

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**

**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**ANA CAROLINE MONTEIRO PACHECO**

**A APLICAÇÃO DO GUIA DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA PARA  
COOPERATIVAS: UM ESTUDO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO DA  
REGIÃO SUL CATARINENSE**

**CRICIÚMA**

**2017**

**ANA CAROLINE MONTEIRO PACHECO**

**A APLICAÇÃO DO GUIA DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA PARA  
COOPERATIVAS: UM ESTUDO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO DA  
REGIÃO SUL CATARINENSE**

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 (a): Prof. Esp. Rafael dos Santos

**CRICIÚMA**

**2017**

**ANA CAROLINE MONTEIRO PACHECO**

**A APLICAÇÃO DO GUIA DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA PARA  
COOPERATIVAS: UM ESTUDO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO DA  
REGIÃO SUL CATARINENSE**

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 Governança Corporativa

Criciúma, 06 de Julho de 2017.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Rafael dos Santos Especialista UNESC – Orientador

---

Prof.<sup>a</sup> Patriele de Faveri Fontana Especialista UNESC – Examinadora

---

Prof. Silvio Parodi Oliveira Camilo Doutor UNESC – Examinador

**Dedico este trabalho, à Deus, e todos que me apoiaram e me incentivaram a chegar até aqui.**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por me dar força nas horas em que precisei. Agradeço aos meus pais, por estarem sempre ao meu lado, apoiando nas minhas decisões, e por tantas vezes terem aberto mão dos seus sonhos, pelos meus. Ao meu orientador Rafael dos Santos, por sua dedicação e competência. A instituição financeira UNICRED que permitiu que este trabalho fosse realizado. E todos aqueles colegas e familiares que participaram e contribuíram à minha vida acadêmica ao longo destes semestres.

**“Portanto dele, por ele e para ele são todas as coisas. A ele seja a glória perpetuamente! Amém.**

## RESUMO

PACHECO, Ana Caroline Monteiro. **A aplicação do guia das melhores práticas de governança para cooperativas: um estudo em uma cooperativa de crédito da região sul catarinense.** 2016. 59 p. Orientador: Prof. Esp. Rafael dos Santos. Trabalho de Conclusão de Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma- SC.

O espaço alcançado pelas cooperativas de crédito em meio ao sistema financeiro, vem trazendo ânimo, mas também, preocupação. É preciso que haja um controle e cuidado para que se traga um perfil de instituição transparente e seguro à sociedade. Uma instituição de capital inovadora, foi não somente pensando no lucro, que as cooperativas trouxeram a si um ideal coletivo, o que fez com que tomasse corpo e forma no mundo, conquistando seu espaço também no Brasil. Sabendo de tal importância em meio a sociedade, veio a preocupação dos executivos, em controlarem sua gestão e fiscalização, para isto viu-se a necessidade de uma gestão plena e que exerça de fato as regras colocadas pelo sistema, bem como, auditorias atuantes e construtoras de normativos e formalizações, para desenvolver este campo. A ideia de trazer conselheiros independente surgiu em resposta à essa necessidade de atrair capitais, crescimento, e também, controle estrutural. Visto isto, percebe-se que a governança não somente é reguladora, mas é também, gestão e auditoria, o conselho é de suma importância para o crescimento consciente. Com a preocupação de auxiliar esta área tão promissora, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa criou um Guia (Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas) que vem auxiliar de forma clara e simples as organizações, para enfatizar princípios e métodos a serem aplicados de forma a incorporar uma gestão presente e satisfatória, que tenha ciência de sua importância e seus compromissos. A partir daí, apresenta-se uma pesquisa bibliográfica baseada na governança para cooperativas, com a contribuição do guia, de normativos e livros aplicados a esta questão. Junto a estes realizou-se um estudo em uma cooperativa de crédito da região sul catarinense, com o objetivo de demonstrar a importância da aplicação do guia e salientar sua forma de gestão, bem como as responsabilidades de seus principais executivos, a partir daí então, pode-se afirmar, a comprovação que a cooperativa possui um sistema de governança atuante, diante dos fatos avaliados e, também, da aplicação dos métodos e conhecimentos gerais. Buscando trazer um maior benefício a instituição, trouxe em objetivo final um pequeno aprimoramento em alguns itens que a cooperativa ainda não trabalha em sua governança, ressaltando a importância de um constante crescimento e aprimoramento.

**Palavras-chave:** Governança Corporativa. Cooperativa de crédito. Guia das melhores práticas.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Diferença entre cooperativas e bancos.....	17
Figura 2: Governança das organizações.....	20
Figura 3: Organograma Sistema Unicred.....	33
Figura 4: Mapa de atuação Unicred.....	37



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

IBGC Instituto brasileiro de governança corporativa

OCDE Organização para a cooperação e desenvolvimento económicos

BACEN Banco central do Brasil

SFN Sistema Financeiro Nacional

FATES Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social

COAF Conselho de Controle de Atividades Financeiras

AGEO Assembleia geral ordinária

ART. Artigo

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA .....	11
1.2 OBJETIVOS .....	12
1.3 JUSTIFICATIVA .....	12
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	13
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA</b> .....	<b>14</b>
2.1 COOPERATIVISMO.....	14
<b>2.1.1 Origem</b> .....	<b>15</b>
<b>2.1.2 Definição</b> .....	<b>16</b>
<b>2.1.3 Natureza Jurídica</b> .....	<b>17</b>
<b>2.1.4 Princípios Cooperativistas</b> .....	<b>17</b>
<b>2.1.5 Diferença entre cooperativas de crédito e bancos</b> .....	<b>19</b>
2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	20
<b>2.2.1 Origem</b> .....	<b>21</b>
<b>2.2.2 Definição</b> .....	<b>22</b>
<b>2.2.3 Princípios da Governança Corporativa</b> .....	<b>23</b>
<b>2.2.4 Vantagens e desvantagens da Governança Corporativa</b> .....	<b>24</b>
<b>2.2.5 Estrutura da Governança</b> .....	<b>25</b>
2.3 GUIA DAS MELHORES PRATICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA PARA COOPERATIVAS .....	25
<b>2.3.1 Propriedade</b> .....	<b>26</b>
<b>2.3.2 Conselho de Administração</b> .....	<b>27</b>
<b>2.3.3 Gestão</b> .....	<b>27</b>
<b>2.3.4 Auditoria Interna</b> .....	<b>28</b>
<b>2.3.5 Auditoria Externa</b> .....	<b>29</b>
<b>2.3.6 Conselho Fiscal</b> .....	<b>30</b>
<b>2.3.7 Conduta e Conflito de Interesses</b> .....	<b>31</b>
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>32</b>
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	32
3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	33
<b>4 ESTUDO DE CASO</b> .....	<b>34</b>

