusões, incorporações e desmembramentos entre cooperativas;
 - ✓ Proposições e estudos para aquisições, participações e alienações em outros negócios;
 - ✓ Contratação, dispensa, avaliação e remuneração do executivo principal e dos demais executivos, a partir da proposta apresentada pelo executivo principal;

- ✓ Escolha e avaliação da Auditoria Independente ou ratificação da propositura do Comitê de Auditoria, caso esteja instituído;
 - ✓ Planejamento de substituição e de renovação dos conselheiros e executivos principais
 - ✓ Práticas de Governança Corporativa;
 - ✓ Relacionamento com partes interessadas, privilegiando a cooperação e a harmonia;
 - ✓ Sistema de controles: internos e de riscos;
 - ✓ Políticas de gestão de pessoas;
 - ✓ Código de Conduta e Conflito de Interesses.
- C. Apoiar e supervisionar continuamente a gestão da cooperativa com relação aos negócios, aos riscos e às pessoas. Deve ter a liberdade de solicitar todas as informações necessárias ao cumprimento de suas funções, porém, sem interferir em assuntos operacionais.
- D. Prestar contas aos cooperados, incluindo um parecer sobre o relatório da gestão e as Demonstrações Financeiras, além de propor, para deliberação da assembleia, a remuneração de administradores, sempre vinculada a um processo de avaliação dos órgãos e de seus integrantes.

O IBGC (2009) recomenda que o Conselho de Administração deva estimular a formação de comitês, destacando também a possibilidade e importância da existência de ouvidoria e canais de denúncias, para acolher opiniões, críticas e possíveis reclamações, garantindo sempre a confidencialidade por parte dos usuários. Estes canais devem ser direcionados ao Conselho de Administração.

Segundo o Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas (2015), o Conselho de Administração deve assegurar de que os órgãos de gestão identifiquem e listem preventivamente os principais riscos que a cooperativa esteja exposta, para que sejam apresentadas medidas e procedimento de prevenção. Por este e outros motivos, o Conselho de Administração torna-se um dos responsáveis pela perenidade e longevidade da cooperativa, como também é responsável pela eliminação de contradições e vazamento de informações estratégicas.

Ainda segundo o Guia (2015), o conselheiro deve reunir competência em diversas áreas, como experiências no executivo, na identificação e controle de riscos, conhecimento sobre finanças, área contábil, jurídica, e os interesses da cooperativa, também, deve ser um profissional com visão estratégica, motivado, que

saiba trabalhar em equipe e tenha noções de legislação pertinentes, deve estar ciente de que ao assumir a cadeira do Conselho precisa manter deveres de lealdade e responsabilidades assumidas com as partes interessadas. Recomenda-se que o mandato do conselheiro não seja superior a dois anos. A eleição para este cargo deve ocorrer mediante inscrição e votação, que pode ser individual, ou até mesmo em chapa.

Ainda conforme o Guia (2015), cabe ao presidente do Conselho de Administração a responsabilidade de assegurar a eficácia e o bom desempenho do órgão e de cada um dos seus membros. Executivos da cooperativa, assessores técnicos, colaboradores, consultores podem ser convidados quando necessário para as reuniões. O número de membros do Conselho varia conforme o setor, porte e complexibilidade das atividades. Os conselheiros podem ser independentes; (que não tem vínculo atual com a organização); ou internos. Todos devem ser remunerados considerando as qualificações, o valor gerado à cooperativa e os riscos das atividades.

Diante do que foi visto, percebe-se a relevância que este Conselho exerce sobre as instituições, sendo para muitos, a base de segurança para os acionistas diante da tomada de decisão, e planejamento estratégico.

2.3.3 Gestão

O terceiro capítulo do Guia de Melhores Práticas de Governança para Cooperativas (2015) descreve que o executivo principal é responsável pela gestão da cooperativa e pela coordenação da diretoria executiva, mantendo ligação entre a gestão e o Conselho de Administração.

Conforme Almeida (2010, p. 15), “é entendível que quando se trata de gestão estamos falando sobre todo o gerenciamento dos aspectos envolvidos, onde as informações devem ser equilibradas e de qualidade”.

Como salienta o IBGC (2009) o dever do Diretor-Presidente é garantir um relacionamento claro, respeitador e de longo prazo com as partes interessadas, criar definições estratégicas de comunicação com os mesmos e prestar as informações e esclarecimentos de seu interesse, juntamente com as informações obrigatórias por

lei ou regulamento, que devem possuir linguagem acessível, ser equilibradas e de qualidade, de modo a serem compreendidas pelos interessados.

Como complementa Ferreira (2005), toda organização deve ter instrumentos e técnicas suficientes e adequadas para que possa se organizar, dando prioridade aos recursos financeiros, matérias, e as pessoas que compõem a instituição. Em virtude disso, deve haver a busca por modelos integrativos para alcançar as diversas dimensões da organização, de forma que facilitem o alcance dos níveis de eficiência e eficácia.

De acordo com Almeida (2010, p. 15)

É entendível que quando se trata de gestão estamos falando sobre todo o gerenciamento dos aspectos dos processos envolvidos, onde as informações devem ser equilibradas e de qualidade, a comunicação deve abordar tanto os aspectos positivos quanto os negativos, de modo a oferecer aos interessados uma correta compreensão da organização.

Conforme o Guia (2015), cabe ao executivo principal a indicação dos demais executivos, juntamente com as suas respectivas remunerações. Essas informações devem ser deliberadas pelo Conselho de Administração e, também, pela Assembleia Geral. Cabe ao executivo principal garantir que sejam repassadas as informações cabíveis para as partes interessadas, devendo esta ser de forma clara. A cooperativa deve divulgar relatórios periódicos informando sobre todos os aspectos da sua atividade, inclusive as de ordem socioambiental, operações com partes relacionadas, custos da atividade e remunerações dos administradores.