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	34
<b>4.1.1 Missão, Visão e Valores.....</b>	<b>35</b>
<b>4.1.2 Mercado de atuação.....</b>	<b>36</b>
4.2 COMPARATIVO GUIA X ESTATUTOS E CÓDIGOS DA EMPRESA.....	36
<b>4.2.1 Princípios da Governança Corporativa em Cooperativas.....</b>	<b>37</b>
<b>4.2.2. Princípios cooperativistas da aliança cooperativa internacional.....</b>	<b>38</b>
<b>4.2.3 Propriedade.....</b>	<b>41</b>
4.2.3.1 Assembleia Geral.....	41
4.2.3.2. Principais competências.....	42
4.2.3.3 Convocação e realização da Assembleia.....	42
4.2.3.4 Regras de votação e registro de cooperados.....	43
4.2.3.5 Conflito de interesses nas assembleias gerais.....	43
4.2.3.6 Manual para a participação nas Assembleias.....	43
4.2.3.7 Incorporação, fusão e desmembramento de cooperativas.....	44
4.2.3.8 Condições de saída de cooperados.....	44
4.2.3.9 Política de distribuição de sobras e rateio das perdas.....	45
<b>4.2.4 Conselho de Administração.....</b>	<b>45</b>
4.2.4.1 Atribuição.....	46
4.2.4.2 Gerenciamento dos riscos.....	46
4.2.4.3 Composição e número de membros.....	47
4.2.4.4 Qualificação.....	48
4.2.4.5 Prazo de mandato.....	48
4.2.4.6 Presidente.....	49
4.2.4.7 Suplente.....	49
4.2.4.8 Educação.....	49
4.2.4.9 Avaliação.....	50
4.2.4.10 Planejamento.....	50
4.2.4.11 Remuneração dos conselheiros de administração.....	50
4.2.4.12 Comitês do Conselho de Administração.....	50
4.2.4.13 Comitê de Auditoria.....	51
4.2.4.14 Ouvidoria e canais de denúncias.....	51
4.2.4.15 Atas das reuniões.....	52
<b>4.2.5 Gestão.....</b>	<b>52</b>
<b>4.2.6 Auditoria.....</b>	<b>53</b>

<b>4.2.7 Conselho Fiscal.....</b>	<b>53</b>
<b>4.2.8 Conduta e Conflito de Interesses.....</b>	<b>54</b>
<b>4.3 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>55</b>
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>57</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo apresenta-se o tema bem como a problemática do presente trabalho e o objetivo geral. Junto a este, uma síntese sobre Governança Corporativa, baseando-se no Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas, publicado em 2015.

Na sequência traz-se os objetivos específicos necessários para responder a questão-problema e posteriormente, a justificativa, onde se busca evidenciar a importância da elaboração desta pesquisa voltada ao tema governança para as instituições financeiras. Por último, evidencia-se a estrutura deste trabalho de conclusão de curso.

### 1.1 TEMA E PROBLEMA

Nos últimos anos as cooperativas de crédito vem ganhando força em nível nacional, a conscientização da população e o conhecimento de sua estrutura traz cada vez mais adeptos. Com este crescimento, viu-se a necessidade de uma melhor organização, e um controle de sua organização.

A Governança Corporativa é essencial, uma vez que é por meio dela que algumas empresas são comandadas. Contudo, quando se trata de cooperativas, o envolvimento dos cooperados, gestores e colaboradores é, ainda, mais frequente tanto no desenvolvimento, quando no aprimoramento, pois mais que tudo, a empresa é pertencente a estes.

Em 2015, com o lançamento do código de práticas do IBGC para cooperativas, pode-se contar com um auxílio a mais no processo de organização e controle, resultado de união de esforços, tendo como principal documento elaborado o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, balizador das práticas disseminadas pelo IBGC (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2015).

O presente Código possui a função de direcionar as cooperativas a um maior entendimento. Por isso, a importância em verificar como são aplicados e se realmente há uma base fundamentada para se cumprir a governança.

Diante desse contexto, há a curiosidade em desenrolar a seguinte problematização: O Código das Melhores Práticas de Governança para

cooperativas, está sendo aplicado integralmente em uma cooperativa da região sul catarinense?

## 1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral deste trabalho consiste em analisar a adoção de práticas de gestão em uma cooperativa, observando o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, bem como o conhecimento dos gestores, e se estes buscam e aplicam as práticas dentro da cooperativa.

Para atingir o objetivo geral, serão realizados os seguintes objetivos específicos:

- ✓ Demonstrar, conforme a teoria, as vantagens da aplicação dos principais itens tratados no código;
- ✓ Realizar um comparativo do código com os estatutos e normatizações internas da organização pesquisada;
- ✓ Identificar a responsabilidade de todos diante das práticas de Governança Corporativa, bem como a aplicação destas diante do guia.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Mediante o crescimento constante do cooperativismo no país, vê-se a necessidade de priorização em seu controle, e investimento em sua gestão visando que a torne ainda mais confiável diante dos olhos da sociedade em geral.

A Governança Corporativa traz à tona, o aperfeiçoamento nos processos de gestão, o alinhamento das informações para que estes caminhem rumo aos objetivos propostos.

A escolha do tema deu-se devido ao interesse em revelar se este código realmente é aplicado, e se os gestores possuem conhecimento suficiente para aplica-lo em seu dia a dia.

O desenvolvimento dessa ferramenta de forma correta, permite aos administradores tomarem decisões mais claras, precisas e em tempo hábil, facilitando assim o aumento de resultados.

Diante da análise a ser tratada, põe-se em fato, que o mesmo possui sua contribuição potencial voltada a apresentação e demonstração comprovatória da aplicação das normas relacionadas a governança.

O estudo a ser realizado, justifica-se pelo fato de que se as organizações seguirem os principais instrumentos de orientação, situados no Código das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas, é possível alcançar grande evolução no desempenho. Possui relevância, pois além de contextualizar um conhecimento pouco discutido, traz a seus investidores, cooperados e sociedade em geral uma maior confiança e transparência de sua efetiva atuação na instituição em estudo.