A gestão, conforme o Guia (2015), também é responsável por parte do controle interno, sendo assim responsável por um sistema de controle que monitore os processos operacionais e financeiros, assim como os riscos das não conformidades. Juntamente com o executivo principal, a gestão deve zelar pelo cumprimento do código de conduta da cooperativa. A remuneração da área de gestão deve estar vinculada aos resultados, com meta de curto e longo prazo, relacionadas a geração de valor econômico e social para a cooperativa e seus cooperados.

Ou seja, a gestão nas organizações visa o crescimento das mesmas, atuando nas tomadas de decisões, com o objetivo de atingir maiores resultados para a entidade priorizando pela honestidade e transparência.

2.3.4 Auditoria

O papel principal desempenhado pela auditoria nas organizações é o de avaliar e validar os demonstrativos contábeis fornecidos pela administração de um determinado período, analisando a veracidade dos fatos, com a função de verificar se as mesmas refletem adequadamente a realidade da sociedade.

Conforme afirma Silva (2006), todas as organizações devem possuir uma auditoria independente a fim de verificar se todas as demonstrações, tanto as financeiras quanto as econômicas, condizem com a realidade da organização.

A mesma linha de raciocínio é mantida pelo Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas (2015), onde salienta que as demonstrações auditadas pela auditoria devem ser mantidas de forma clara, apresentando adequadamente a posição patrimonial e financeira, os ganhos e as perdas, e os resultados do período.

Em outras palavras, Oliveira (2011) analisa que:

No que tange a auditoria de gestão, os auditores estão cada vez mais preocupados com o contexto evidenciado nas demonstrações contábeis, a maioria das apresentações de análises como: fatores dos resultados empresariais; fatores de riscos, internos e externos, demonstrações de resultados e balanços patrimoniais, bem como integração entre o planejamento do negócio e as análises efetuadas.

Conforme o IBGC (2009) o auditor independente deve ser contratado por um período de trabalho predefinido, podendo posteriormente ser recontratado após avaliação formal e documentada, de sua independência e bom desempenho, observadas as normas profissionais, legislação e os regulamentos. No entanto, quanto ocorrer esta recontração, o auditor independente deve realizar uma rotatividade dos profissionais-chave da equipe.

Seguindo a linha de raciocínio do Guia de Melhores Práticas de Governança para Cooperativas (2015), o plano de trabalho dos auditores e o acordo dos honorários devem ser estabelecidos pelo Conselho de Administração e/ou o comitê de auditoria. O dever do auditor é reportar ao comitê de auditoria e, na sua falta, ao Conselho de Administração:

- ✓ Deficiências relevantes e falhas significativas nos controles e procedimentos internos;
- ✓ Tratamentos contábeis alternativos de possibilidade de fraudes e erros;

- ✓ Casos de discordância com a diretoria;
- ✓ Avaliação de riscos e análise.

Devendo garantir sua responsabilidade e consciência profissional, segundo Crepaldi (2013, p.38) o auditor externo deve “manter uma atitude mental também independente, exercer seu trabalho com competência profissional e manter seu grau de independência junto à empresa, objeto de exame, livre de qualquer interesse ou vantagens”.

Portanto, é imprescindível a essencialidade de que o trabalho da auditoria seja realizado por um profissional independente, no sentido de dar transparência às informações e aumentar o grau de confiabilidade da organização para com os usuários e a sociedade em geral.

2.3.5 Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal acabou se tornando parte integrante do sistema de Governança Corporativa das organizações brasileiras. Contudo, seu funcionamento pode ser permanente ou não. Devendo o Conselho, ser reconhecido como um organismo de controle independente, que visa agregar valor para a organização. (IBGC, 2009).

Conforme Silva (2006, p. 21), o Conselho Fiscal tem como finalidade “fiscalizar os atos administrativos; assim, não tem competência para apreciar o mérito e a qualidade das decisões no âmbito dos Conselhos de Administração”.

Silva (2006, p. 27) ainda salienta que,

As pessoas que compõem o Conselho Fiscal devem ter conhecimento a respeito do segmento de atuação na empresa e desejável diversidade de experiências profissionais, pertinentes às funções do Conselho, bem como independência profissional.

Conforme o Guia de Melhores Práticas de Governança para cooperativas (2015), os principais objetivos do Conselho Fiscal são:

- ✓ Fiscalizar, por qualquer de seus membros, os atos dos conselheiros de administração e dos diretores executivos e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários;

- ✓ Elaborar um parecer sobre o relatório da gestão anual da administração, fazendo constar as informações complementares que julgar necessárias ou úteis à deliberação da assembleia geral;
- ✓ Opinar sobre as propostas dos órgãos da administração, a serem submetidas à assembleia geral, relativas aos planos de investimento ou orçamentos de capital, distribuição de sobras e perdas, incorporação, fusão ou desmembramento;
- ✓ Denunciar, por qualquer de seus membros, aos órgãos de administração e, se estes não tomarem as providências necessárias para a proteção dos interesses da cooperativa, à assembleia geral, os erros, fraudes ou crimes que descobrir, além de sugerir providências úteis à cooperativa;
- ✓ Analisar, ao menos trimestralmente, o balancete e demais demonstrações financeiras elaboradas pela cooperativa;
- ✓ Examinar as demonstrações financeiras do Exercício Social e sobre elas emitir parecer circunstanciado.

Outro ponto relevante, de acordo com Silva (2006, p. 27) é o fato de que o “Conselho Fiscal deve acompanhar os trabalhos tanto dos auditores internos quanto dos auditores externos”.

Segundo o Guia (2015), os conselheiros devem ser obrigatoriamente associados da cooperativa. As prioridades do Conselho Fiscal devem ser estabelecidas por seus membros, os mesmos deliberam sobre suas agendas mínimas de trabalho, nesta agenda devem ser incluídas uma relação de reuniões ordinárias, assim como as informações que deverão ser enviadas periodicamente ao conselheiro. A responsabilidade do Conselho Fiscal é com a cooperativa, independente dos que o tenha elegido, assim sua atuação deve conter transparência, independência, e confidencialidade. O Conselho Fiscal deve acompanhar o trabalho dos auditores independentes, juntamente com os trabalhos da auditoria interna, em cooperação com o comitê de auditoria. Sua remuneração deve ser adequada, conforme sua experiência e qualificação, valores que devem ser aprovados pela assembleia geral ordinária, não devendo haver remuneração variável no Conselho.