Por fim, acredita-se que esta pesquisa contribuirá para a Ciência Contábil com intuito de intensificar e gerar conhecimento do assunto, se beneficiando com este estudo, resultante de pesquisa teórica e prática pois são poucas as publicações encontradas na área de Governança Corporativa voltadas a cooperativas.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A partir deste capítulo, o presente trabalho está estruturado de acordo com as seguintes seções: a fundamentação teórica, na qual abrange conhecimentos literários sobre o cooperativismo e Governança alinhados ao Guia do IBGC, no qual o intuito é deixar claro seus conceitos, princípios e objetivos em geral.

Em seguida, apresenta-se os procedimentos metodológicos; análises, técnicas de pesquisa e discussão dos resultados. E finalmente, são apresentadas as considerações finais.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

O crescimento do cooperativismo, trouxe a necessidade de uma apuração das informações, bem como um maior cuidado de seus participantes, de modo que os relatórios, demonstrações financeiras e qualquer tipo de informação fossem mais transparentes e confiáveis, trazendo maior credibilidade, para a empresa e aqueles que participam de seus investimentos.

A partir disso, neste capítulo se apresentará a fundamentação teórica, base para argumentação da pesquisa, por meio da percepção de autores, cujo foco é explanar o significado do cooperativismo, entender seus conceitos e pilares, juntamente compreendendo o foco da Governança Corporativa e do Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas de 2015.

### 2.1 COOPERATIVISMO

Primeiramente, cabe ressaltar que os princípios do cooperativismo podem se estender sobre longos debates, mas não se pode deixar de lembrar de suas origens, das ideias precursoras e elaborações teóricas.

Formado com o intuito de unir pessoas com opiniões próximas: O cooperativismo é uma iniciativa baseada, em valores e princípios cujo objetivo é a construção de uma vida melhor para pessoas ao redor do mundo, constituindo-se na maior organização não-governamental do planeta. (MEINEN;PORT, 2014)

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.

A ideia mostrada pelos autores é de que as intuições cooperativistas trazem em suma benefícios financeiros aos seus cooperados, na qual outros meios não contemplam.

Essas organizações não têm fins lucrativos, mas, sim, o objetivo de propiciar crédito e prestar outros serviços financeiros aos cooperados, com autorização e fiscalização do BACEN (MELONI, 2005).



Por esta razão pode-se perceber que o cooperativismo está à frente de inúmeras causas sociais e busca aproximar cada vez mais objetivos comuns entre aqueles que o aderem.

### **2.1.1 Origem**

A Estrutura do cooperativismo veio ao encontro da sociedade das mais diversas formas e partes do mundo. De acordo com Polônio (2004). O movimento cooperativista teve início na Inglaterra, no século XIX com a luta dos trabalhadores. Sentindo-se explorados pelos proprietários dos grandes armazéns e dos meios de produção, entenderam que se realizassem compras entre eles mesmos, poderiam garantir uma vida mais digna.

A primeira cooperativa consolidada nos moldes atuais, foi idealizada em 1844, na Inglaterra. Vinte oito pessoas, fundaram um armazém para que pudessem comprar alimentos em maior quantidade e mais barato (BENATO,1994).

“Perceberam, também, que a miséria que viviam seria algo crescente ao longo dos anos e que uma mudança deveria ser feita. Deste modo, organizaram um projeto, visto como uma reação organizada da época”. (MENEZES, 2004, p. 37).

Os pioneiros, abriram um leque em variedades de cooperativas hoje existentes nos mais variados ramos, tais como: agropecuário, consumo, educacional, infraestrutura, mineral, produção, crédito, entre outras.

No século XX, o cooperativismo se difunde, chegando em 1946 a alcançar 810 mil cooperativas no mundo. Em 1962, um terço da população mundial era associada à cooperativas (PINHO, 2002).

Naqueles anos, já podia se perceber o modelo aplicado atualmente, que leva os princípios cooperativistas em sua base.

Na América, a primeira cooperativa de crédito financeiro, surgiu por volta de 1900 no Canadá, dando origem ao Movimento Desjardins, e que serviu de inspiração para os Estados Unidos (MEINEN; PORT, 2014). “O Cooperativismo de crédito chegou ao Brasil em 1902, trazido pelo Padre Theodor Amstad, desenvolvendo-se na localidade de Linha Imperial, município de Nova Petrópolis, no Rio Grande do Sul” (SANTOS, 2005, p. 13).

Após conquistar a confiança dos agricultores, implementou a primeira cooperativa de crédito. Nos dias atuais, conhecida como Sicredi Pioneira.

Conforme Santos (2005, p.15), Amstad seguiu trabalhando com seu ideal pelo estado, ajudando a formar dezenas de cooperativas em seu estado, fortalecendo sua missão e trazendo a possibilidade de desenvolvimento democrático, contribuiu para fortalecer o sentimento de união a comunidade, na qual traria benefícios à todos.

A partir daí, teve-se conhecimento que o principal intuito deste surgimento, era o pensamento coletivo em prol do comum, conquistando a confiança e a adesão de todo o cooperativismo passou a evoluir e se destacar cada vez mais.

### **2.1.2 Definição**

O cooperativismo além de abrangente, faz com que aqueles que não o conhecem tenham dificuldades em o definir. Bulgarelli (1997, p. 30) afirma que as dificuldades dos conceitos decorrem, em grande parte, por destacarem o aspecto não lucrativo da atividade cooperativa, elemento que por si só não a defini, deixando margem de confusão com outras sociedades.

Porém, entende-se o modelo cooperativista como: Movimento que coloca as pessoas no centro, reservando ao capital um papel coadjuvante. Ou seja, o que excede não se confunde com o lucro, as pessoas cooperam para satisfazer necessidades econômicas recíprocas (MEINEN;PORT, 2014).

De acordo com Presidente da OCB as cooperativas mostram sua força por meio de seus números e sua abrangente relevância tanto em capitais quando em cidades do interior. A Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) contabiliza o registro de 6,6 mil cooperativas.

“Segundo dados do Censo Agropecuário do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), 48% de tudo que é produzido no campo brasileiro passa, de alguma forma, por uma cooperativa”, ressalta.

Visualizando as cooperativas como um todo, percebe-se que elas sendo estruturadas para trazer benefícios aos que a seguem, sem prejudicar a sociedade em geral. Evoluindo tanto em números, quanto em qualidade.

### **2.1.3 Natureza Jurídica**

Ao longo do tempo, diversos autores tentaram definir a sociedade cooperativa. Entretanto, não enxergaram que, apesar de possuir características civis e comerciais, as cooperativas constituíam-se de atributos próprios. Sobre a natureza das sociedades cooperativas, dispõe o art. 4º da lei nº 5.764 de 1971,: “As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados” (BRASIL,1971).

O Código Civil de 2002 definiu a sociedade cooperativa como sociedade simples. Permanece a ser regida por lei especial (Lei 5.764/71). “Resguardadas essas características, aplicam-se lhes as disposições referentes à sociedade simples” (BRASIL,1971). Porém, por se tratar de um tipo diferente da sociedade simples, possuindo características próprias, alguns autores apontam peculiaridades e abrem discussões a este fato.

Observa-se na lei complementar nº130, sancionada em 17 de abril de 2009, que as cooperativas foram inseridas no sistema financeiro nacional, seguindo as mesmas regras das instituições financeiras. “De acordo com a lei complementar do planalto nº130 Art. 1º As instituições constituídas sob a forma de cooperativas de crédito submetem-se a esta Lei Complementar, bem como à legislação do Sistema Financeiro Nacional - SFN e das sociedades cooperativas”(BRASIL,2009). Mesmo já obedecendo as regras regulamentadas pelo sistema financeiro nacional, a lei fez-se necessária para haver uma regulamentação específica ao setor, além do que quanto mais o crescimento das cooperativas é notado, mas aumentam os riscos.

### **2.1.4 Princípios Cooperativistas**

Os princípios cooperativistas fortalecem o conceito, no qual os associados são os próprios donos e recebem as sobras da cooperativa de forma justa. Visam o capital como mero instrumento e não o posicionam como fator principal, pois seu fim

não está voltado ao lucro, mas, sim, acima de tudo visam o desenvolvimento e aperfeiçoamento do ser humano. (BULGARELLI, 1997)

Segundo Meinem; Port, (2014), a lista definida em 1995, da conta de que a ação cooperativa em qualquer parte do mundo deve orientar-se pelas seguintes diretrizes:

**Adesão livre e voluntária:** Abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros.

**Gestão democrática:** As cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões.

**Participação econômica:** Os membros contribuem de forma equitativa para o capital das suas cooperativas e controlam-na democraticamente. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa.

**Autonomia e independência:** As cooperativas são organizações autônomas. Se firmarem acordos com outras organizações, ou recorrerem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros.

**Educação, formação e informação:** Promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas.

**Intercooperação:** Dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto.

**Interesse pela comunidade:** Desenvolvimento sustentado das suas comunidades por meio de políticas aprovadas pelos membros.

No portal UNICRED tem-se o pensamento de que para participar do desenrolar da sociedade cooperativista de forma consciente e organizada é necessária que discutamos em grupo, definindo o futuro que desejamos. Desde o início do cooperativismo a troca de ideias entre as pessoas, para solucionarem problemas comuns, foi colocada como prática necessária e insubstituível. Esse hábito acompanha o crescimento do movimento cooperativista e tornou possível a permanente articulação de seus representantes.

Percebe-se assim que estes princípios estão todos voltados a aprimoração e bem-estar da sociedade em geral, visando o bem-estar e o convívio efetivo entre todos.

### **2.1.5 Diferença entre cooperativas de crédito e bancos**

Quando se fala em operações com dinheiro, seja ela empréstimos, aplicações ou pagamentos, a primeira imagem que associamos é a de um banco. No entanto, quando se fala de instituições financeiras, também pode-se destacar as cooperativas de créditos que nada mais é que, uma alternativa mais sustentável de instituições financeiras.

Um banco, em sua forma mais simples, realiza captações de depósitos em dinheiro. Funcionando como um intermediário financeiro trabalhando na captação e empréstimo aos agentes deficitários, agregando uma série de produtos que visam atender uma variada demanda (MELLAGI FILHO; ISHIKAWA, 2008).

Nas cooperativas de crédito existe uma preocupação maior em prestar o atendimento, por parte de quem está executando o serviço, diferente da relação cliente e banco. Nas cooperativas de crédito, a desatenção com a expectativa do usuário gera consequências imediatas aos administradores e a toda a equipe, enquanto nas instituições financeiras tradicionais a inconformidade de um cliente não passa do simples registro ou protesto, sem obter nenhum resultado efetivo (SOUSA; MEINEN, 2010).

Os bancos e cooperativas financeiras, são comumente equiparados equivocadamente, a partir da figura 1 pode-se ver algumas diferenças:

Figura 1: Diferença entre cooperativas e bancos.

Bancos	Instituições financeiras cooperativas
a) São sociedades de capital	a) São sociedades de pessoas
b) O poder é exercido na proporção do número de ações	b) O voto tem peso igual para todos (uma pessoa, um voto)
c) As deliberações são concentradas	c) As decisões são partilhadas entre muitos
d) Os administradores são terceiros (homens do mercado)	d) Os administradores-líderes são do meio (associados)
e) O usuário das operações é mero cliente	e) O usuário é o próprio dono (cooperado)
f) O usuário não exerce qualquer influência na definição dos produtos e na sua precificação	f) Toda a política operacional é decidida pelos próprios usuários/donos (associados)
g) Podem tratar distintamente cada usuário	g) Não podem distinguir: o que vale para um, vale para todos (art. 37 da Lei nº 5.764/71)
h) Preferem o público de maior renda e as maiores corporações	h) Não discriminam, servindo a todos os públicos
i) Priorizam os grandes centros (embora não tenham limitação geográfica)	i) Não restringem, tendo forte atuação nas comunidades mais remotas
j) Têm propósitos mercantilistas	j) A atividade mercantil não é cogitada (art. 79, parágrafo único, da Lei nº 5.764/71)
k) A remuneração das operações e dos serviços não tem parâmetro/limite	k) O preço das operações e dos serviços tem como referência os custos e como parâmetro as necessidades de reinvestimento
l) Atendem em massa, priorizando, ademais, o autosserviço	l) O relacionamento é personalizado/ individual, com o apoio da informática
m) Não têm vínculo com a comunidade e o público-alvo	m) Estão comprometidas com as comunidades e os usuários
n) Avançam pela competição	n) Desenvolvem-se pela cooperação
o) Visam ao lucro por excelência	o) O lucro está fora do seu objeto, seja pela sua natureza, seja por determinação legal (art. 3º da Lei nº 5.764/71)
p) O resultado é de poucos donos (nada é dividido com os clientes)	p) 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
q) No plano societário, são regulados pela Lei das Sociedades Anônimas	q) São reguladas pela Lei Cooperativista e por legislação própria (especialmente pela Lei Complementar 130/2009)

Fonte: Meinen e Port (2012, p. 51)

A partir desta figura, pode-se concluir que apesar de algumas proximidades, as mesmas possuem finalidades diferentes. Enquanto o banco produz capital para apenas um, a cooperativa pensa no bem comum, trabalhando coletivamente em prol de todos.