Desta forma, entende-se que o Conselho Fiscal, é de grande valia como boa prática de Governança Corporativa, suas atribuições garantem ações fiscalizadoras, agregando valor à organização.

2.3.6 Conduta e Conflito de Interesses

O último capítulo do Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas (2015) prevê que toda organização deve ter um código de conduta que comprometa administradores e funcionários. O documento deve ser elaborado pela diretoria de acordo com os princípios e políticas definidos e aprovados pelo Conselho de Administração, sendo que o código de conduta deve definir também, responsabilidades sociais e ambientais, refletindo adequadamente a cultura da cooperativa e seus princípios.

As diretorias devem elaborar um Código de conduta que primeiramente respeite as leis do país e em seguida siga os princípios definidos pelo Conselho de Administração, para que seja aprovado pelo mesmo (ALMEIDA, 2010).

Ainda seguindo raciocínio de Almeida (2010, p. 12).

A essência do Código de Conduta visa garantir que os membros da organização tenham como base este código antes da tomada de qualquer intenção ou decisão a fim de garantir a moralidade das informações, decisões e estratégias para a organização. O código de conduta deve também definir responsabilidades sociais e ambientais.

Segundo dados do Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas (2015), o código de conduta deve abranger o relacionamento entre conselheiros, diretores, funcionários, cooperados, associados, fornecedores, clientes e demais partes interessadas. O Código de Conduta deve cobrir, principalmente, os seguintes assuntos:

- ✓ Cumprimento das leis e pagamento dos tributos;
- ✓ Operações com partes relacionadas;
- ✓ Uso de ativos da cooperativa e de terceiros;
- ✓ Conflitos de interesses;
- ✓ Informações privilegiadas;
- ✓ Política de transação das ações ou quotas de empresas ligadas e das quotas da cooperativa;

- ✓ Processos administrativos, judiciais e arbitragem;
- ✓ Canal de denúncia;
- ✓ Prevenção e tratamento de fraudes;
- ✓ Prevenção de lavagem de dinheiro, financiamento ao terrorismo e atos ilícitos;
- ✓ Pagamentos ou recebimentos questionáveis ou indevidos;
- ✓ Recebimento de presentes e favorecimentos ou vantagens;
- ✓ Doações e patrocínios;
- ✓ Festas e eventos;
- ✓ Atividades políticas e em órgãos de representação da entidade (OCB, Centrais, federações, confederações);
- ✓ Direito à privacidade;
- ✓ Nepotismo e/ou nepotismo cruzado;
- ✓ Meio ambiente;
- ✓ Discriminação ou preconceito no ambiente de trabalho;
- ✓ Assédio moral ou sexual;
- ✓ Segurança no trabalho;
- ✓ Exploração do trabalho adulto ou infantil de forma direta ou indireta;
- ✓ Relações com a comunidade; e
- ✓ Uso de álcool e drogas.

De acordo com Silva (2012, p. 91) o código de conduta “deve apresentar caminhos para denúncias ou resolução de dilemas de ordem”.

Com isso, conclui-se que as recomendações contidas neste capítulo, direcionam a organização a uma gestão mais organizada, por meio do código de conduta, que direcionará os colaboradores e administradores a algumas regras e normatizações, de acordo com as políticas da empresa.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo, será apresentado o procedimento utilizado para a produção deste estudo, juntamente com o método empregado para a coleta e análise de dados da pesquisa de campo.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Para a realização de um estudo é necessário a aplicação de uma metodologia a qual deve ser seguida durante todo o desenvolvimento da pesquisa.

Nesta pesquisa encontram-se abordados assuntos como Governança Corporativa, o Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas (2015) e demais assuntos diretamente ligados às cooperativas de crédito.

O desenvolvimento da pesquisa deu-se primeiramente pela busca de informações na literatura, em livros, monografias, dissertações, revistas e matérias fornecidas pela cooperativa.

Segundo Cervo e Bervian (2002) é na pesquisa bibliográfica que se busca esclarecer um problema a partir de referências teóricas publicadas. Esse tipo de pesquisa pode ser subdividido em independentemente ou ter parte da pesquisa descritiva ou experimental, buscando conhecer e analisar os dados culturais ou científicos do passado existente sobre um determinado assunto, tema ou problema.

O estudo classifica-se quanto ao tipo como descritiva. Para Gil (2002) as pesquisas descritivas objetivam a definição de características de determinada situação, fenômeno ou população.

Uma característica deste tipo de pesquisa é a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, como o questionário. Conforme afirma Cervo e Bervian (2002), a pesquisa descritiva assume várias formas, uma delas é o estudo de caso, este consiste em uma pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade, para analisar aspectos variados de sua vida.

Primeiramente foi realizado um levantamento bibliográfico específico sobre Governança Corporativa, e depois de criada esta base de conhecimento, realizou-se uma literatura interpretativa do “Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas (2015)”.

Para Triviños (1987, p. 132), a pesquisa qualitativa é caracterizada por sua particularidade, definindo:

A pesquisa qualitativa comporta a escolha de um problema, uma coleta e análise das informações obtidas, havendo flexibilidade nas etapas de coleta e análise dos dados.

Creswell (2007, p.35) complementa:

[...] com base principalmente ou em perspectivas construtivas (ou seja, significados múltiplos das experiências individuais, significados social e historicamente construídos, com o objetivo de desenvolver uma teoria ou um padrão) [...]

A pesquisa será realizada por forma de questionário, que conforme Cervo e Bervian (2002) o questionário é a forma mais usada para coleta de dados, ele permite medir com melhor precisão o que se deseja, sendo ele uma meio de obter respostas as questões de forma que o próprio informante preencha.

3.2 PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

O estudo de caso analisa os fatos, pois são através deles que se pode verificar o desenvolvimento do trabalho e chegar aos objetivos propostos e a uma conclusão.