## 2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

As grandes organizações estão inseridas em um ambiente amplo, na qual são exigidas para que possuam um eficiente nível de informações e gerenciamento, é por meio deste meio que a governança se faz presente e consolida sua importância.

A Governança Corporativa pode ser descrita como os princípios que governam o processo decisório dentro de uma empresa. Visando minimizar os problemas, por meio de regras (CARVALHO, 2007).

Silva (2007) evidencia, também, que os conceitos de Governança se caracterizam por princípios e ações que visam diminuir a geração de conflitos entre empresas e familiares.

Para aplicar os princípios e mecanismos da governança, é necessário conhecer e definir a essência e os meios a serem tratados, não há governança sem o conhecimento e o incessante estudo desta.

### 2.2.1 Origem

A Governança vem se mostrando necessária desde o tempo em que se separou propriedade e gestão, mostrando a necessidade de alinhamento de interesses. Segundo Garcia (2005), o termo Governança Corporativa foi criado no início de 1990 em países como Estados Unidos e Grã-Bretanha, para definir as regras que regem o relacionamento dentro de uma companhia, dos interesses de acionistas controladores, acionistas minoritários e administradores. Lodi (2000) coloca que até o final da década de 1980 na Inglaterra, imperavam os clubes chamados clubes de conselheiros em que eram comuns as trocas de favores entre conselheiros das mais diversas empresas. Visando disciplinar o comportamento dos conselheiros e acabar com tais favorecimento. Surgiu o relatório Cadbury de Melhores Práticas de Governança Corporativa em setembro de 1992.

Porém, foi após os desastres de gestão de empresas como a Enron, que ocorreu uma forte correlação encontrada entre a dificuldade de abraçar o espírito de Governança Corporativa e os problemas referidos a cultura organizacional. (RUZZARIN; SIMIONOVSKI, 2010). Assim, a Governança Corporativa fortaleceu suas origens em um tripé e consolidou em um foco básico. O tripé é formado pelo fundo LENS, relatório CADBURY e princípios OCDE; correspondentes a Lei Sarbanes-Oxley. (OLIVEIRA, 2011)

Segundo Gelatti *et al.* (2010, p. 74) diz:

A lei Sarbanes-Oxley tem por objetivo estabelecer sanções que coíbam procedimentos não éticos e em desacordo com as boas práticas de Governança Corporativa por parte das empresas atuantes no mercado norte-americano. O objetivo final é o de estabelecer o nível de confiança nas informações geradas pelas empresas, e assim, consolidar a teoria dos mercados eficientes, que norteia o funcionamento do mercado de títulos e valores mobiliários.

Em meio a isso, a gestão das empresas passou a ter mais opções para seguir em uma boa gestão, modelos e métodos de aplicação que trouxeram ainda mais valorização a este método de gerir instituições.

### **2.2.2 Definição**

A Governança compõe em sua estrutura valores e normas que atribuem melhorias a gestão organizacional. “É o conjunto de mecanismos instituídos para fazer com que o controle haja em benefício das partes legais, minimizando o oportunismo” (CARVALHO, 2007, p. 22).

Como uma ferramenta de gestão Andrade e Rossetti (2007), definem como sendo um conjunto de princípios, propósitos, e práticas que rege o sistema de poder e os mecanismos de gestão das empresas, abrangendo: Propósitos dos proprietários; aumentando o retorno total dos proprietários, minimizando oportunismos que gerem conflitos com este fim; na qual obtenham controle das ações de gestão, e relevem as prestações de conta, alinhando com toda parte interessada.

Segundo o IBGC (2009), a linha mais aceita indica que a Governança Corporativa surgiu para superar o “conflito de agência”, que ocorre na separação entre a propriedade e a gestão da empresa. Baseada em gestão de conflitos, a governança vem mudando o jeito de controlar a estruturação das empresas.

Castro (2013, p. 453), menciona sobre o conflito de agência atrelado à Governança Corporativa: “Foi a partir dos conflitos gerados entre quem detém a propriedade e quem detém o controle e a informação, aqui tratados como “conflitos de agência” ou “teoria de agência” que surgiu a Governança Corporativa”.

Pode ser definida de várias formas, por sua complexidade e abrangência, porém com um único fim, o de controlar os valores voltados a gestão. Em termos de atuação deve ser considerada uma extrapolação ao Conselho de Administração. Porém, sendo respeitado seus vários aspectos que resultam do processo de atuação de cada uma de suas partes (OLIVEIRA, 2011).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), fundado em 1995, inicialmente com o nome de Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração, propôs a seguinte definição: Governança Corporativa é um sistema, envolvendo os relacionamentos entre Investidores, Conselho, Diretoria e Auditoria.



Portanto, a governança não se limita apenas a verificar ou controlar, e sim a efetiva gestão e/ou problema. Orientar as políticas, de modo que assegure a estas atender as expectativas dos respectivos gestores.

### **2.2.3 Princípios da Governança Corporativa**

A fundamentação dos princípios de governança tem uma profunda ligação com a constituição federal, pois ambas as bases tratam da livre permissão de se expressar, ter boas práticas e ter participação no meio social. As melhores práticas de Governança Corporativa representam o conjunto de orientações básicas que devem seguir para consolidar sua gestão, visando aumentar o valor e a atratividade da empresa, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para sua efetiva perenidade (OLIVEIRA, 2011).

Tais princípios são explanados pelo IBGC (2015), em que o primeiro deles, a transparência, significa mais do que a “obrigação de informar”, ou seja, “desejo de informar” para as partes interessadas, disponibilizando informações de seu interesse e não apenas aquelas impostas por convenções, leis e regulamentos.

O IBGC (2015) traz o princípio da Equidade como forma de tratamento justo de todos os cooperados e demais partes interessadas. As sociedades devem prover à todos os seus públicos estratégicos e à sociedade, uma base mínima de informações de boa qualidade, consistentes com a realidade empresarial, de maneira que pessoas e organizações que integram com a empresa possam tomar decisões bem fundamentadas (RODRIGUEZ E BRANDÃO, 2010 ).

Os agentes da Governança devem prestar contas de suas atividades e assumindo as consequências que podem existir, diante dos atos e omissões realizados pelos mesmos (IBGC, 2015). “A prestação de contas é inerente a quem administra recursos de terceiros” (Álvares, Giacometti e Gusso, 2008, p. 46).