É um estudo que analisa um ou poucos fatos com profundidade. A maior utilidade do estudo de caso é verificada nas pesquisas exploratórias e no início de pesquisas mais complexas. O estudo de caso pode ser utilizado para desenvolver entrevistas estruturadas ou não [...].(SILVA, 2008, p. 57)

Utilizou-se como estudo de caso, uma Cooperativa de Crédito de Livre Admissão, nela foi aplicado um questionário contendo 12 questões diretamente ligadas a Governança Corporativa e ao Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas; o mesmo foi respondido por uma forma de comitê composto por um membro do Conselho Fiscal, um membro do Conselho de Administração, um colaborador da área de Recursos Humanos e o Presidente da cooperativa. A escolha do estudo na determinada Cooperativa foi devido à possibilidade de coleta de informações pelo pesquisador e também pela grande influência que a cooperativa tem para seu município, possibilitando aos seus associados, meios para o seu desenvolvimento econômico.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa teve como método de análise o questionário, que foi aplicado a uma cooperativa de crédito designada pelo nome fictício de Cooperativa de Livre Admissão Beta. As questões são referentes ao Guia de Melhores Práticas de Governança para Cooperativas (2015), e analisam quais das práticas de Governança Corporativa extraídas do Guia que são utilizadas pela Cooperativa Beta.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Cooperativa de Livre Admissão Beta atua no estado de Santa Catarina há pouco mais de 25 anos, e conta com 19 pontos de atendimento em 13 diferentes cidades do estado, sendo destaque de credibilidade, satisfação e preferência em cada cidade onde está instalada.

Atualmente trabalha com o compromisso de contribuir para o desenvolvimento econômico e social dos seus associados, por meio da cooperação financeira e de seus serviços, promovendo a melhoria de vida da comunidade.

Sua cartela de produtos e serviços é ampla, ela fornece aos seus associados desde produtos mais comuns em cooperativas de crédito como é o caso das contas correntes, universitárias, empresariais, cartões de débito e crédito, transferências entre contas, pagamentos de contas, até os mais incomuns, como as recargas telefônicas e taxas de juros diferenciadas.

A Cooperativa Beta conta com um quadro aproximado de 150 colaboradores, responsáveis pela satisfação e comprometimento para com mais de 26.000 associados.

A Cooperativa trabalha diariamente pela busca do reconhecimento pela sociedade como a melhor opção financeira e de serviço da região, tendo também autonomia financeira para o atendimento das necessidades dos associados.

A estrutura da Cooperativa Beta esta diretamente ligada ao sistema do SICCOB, sendo este formado pelo Bancoob, Sicoob Confederações, Cooperativas Centrais e Cooperativas financeiras.

Como demonstra a Figura 4:

Figura 4: Estrutura do Sicoob.

Estrutura do Sicoob



Fonte: Portal do Cooperativismo de crédito (2015).

As confederações de cooperativas têm como objetivo orientar as atividades das filiadas, as Cooperativas Centrais e Federações de Cooperativas tem como objetivo organizar em comum, e maior escala os serviços econômicos e assistência de interesse das filiadas, integrando e orientando suas atividades. As Cooperativas Singulares se caracterizam pela prestação direta de serviços aos associados.

O Banco Cooperativo do Brasil S/A (Bancoob) é um banco comercial privado, com sociedade anônima e capital fechado, cujo controle acionário pertence às cooperativas centrais de crédito do Sicoob. Seu trabalho tem como orientação a manutenção de um relacionamento cordial e transparente com as cooperativas, satisfazendo nas suas necessidades e buscando melhoria contínua nos seus processos.

A confederação Nacional das Cooperativas do Sicoob Ltda.-Sicoob Confederações foi constituída pelas Cooperativas Centrais do sistema Sicoob com a finalidade de defender seus interesses, promovendo a padronização supervisão e integração operacional, financeira, normativa e tecnológica. Define ainda, políticas e estratégias de comunicação e *marketing*, principalmente em relação á marca Sicoob.

O Sicoob caracteriza-se pelo maior sistema financeiro cooperativo do país com mais de 2,9 milhões de associados em 2,2 mil pontos de atendimento, distribuídos em 25 estados e no Distrito Federal. É constituído por cooperativas financeiras e empresas de apoio, que em conjunto oferecem aos associados serviços de conta corrente, crédito, investimento, cartões, previdência, consórcios, seguros, dentre outros. Ou seja, contemplam todos os serviços e produtos bancários, mas não é um banco, e sim, uma cooperativa financeira, onde os resultados são divididos entre os cooperados.

As cooperativas centrais têm como intuito incrementar a qualidade dos serviços prestados aos associados, as cooperativas singulares do Sicoob se organizaram e constituíram as cooperativas centrais de crédito, como forma de ampliação da capacidade de atendimento.

O sistema Sicoob possui Cooperativas Centrais, as quais atuam proativamente na prevenção e correção de situações que acarretam riscos as cooperativas filiadas e ao sistema. É de sua responsabilidade a centralização dos recursos captados pelas cooperativas, a padronização e supervisão dos sistemas operacionais e de controle de depósitos e empréstimos, supervisão auxiliar, educação e capacitação, medidas corretivas, assessoria jurídica, dentre outros.

4.2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Conhecida a organização, chega-se ao momento de verificar, dentre as práticas expostas no Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas (2015) quais delas são aplicadas pela cooperativa de crédito analisada. Para isso, foi aplicado um questionário à organização. Indagou-se, se a mesma aplica ações presentes no Guia (2015), e suas atribuições. Foram utilizados como objeto de estudo para aprimoramento, materiais informativos disponibilizados pela própria cooperativa.

A **primeira pergunta** do questionário é referente a Governança Corporativa em geral, foi questionado à organização quais órgãos que compõem a estrutura de Governança Corporativa da cooperativa?

A questão foi respondida pela cooperativa com uma forma bem objetiva e direta, onde a estrutura de Governança Corporativa é composta da seguinte forma:

- Assembleia Geral,
- Conselho de Administração,
- Conselho Fiscal,
- Comitês,
- Diretoria Executiva.

As divisões na estrutura servem para organizar e garantir uma melhor qualidade no gerenciamento da organização, auxiliando na gestão da organização.

As práticas de Governança Corporativa agregam valor á entidade, reduzem conflitos de interesse, melhorando o desempenho e contribuindo para a perenidade da organização.

A **segunda questão** feita para a cooperativa foi elaborada de uma forma direta. Foi questionado à cooperativa se havia conhecimento do Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas (2015), sendo este elaborado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), e se a cooperativa se baseava em alguma das práticas expostas no Guia (2015). Conforme a cooperativa, até o momento do questionário não havia conhecimento do Guia (2015), mais tinha conhecimento e se baseava nas boas práticas de Governanças Corporativa estabelecidas pelo IBGC. Durante a pesquisa o Guia (2015) foi apresentado à cooperativa que demonstrou interesse nas ideias expostas, que são apresentadas de uma forma resumida, clara e diretamente ligada às cooperativas de crédito. Assim os responsáveis puderam perceber que na cooperativa são utilizadas práticas de Governança Corporativa propostas pelo Guia (2015), sendo este um dos principais objetivos da pesquisa.

Após o esclarecimento de algumas dúvidas referentes ao Guia (2015), foi aplicada a **terceira questão** que está diretamente ligada ao primeiro capítulo do Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas (2015) que trata da questão Propriedade. Foram questionados quais os principais assuntos tratados nas assembleias, e como são convocados os participantes das assembleias?

A Cooperativa analisa as assembleias como forma de reuniões entre pessoas que buscam por um bem maior, elas se unem para buscar recursos, trocar experiências, informações e resolverem problemas, compartilhando informações e opiniões. É nas assembleias, também, que são demonstrados os resultados dos

períodos, se estabelece novas metas e são eleitas as pessoas que representarão a coletividade da cooperativa.

A assembleia geral da cooperativa de crédito analisada acontece anualmente durante o período de final de fevereiro à início de março, prestando contas do exercício anterior. A cooperativa possui um total aproximado de 26.000 sócios. Na última reunião compareceram aproximadamente 5% dos associados, esse número é muito pequeno comparado á importância da presença dos membros para as tomadas de decisões.

Conforme o estatuto social da cooperativa, a convocação para realização das assembleias é feita de forma antecipada, elencando os assuntos colocados em pauta. Os meios de divulgação mais utilizados pela cooperativa são os jornais regionais, as rádios, a troca de informações e o convite pessoal feito nas agências e por mala direta, onde são enviadas cartas á todos os associados. A assembleia costuma ocorrer na cidade sede da cooperativa.

O estatuto social da cooperativa determina que a assembleia geral deva ser convocada pelo presidente do Conselho de Administração, em sua legalidade também define que:

1- A Assembleia Geral poderá, também, ser convocada pelo Conselho de Administração ou pelo Conselho Fiscal, ou por 1/5 (um quinto) dos associados em pleno gozo de direitos, após solicitação, não atendida pelo presidente do Conselho de Administração, no prazo de 10 (dez) dias corridos, contados a partir da data de protocolização da solicitação.

2- A Cooperativa central a que estiver associada, no exercício da supervisão local, poderá, mediante decisão do respectivo Conselho de Administração, convocar Assembleia Geral Extraordinária da Cooperativa.

O estatuto social define algumas exigências sobre o prazo de convocação:

A Assembleia Geral será convocada com antecedência mínima de 10 (dez) dias corridos, em primeira convocação, mediante edital divulgado de forma tríplice e cumulativa, da seguinte forma:

- I – afixação em locais apropriados das dependências comumente mais freqüentadas pelos associados;
- II – publicação em jornal de circulação regular; e
- III – comunicação aos associados por intermédio de circulares.

A **quarta pergunta** também está ligada ao capítulo propriedade, onde foi questionada se a cooperativa assegura que os associados conheçam totalmente a situação financeira, o desempenho e as políticas de gestão e negócios da cooperativa? A resposta da cooperativa foi afirmativa, onde a cooperativa se compromete de forma clara e objetiva com todos os deveres e direitos assegurados aos associados.

A **quinta pergunta** compete ao segundo capítulo do Guia (2015) que trata do Conselho de Administração, onde foram questionadas quais as principais atribuições do Conselho de Administração. A cooperativa analisa que o Conselho de Administração tem como principais disposições a análise de propostas de crédito que são formuladas por todas as agências e encaminhadas para o Conselho, que analisa a capacidade de pagamento e a liberação do crédito. Contribuindo assim para reduzir a margens de falhas operacionais e de riscos.

São eleitos para o Conselho de Administração seis membros, onde qualquer associado que se enquadre nas condições podem se candidatar, posteriormente recebendo treinamento necessário. Dentre os membros do Conselho de Administração três deles são o presidente, o vice-presidente e o secretário. A eleição para os demais membros ocorre em forma de chapas formadas e apresentadas na Assembleia, para votação dos associados. Conforme o estatuto da cooperativa, o tempo de ocupação do cargo é de quatro anos.

A **sexta pergunta** é sobre um ponto que diferencia uma cooperativa de crédito de um banco. Foi questionada sobre a forma que é tratada pela cooperativa a questão das sobras? E de que forma elas são repassada aos associados?

Conforme a cooperativa, após as aprovações das Demonstrações Contábeis, Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado, são deduzidas as sobras líquidas e os valores são destinados à Assembleia Geral, para assim poder ser distribuídos na conta corrente dos associados ou capitalizados.

Todos os associados que efetuaram movimentação em conta corrente no exercício tem o direito a receber a sua parte na distribuição das sobras.

A **sétima questão** remete novamente ao Conselho de Administração, onde o mesmo possui algum regimento que discipline seu funcionamento?