O quarto princípio traz a importância da Responsabilidade Corporativa que ocorre quando os agentes da Governança, incorporaram a sua cultura corporativa preceitos que preservam a longevidade da organização, que compreendam a responsabilidade social e ética e que vislumbrem exclusivamente aos interesses da organização. (IBGC, 2015).

Alvarez, Giacometti e Gusso (2008, p.46) tratam que: A responsabilidade corporativa não é nem filantropia nem cega obediência á lei, mas sim uma visão

mais ampla da estratégia empresarial, contemplando todos os relacionamentos da empresa com a comunidade em que atua.

É a partir destes princípios que os gestores devem firmar sua gestão e seus projetos para a evolução e controle das empresas.

#### **2.2.4 Vantagens e desvantagens da Governança Corporativa**

No Brasil, as informações e discussões sobre Governança Corporativa são consideravelmente recentes, a criação dos códigos e leis, iniciam na década de 90.

Em anos recentes, já foram observadas muitas iniciativas cooperativistas grandes sociedades fracassarem de forma inesperada, o que percebe que alguns problemas não eram transparentes. Quando esses problemas eram vistos, geralmente, já não era possível corrigi-los. Assim, prevalecia o sentimento de que as cooperativas haviam perdido seu rumo (Munkner, 2000).

Porém, não é visto de hoje a necessidade da implementação deste item na gestão das cooperativas, visto a necessidade do controle por parte dos associados.

O esforço no sentido de criar um Código de Governança Corporativa para cooperativas no Brasil é recente, foi somente em 2006 que a Organização das Cooperativas Brasileiras sistematizou documento nessa área (OCB, 2007).

A preocupação chave das sociedades cooperativas, se refere a preocupação com uma administração profissional e que atue de forma transparente.

Bialoskorski Neto (2004) explana vários problemas de agência na gestão de cooperativas. Quando estes tendem e podem agir de acordo com os seus interesses próprios, e não de acordo com os interesses iniciais.

Johnson (1985) sustenta que os valores determinam a forma com que a administração responde ao ambiente. A administração baseada em valores aos quais estão sujeitos a análises críticas e justificativas.

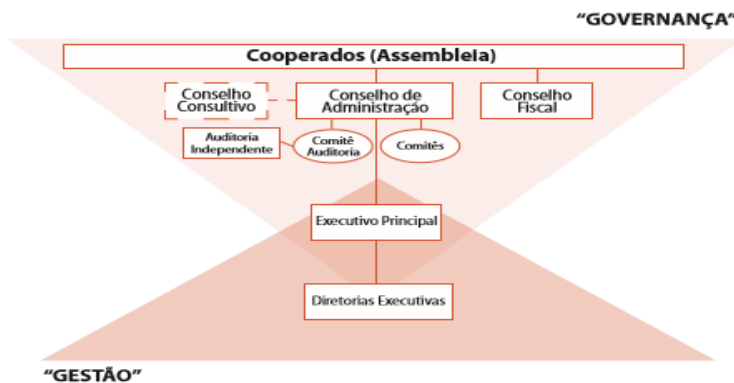
A boa governança está fundamentada em bom fluxo de informações e na necessidade de informação de qualidade de maneira pontual e acessível (Cooperative Union, 1994).

O desenvolvimento da organização cooperativista requer um conselho de administração habilitado e de bom nível, junto a um corpo executivo de excelência, qualificado e preocupado com seus participantes.

## 2.2.5 Estrutura da Governança

A estruturação organizacional de Governança Corporativa é um dos principais itens para ser discutido em meio a sua implantação. A questão da aplicação deve passar por um debate, para que tudo seja claramente entendido (OLIVEIRA, 2011).

Figura 2: Governança das organizações



FONTE: Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (2015, p. 21)

Conforme mostra a figura 2, a estrutura está sob olhar direto dos cooperados, porém com as responsabilidades voltada aos conselhos, que os representam, posteriormente tratada pelos diretores, tendo olhar indireto das auditorias e comitês. Todas as partes devem entender sua importância e responsabilidade para que ocorra uma boa gestão.

## 2.3 GUIA DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA PARA COOPERATIVAS

O Guia das Melhores Práticas de Governança Corporativa para cooperativas, lançado em 2015, tem o intuito de atender as estruturas de cooperativas singulares. Os usuários deste guia devem, ainda, analisar as legislações pertinentes a cada ramo cooperativo e as orientações dos órgãos

reguladores, autor reguladores, fiscalizadores e de monitoramento (IBGC, 2015).

O guia a ser apresentado possui 6 capítulos que serão tratados a seguir, tais quais: Propriedade, Conselho de Administração, Gestão, Auditoria, Conselho Fiscal e por final Conduta e conflito de interesses.

### **2.3.1 Propriedade**

A propriedade é um dos maiores diferenciais das cooperativas para com outras instituições financeiras. Segundo Silveira (2002), a estrutura de propriedade exerce um papel importante na Governança das empresas. Comprovado principalmente, pelas diferentes relações de agência que existem em duas estruturas distintas.

O IBGC (2015) informa que: cada cooperado é um proprietário da cooperativa, com direito a um voto. O poder político é representado, entre outros, pelo direito de voto, assegurado a todos os cooperados. Deste modo, consegue-se perceber a importância do cooperado em meio as decisões tomadas.

Um dos fatores importantes para que se exerça seus direitos são as assembleias gerais. De acordo com Fontes (2009), a Assembleia Geral dos associados é o órgão supremo da cooperativa, com poderes para decidir os negócios relativos ao objeto da cooperativa e zelar por seu desenvolvimento. Fontes (2009) ainda complementa que é necessário incentivar a presença dos associados alinhando os interesses deles aos da cooperativa, na hora de realizar a convocação.

O IBGC (2015) deixa claro a divisão das assembleias gerais:

**Assembleia Geral Ordinária:** Se realiza anualmente, nos três primeiros meses após o término do exercício social, e delibera sobre: Prestação de contas dos órgãos de administração acompanhada do parecer do Conselho Fiscal, destinação das sobras apuradas ou rateio das perdas decorrentes da insuficiência das contribuições, Eleição dos componentes do Conselho Administração e do Conselho Fiscal, a fixação do valor dos honorários e gratificações e da cédula de presença dos membros, além de quaisquer outros assuntos de interesse social.

**Assembleia Geral Extraordinária:** É realizada sempre que necessário e pode deliberar sobre qualquer assunto de interesse da cooperativa, desde que mencionado no edital de convocação.

Assim como há os direitos (propriedade), também há as responsabilidades (assembleias), e com isso a importância de exercer estes e cooperar para o desenvolvimento da Governança Corporativa.

### **2.3.2 Conselho de Administração**

O Conselho de Administração é constituído por indivíduos, escolhidos, em geral, em assembleias, cabendo a esse órgão a responsabilidade por definir objetivos estratégicos da organização, monitorando a ação dos executivos e desenvolvendo estímulos ao alinhamento de interesses (FONTES, 2009).

Dentre as responsabilidades do Conselho de Administração destacam-se (IBGC 2015): Formular as diretrizes, e aprovar o plano de execução, apoiar e supervisionar continuamente a gestão da cooperativa com relação aos negócios, aos riscos e às pessoas, bem como prestar contas aos cooperados, e deliberar tais assuntos em Assembleia.

Oliveira (2011) define o Conselho de Administração, como um órgão deliberativo, na qual deve contribuir para os resultados da empresa, não devendo atuar como investigador.

Bornholdt (2005) ainda comenta, que cabe ao presidente do Conselho de Administração desenvolver um plano de trabalho e, no conjunto, assegurar o bom funcionamento e desempenho deste órgão.

O IBGC (2015) informa que deve se assegurar que os órgãos de gestão identifiquem e listem, por meio de um sistema de informações adequado, os principais riscos aos quais a cooperativa esteja exposta.

O IBGC (2015) destaca, também, que o presidente do Conselho de Administração tem a responsabilidade de assegurar o bom desempenho do órgão e de cada um de seus membros.

Assim, pode-se perceber importância de um Conselho Administrativo bem estruturado e que cumpra as normas destacadas, visando um maior controle de sua gestão.

### **2.3.3 Gestão**

Para implementar a cultura de Governança Corporativa, é necessário saber quais valores são essenciais para então estabelecer estruturas específicas.

No Guia das Melhores Práticas para Cooperativas (2015), tem-se em destaque a gestão da cooperativa voltada aos conselhos e diretoria. Conforme o IBGC (2015), o executivo principal é responsável pela gestão e pela coordenação da Diretoria. Ele e os demais executivos devem garantir um relacionamento transparente, e de longo prazo com as partes interessadas e definir a estratégia de comunicação com os demais.

Silva e Leal (2007), destacam a importância da transparência na gestão das empresas, e salientam os 3 atributos principais de governança: data de divulgação dos relatórios, utilização padrões internacionais e qualidade da empresa de auditoria. Desta forma quando maior e mais ocorrer estes itens maior o valor da empresa.

As informações devem ser equilibradas e de qualidade. A comunicação deve abordar, de forma neutra, tanto os aspectos positivos quanto os negativos, de modo a oferecer aos interessados uma correta compreensão da cooperativa (IBGC 2015).

Ruzzarin, Simionovschi (2010, p.111), “dilucidam que, faz parte do estilo de negócios de uma empresa de sucesso a forma de gerenciar sua equipe através de estímulo, participação e contribuição de todos em assuntos de relevância. ”

A gestão traz à tona a importância do alinhamento das informações e da divisão de tarefas de cada um dos colaboradores.

#### **2.3.4 Auditoria interna**

O controle interno representa o conjunto de procedimentos, com o objetivo de auxiliar nas informações e controles dos dados contábeis e de administração na condução dos negócios relacionados a organização. Franco e Marra (2001) definem que, a auditoria interna é aquela exercida por colaborador da empresa. O auditor interno deve exercer sua função com absoluta independência profissional, mesmo possuindo um vínculo, deve ter todas as condições necessárias ao auditor externo, mas também exigindo da empresa o cumprimento daquelas que lhe cabem.

Cruz e Glock (2007) comentam que o objetivo e a finalidade da auditoria interna é exercer uma avaliação independente da adequação e eficácia do sistema de controle interno adotados da organização, traduzindo-se em serviço de apoio à administração, ou seja, passa a ser um elemento de controle que mede e avalia os demais controles. Para Boynton, Johnson e Walter (2002), controles internos são processos operados pelo conselho de administração, administração e outras pessoas, desenhado para fornecer segurança quanto à consecução de objetivos nas seguintes categorias:

- ✓ Confiabilidade de informações financeiras;
- ✓ Obediência às leis e regulamentos aplicáveis;
- ✓ Eficácia e eficiência de operações.

Observa-se que as diversas citações o objetivam como atuação que dá credibilidade às demonstrações contábeis e às informações nelas contidas, pela própria avaliação do controle interno.

### **2.3.5 Auditoria externa**

Considerada como um importante controle de fiscalização, a auditoria torna-se de suma importância para as empresas.

De acordo com IBGC (2015): toda organização deve ter suas demonstrações financeiras auditadas por auditor externo independente. Sua atribuição é verificar se as demonstrações refletem aquilo que o apresentam.

Constitui o conjunto de procedimentos técnicos que tem por objetivo a emissão do parecer sobre a adequação com que estes representam a posição patrimonial e financeira, o resultado das operações, as mutações do patrimônio líquido e as origens e aplicações de recursos da entidade auditada consoante as normas brasileiras de contabilidade (CREPALDI, 2000).

Oliveira (2011) pontua que as auditorias têm, na teoria, elevada contribuição para os conselhos das empresas, principalmente o fiscal.

No que diz respeito à auditoria independente, o código evidencia que toda sociedade deve ter auditoria independente, pois se trata de um agente de Governança Corporativa de grande importância para todas as partes interessadas, uma vez que seu dever é verificar se as demonstrações financeiras refletem a realidade da sociedade (BIANCHI, 2005).

Assim, entende-se que o trabalho de auditoria é de extrema importância, junto a seus resultados e essencialidade em si, tendo que trabalhar de forma íntegra e sem influências do meio em que se propõe a conviver.

### **2.3.6 Conselho Fiscal**

Órgão cuja sua objetividade está totalmente ligada a análise dos dados e ocorrência, possui como necessidade principal, o conhecimento dos fatos e meios que envolvem o objeto estudado.

Para Montes; Bastos (2011), o Conselho Fiscal é um dos agentes mais importantes, uma vez que é subordinado a assembleia geral e deve estar fora dos conflitos de interesse.