A cooperativa exemplificou por forma de seu estatuto onde compete ao Conselho de Administração:

- I** – fixar diretrizes, examinar e aprovar os orçamentos, os planos periódicos de trabalho, acompanhando a execução;
- II** – aprovar e supervisionar a execução dos projetos elaborados pelos executivos;
- III** – aprovar e divulgar, por meio de resolução, as políticas da Cooperativa;
- IV** – acompanhar o cumprimento das políticas, das diretrizes de atuação sistêmica e demais normativos publicados pelo Sicoob Confederação;
- V** – aprovar o Regimento Interno do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva;
- VI** – propor para a Assembleia Geral o Regulamento Eleitoral e o Regulamento de Eleição de Delegados;
- VII** – avaliar mensalmente o estado econômico-financeiro da Cooperativa e o desenvolvimento das operações e atividades em geral, por meio de balancetes e de demonstrativos específicos;
- VIII** – deliberar sobre a admissão, a eliminação ou a exclusão de associados, podendo, aplicar, por escrito, advertência prévia;
- IX** – deliberar sobre a forma e o prazo de resgate das quotas-partes de associados, inclusive se parcial;
- X** – deliberar sobre a convocação da Assembleia Geral;
- XI** – propor à Assembleia Geral Extraordinária alteração no estatuto social;
- XII** – deliberar sobre alocação e aplicação dos recursos do Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social;
- XIII** – analisar e submeter à Assembleia Geral proposta dos executivos sobre a criação de fundos;
- XIV** – deliberar pela contratação de auditor externo;
- XV** – propor à Assembleia Geral a participação da Cooperativa no capital de instituições não Cooperativas, inclusive bancos cooperativos ;
- XVI** – estabelecer normas internas em casos omissos e se for o caso submetê-las à deliberação da Assembleia Geral;
- XVII** – eleger ou reconduzir os membros da Diretoria Executiva, na primeira reunião do Conselho de Administração eleito, para aprovação do Banco Central do Brasil;

XVIII – destituir a qualquer tempo os membros da Diretoria Executiva;

XIX- conferir aos membros da Diretoria Executiva atribuições específicas e de caráter eventual não previstas neste Estatuto Social;

XX – fixar, limitados ao valor global definido pela Assembleia Geral, os honorários e as gratificações, dos membros da Diretoria Executiva;

XXI – examinar as denúncias de irregularidades praticadas no âmbito da Cooperativa, especialmente as que lhes forem encaminhadas pelo Conselho Fiscal e pela Auditoria, e determinar medidas visando as apurações e as providências cabíveis;

XXII – deliberar sobre operações de crédito e garantias concedidas aos membros da Diretoria Executiva e a pessoas físicas e jurídicas que mantenham relação de parentesco ou de negócios com aqueles membros;

XXIII – acompanhar e adotar providências necessárias para o cumprimento do Planejamento Estratégico;

XXIV – acompanhar as medidas adotadas para saneamento dos apontamentos da Auditoria Interna, da Auditoria Externa e da área de Controle Interno;

XXV – acompanhar e adotar medidas para a eficácia da cogestão, quando adotada, nos termos do convênio firmado entre a *Cooperativa* e a *Cooperativa* central a qual estiver associada;

XXVI – convocar os membros da Diretoria Executiva para prestar esclarecimentos sobre assuntos de qualquer natureza;

XXVII – autorizar, previamente, a Diretoria Executiva a praticar quaisquer atos que ultrapassem os respectivos poderes de gestão;

XXVIII – propor a revisão do valor estipulado para subscrição e integralização de quotas de capital, conforme art. 20;

XXIX – examinar e deliberar sobre propostas da Diretoria Executiva relativas a plano de cargos e salários, estrutura organizacional da *Cooperativa* e normativos internos;

XXX – deliberar sobre a aquisição, alienação, doação e (ou) oneração de quaisquer bens móveis, bem como de imóveis de não uso próprio da sociedade.

A **oitava pergunta** condiz ao terceiro capítulo do Guia (2015), chamado Gestão. Foi questionado á cooperativa quais ferramentas de gestão são utilizadas na mesma. A resposta foi clara, a cooperativa utiliza as mais variadas ferramentas.

As opções mais utilizadas pela cooperativa são; Planejamentos Estratégicos, *Balanced Scorecard*, Orçamento, Demonstrativos de Resultados Financeiros e Econômicos, e relatórios mais simples, criados pela própria cooperativa para acompanhamento dos resultados e metas.

A **nona questão** refere-se ao quarto capítulo do Guia (2015), e tem grande importância para a cooperativa. Questionaram-se quais são as formas de auditoria utilizadas, quem desempenha as atividades e por quanto tempo as pessoas ocupam os cargos. A cooperativa é muito rigorosa em todos os seus procedimentos para evitar qualquer transtorno nos processos de auditoria. A cooperativa é sinônimo de credibilidade, então, deve manter em ordem todas as suas atividades. Duas formas de auditoria são utilizadas pela cooperativa, uma delas é a forma de Auditoria Externa, ou de balanço, efetuada semestralmente por uma empresa terceirizada.

Após a auditoria o parecer e os demonstrativos são publicados em jornais de circulação regional. A segunda forma de auditoria é a interna, realizada anualmente, por uma empresa contratada onde são feitas visitas e acompanhamentos da administração da entidade no cumprimento de seus objetivos.

São analisadas a eficácia, integridade, eficiência, e adequação dos processos, do sistema de informação a de controles internos integrados ao ambiente e de gerenciamento de riscos.

A **décima e décima primeira questão** referem-se ao quinto capítulo do Guia (2015), são referentes às funções dos membros do Conselho Fiscal e como funciona a eleição dos membros do Conselho Fiscal. Conforme o estatuto da cooperativa, o Conselho Fiscal é composto por três membros efetivos e três membros suplentes de diferentes municípios. Sua principal função é fiscalizar a administração e todas as atividades e operações da cooperativa, é um órgão independente da administração, os membros do Conselho Fiscal não podem fazer parte do Conselho de Administração. A duração do mandato é de no máximo de dois anos.

Qualquer associado, que se enquadre nas disposições do Estatuto Social e ao Regimento Interno da cooperativa podem se candidatar às vagas do Conselho Fiscal. Os eleitos devem passar por treinamentos e programas de preparação. Os candidatos são eleitos em assembleia, por votação, através de chapas.

Conforme o estatuto, as principais competências do Conselho Fiscal são:

I – examinar a situação dos negócios sociais, das receitas e das despesas, dos pagamentos e dos recebimentos, das operações em geral e de outras questões econômicas, verificando a adequada e regular escrituração;

II – verificar, mediante exame dos livros, atas e outros registros, se as decisões adotadas estão sendo corretamente implementadas;

III – observar se o Conselho de Administração se reúne regularmente e se existem cargos vagos na composição daquele colegiado, que necessitem preenchimento;

IV – inteirar-se do cumprimento das obrigações da Cooperativa em relação às autoridades monetárias, fiscais, trabalhistas ou administrativas e aos associados e verificar se existem pendências;

V – examinar os controles existentes relativos a valores e documentos sob custódia da Cooperativa;

VI – avaliar a execução da política de risco de crédito e a regularidade do recebimento de créditos;

VII – averiguar a atenção dispensada pelos diretores executivos às reclamações dos associados;

VIII – analisar balancetes mensais e balanços gerais, demonstrativos de sobras e perdas, assim como o relatório de gestão e outros, emitindo parecer sobre esses documentos para a Assembleia Geral;

IX – inteirar-se dos relatórios de auditoria e verificar se as observações neles contidas foram consideradas pelos órgãos de administração e pelos gerentes;

X – exigir, dos órgãos de administração ou de quaisquer de seus membros, relatórios específicos, declarações por escrito ou prestação de esclarecimentos, quando necessário;

XI – aprovar o próprio regimento interno;

XII – apresentar ao Conselho de Administração com periodicidade mínima trimestral, relatório contendo conclusões e recomendações decorrentes da atividade fiscalizadora;

XIII – pronunciar-se sobre a regularidade dos atos praticados pelos órgãos de administração e informar sobre eventuais pendências à Assembleia Geral Ordinária;

XIV – instaurar inquéritos e comissões de averiguação; e

XV – convocar Assembleia Geral Extraordinária nas circunstâncias previstas neste Estatuto Social.

A **décima segunda** pergunta refere-se ao código de ética e conduta da cooperativa, por ele fazer parte das melhores práticas de Governança Corporativa foi questionada quais são as vantagens trazidas pelo código à cooperativa.

A cooperativa possui um código de ética e conduta para os administradores e todos os colaboradores, com fins executivos para parametrizar os trabalhos diários. A finalidade do código é orientar quanto à postura, enquadramento e conduta aceita pela sociedade, agindo de boa fé e assegurando a cooperativa e os colaboradores de eventuais problemas ou denúncias.

5 CONCLUSÃO

As práticas de Governança Corporativa proporcionam as instituições melhores formas de gerenciamento, assim, todos os ramos da empresa, conseguem usufruir de suas qualidades.

O Guia das Melhores práticas de Governança para Cooperativas (2015) foi criado para assegurar de forma clara e detalhada essas práticas de Governança Corporativa, especialmente voltada para o ramo cooperativista.

Buscou-se, ao longo deste estudo, a resposta para a questão problema norteadora da pesquisa, na qual constituiu em saber quais as práticas relatadas no Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas (2015) que são utilizadas pela cooperativa objeto deste estudo. Para elucidar este problema, fez-se necessário a utilização de alguns métodos específicos.

Inicialmente a pesquisa bibliográfica foi fundamental, a partir dela se obteve o conhecimento e as informações necessárias para continuação do trabalho.

Posteriormente, foi elaborado e aplicado o questionário sobre o Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas (2015), que foi aplicado diretamente na cooperativa de crédito, visando assim resposta que atingissem a questão problema da pesquisa, constatou-se que a cooperativa analisada apresenta uma Governança Corporativa bem definida, com diretrizes sólidas.

Mediante as respostas, observou-se que a cooperativa utiliza as mais variadas formas de Governança Corporativa para seu crescimento e sua organização. De imediato, a cooperativa não tinha conhecimento do Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas (2015), que foi apresentado a ela e detalhadamente explicado, a cooperativa pode perceber que mesmo sem o conhecimento do Guia (2015), já utilizava as práticas de Governanças exemplificadas.

A cooperativa demonstrou interesse em conhecer profundamente o Guia(2015), pelo seu fácil entendimento, clareza das situações apresentadas e pelo fato de ele estar diretamente ligado ao meio cooperativista.

Portanto, diante do exposto, a pesquisa atingiu seu foco, relevando que na cooperativa são utilizadas as práticas de Governança Corporativa enfatizadas pelo Guia (2015).

Conclui-se que as boas práticas de Governança Corporativa atraem o capital lucrativo, ou seja, as pessoas se atentam pelo bom gerenciamento, pela transparência, e pelo esforço dos colaboradores. Quanto maior o resultado da cooperativa, maior será o retorno para os associados.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria, um curso moderno e completo**. 7ª ed. 2010.
- ANDRADE, Adriana e ROSSETI, José Paschoal. **GOVERNANÇA CORPORATIVA: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências**. 6ª Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012.
- CASTRO, Domingos Poubel de. **Auditoria, contabilidade e controle interno no setor público**: integração das áreas do ciclo de gestão: planejamento, orçamento, finanças, contabilidade e auditoria e organização dos controles internos, como suporte à Governança Corporativa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2013. 603 p.
- CARDONE, Vanessa. **Cooperativas de trabalho, legalidade e subsistência**, 1ª edição, 2007.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN Pedro A. **Metodologia Científica**. Editora: Prentice Hall. 5.ed. São Paulo, 2002.
- CHARAM, R. **Governança corporativa que produz resultados**: Como Integrar Conselhos de Administração e Diretorias para Gerar Vantagem Competitiva. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. São Paulo: Campus. 2005, 225 p.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria Contábil: teoria e prática**. 9ªed. São Paulo: Atlas, 2013.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed Porto Alegre: Artmed, 2007. 248 p.
- CRUZ, Paulo Sergio Alves da. **A filosofia cooperativista e o cooperativismo no Brasil e no Mundo**. Rio de Janeiro: COP. 2007.
- DUZZIONI, Tatiana Cardoso; GUIMARÃES, Milla Lucia Ferreira; SORATO, Kátia Aurora Dalla Libera. **Plano de Negócios**: Estudo da Viabilidade Econômica Financeira de uma Cooperativa de Crédito Mútuo para Abertura de um Posto de Atendimento no Bairro Presidente Vargas em Içara/SC, 2010.
- FERREIRA, José Antonio Stark. **Finanças Corporativas: conceitos e aplicações**. 1ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- GELATTI, Cristiane Braidá; MENEGHETTI, Daniela; SILVA, Tania Moura. Análise da adequação das empresas brasileiras à Lei Sarbanes-Oxley. **Revista Brasileira de Contabilidade**. Brasília, nº 186, novembro/dezembro, 2010.
- GAWLAK, Albino; TURRA, Fabiani Ratzke. **Cooperativismo**: Filosofia de vida para um mundo melhor. Editora Linorth, 5. Ed. Paraná, 2001
- INSTITUTO Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 4 ed. São Paulo: IBGC, 2009

INSTITUTO Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). **Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas**. 1 ed. São Paulo: IBGC, 2015.

MEINEN, Ênio; PORT, Márcio. **O cooperativismo de crédito ontem, hoje e amanhã**. Brasília, DF: Confebras, 2012. 429 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Governança Corporativa na prática: integrando acionistas, Conselho de Administração e diretoria executiva na geração de resultados**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 229 p.

PINHEIRO, Marcos. **Cooperativas de Crédito: História da evolução normativa no Brasil**. Brasília. 5ª Edição, 2007.

Portal do Cooperativismo de crédito, disponível em: <http://cooperativismodecredito.coop.br/> acesso em 01/10/2015 às 20:00 horas.

RICCIARDI, Luiz; LEMOS , Roberto Jenkins de. **Cooperativa, a empresa do século XXI**, 1ª edição, 2000.

ROSSETI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. **Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012. 602 p.

SILVA, André Luiz Carvalho da. **Governança Corporativa e sucesso empresarial: melhores práticas para aumentar o valor da firma**. São Paulo: Saraiva, 2006. 98 p.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro. **Metodologia da Pesquisa Aplicada à Contabilidade**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Governança Corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração e fiscal, auditores , executivos, gestores**. 3. ed. Sao Paulo: Editora Atlas S.a, 2012. 416 p.

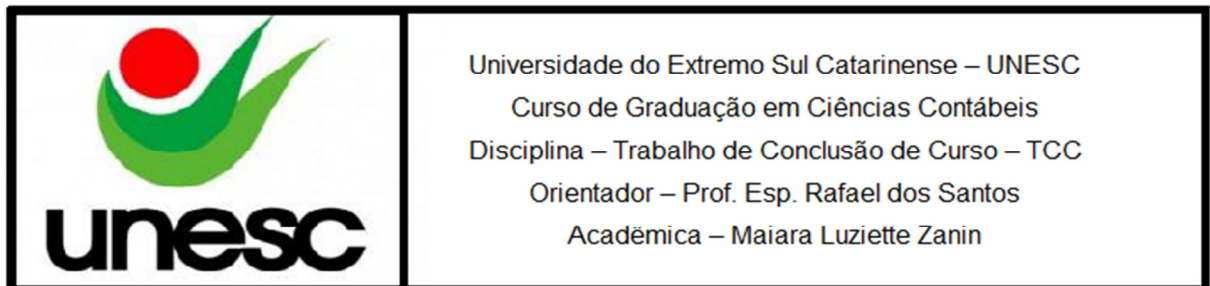
TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: A pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.

VEIGA, Sandra Mayrink; FONSECA, Isaque. **Cooperativismo: Uma Revolução Pacífica em Ação**. Rio de Janeiro: DP&A Fase, 2001. Economia Solidária.

VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira; FONTES FILHO, Joaquim Rubens; SOARES, Marden Marques. **Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da Governança em cooperativas de crédito**. Brasília, DF: Banco Central do Brasil, 2009. 256 p

APÉNDICE

APÊNDICE A – Questionário Guia Das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas.



Este questionário tem por finalidade viabilizar a construção do Trabalho de Conclusão de Curso da acadêmica Maiara Luziette Zanin, orientado pelo Prof. Esp. Rafael dos Santos.

Vale salientar, que as informações aqui apresentadas serão de extremo sigilo.

1. Quais órgãos compõem a estrutura de Governança Corporativa da cooperativa?
2. A cooperativa conhece o Guia das melhores práticas de Governança para cooperativas, e se baseia em algumas das práticas expostas no guia?
3. Quais os principais assuntos tratados nas assembleias? Como são convocados os participantes?
4. A Cooperativa assegura que os associados conheçam totalmente a situação financeira, o desempenho e as políticas de gestão e negócios da cooperativa?
5. Quais as principais atribuições do Conselho de Administração?
6. Como é tratada pela cooperativa a questão das “sobras”? De que forma elas são repassadas aos associados?
7. O Conselho de Administração possui algum regimento que discipline seu funcionamento ?
8. Das ferramentas de gestão abaixo, marque com X as utilizadas pela cooperativa:
 Balanced Scorecard -BSC

() Relatório de resultado econômico/Financeiro

() Planejamento Estratégico

() Orçamento

Outros:

9. Considerando que a auditoria é uma forma de boa prática de Governança Corporativa. Qual(is) modelo(s) é(são) utilizado(s) pela cooperativa:

a) () Auditoria Interna

Há quanto tempo?

Por quem?

b) () Auditoria Externa

Há quanto tempo?

Por quem?

10. Quais as funções do Conselho Fiscal na cooperativa?

11. Como funciona a eleição dos membros do Conselho Fiscal?

12. Quais as vantagens trazidas pelo código de ética para a cooperativa?