IBGC, (2015), cita seus principais objetivos:

- ✓ Fiscalizar, por qualquer de seus membros, os atos dos conselheiros de administração e dos diretores executivos e verificar o cumprimento dos seus deveres;
- ✓ Elaborar um parecer sobre o relatório anual da gestão da Administração, fazendo constar as informações complementares;
- ✓ Opinar sobre as propostas dos órgãos da Administração, a serem submetidas à Assembleia Geral, relativas aos planos de investimento ou orçamentos de capital;
- ✓ 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;
- ✓ 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.

O Conselho Fiscal possui grande validade diante das práticas da governança aplicada, por isto é considerado obrigatório para as cooperativas de crédito.



### 2.3.7 Conduta e Conflito de Interesses

A Governança tem como prática reduzir os conflitos e fortalecer uma conduta transparente e ética, tornando-a mais clara e próxima a seus investidores.

De acordo com o Guia das Melhores Práticas para Cooperativas (IBGC 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 (IBGC, 2015) 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 da 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.

Bateman e Snell (1998) definem o Código de Conduta como sendo um sinal do possível compromisso empresarial com o ético, porém, muitas vezes, essas declarações são apenas demonstrativas, mas quando implementadas, podem mudar o clima ético de uma empresa, estimulando o comportamento ético empresarial.

Por meio dos conceitos expostos pelos autores, pode-se visualizar que o código de conduta, atua bem como o código de Ética, para fornecer os valores a serem seguidos pelos colaboradores.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo, será apresentado o enquadramento metodológico do estudo. Em seguida, apresentam-se os procedimentos utilizados para a coleta e análise dos dados. Por último, será realizada a análise de dados da pesquisa de campo.

#### 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Analisando os reflexos da utilização da Governança Corporativa no processo estratégico e de gestão de uma cooperativa, percebe-se que à análise dos dados utiliza-se abordagem qualitativa. Segundo Creswell (2007), uma técnica qualitativa é aquela em que o autor alega por meio do conhecimento, com base em perspectivas construtivas ou participatórias. Assim, os dados colhidos juntos aos gestores, conselheiros e colaboradores da cooperativa objeto de estudo, foram analisados de forma qualitativa para definir um parecer sobre o estudo realizado.

Para desenvolver a fundamentação, também se utilizou a pesquisa bibliográfica. 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.

Em relação aos objetivos, este estudo caracteriza-se como descritivo, pois segundo pois segundo Beuren, (2003, p. 81) afirma que,

a pesquisa descritiva configura-se como um estudo intermediário entre a pesquisa exploratória e explicativa, ou seja não é tão preliminar como a primeira, nem tão profunda como a segunda. Nesse contexto, descrever significa identificar, relatar, comparar, entre outros aspectos.

Desta forma, esta pesquisa descreve como são desenvolvidos os processos de governança de uma instituição financeira cooperativista, e os aspectos necessários para esta estruturação, realizado na forma de levantamento por meio de questionários aplicados na instituição.

Quanto à tipologia para efetuar os procedimentos efetua-se um estudo de caso e levantamento, cujo instrumento será a conversa direcionada ao diretor executivo.

Já no estudo de caso, baseado nas pesquisas na organização, serão verificadas as atividades e procedimentos, demonstrando uma análise da teoria com o que se é praticado, assim abordando o que está sendo aplicado com o que se trata no guia.

### 3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Para efetuar o parecer do modo de aplicação da Governança Corporativa em uma cooperativa da região sul catarinense, aplicou-se um estudo da documentação interna da cooperativa, alinhada a uma conversa com o diretor principal. Este instrumento de coleta de dados foi aplicado devido a necessidade que se deu em esclarecer alguns pontos da pesquisa que não estavam claros em documentação.

Como neste trabalho a análise do processo tem foco na aplicação da governança, optou-se por realizar um estudo dos estatutos e normativos internos, e para complementar o questionário com o diretor executivo.

Assim, posterior ao estudo realizado da documentação, foi escolhido alguns questionamentos a serem feitos, no qual colheu-se as respostas em reunião, no mês de maio de 2017.

## 4 ESTUDO DE CASO

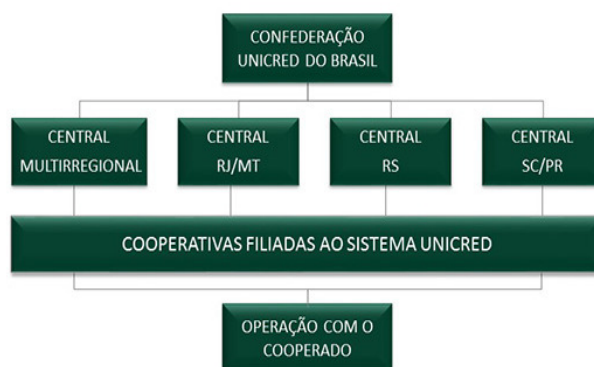
Neste capítulo apresentar-se-á o estudo de caso, que contempla a caracterização da empresa, seus princípios, valores e tudo que a envolve. Para que posteriormente possa-se comparar sua governança com as boas práticas tratadas no Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O Sistema Unicred surgiu em 1989 no Rio Grande do Sul e é formado por um conjunto de instituições financeiras cooperativas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, sem fins lucrativos e não sujeitas a falência, normatizadas pela legislação cooperativista e do Sistema Financeiro Nacional. Atualmente, conta com 34 Cooperativas, aproximadamente 230 Unidades de Negócios em 10 estados brasileiros e cerca de 180 mil cooperados, 04 Unicreds Centrais e uma Confederação Nacional, com unidades em São Paulo, Porto Alegre e Florianópolis.

A Cooperativa Unicred Sul Catarinense, foi uma das primeiras a implantar o sistema de Governança, em 20 de março de 2012, decidido em AGEO, conforme consta em ATA.

Figura 3 – ORGANOGRAMA SISTEMA UNICRED



A Unicred Criciúma foi a terceira cooperativa do sistema implantada em Santa Catarina. O movimento para criar a unidade de Criciúma foi iniciado em 1993 pelos médicos Dr. Rozenir Ramos, Dr. João de Bona Castelan Filho e Dr. Renato Mattos. Em 20 de janeiro de 1994, aconteceu a assembleia de fundação da Unicred Criciúma. A primeira diretoria era presidida pelo Dr. Rozenir Ramos, tendo o Dr. Ricardo Martins como diretor administrativo e o Dr. Márcio Arcângelo Zaccaron como diretor financeiro. Quinze médicos participaram dos Conselhos de Administração e Fiscal.

Em 2008, sentiu-se a necessidade de unir a Unicred Criciúma e Unicred Amurel (Composta pela Diretoria: Dr. Alfredo Maia, Dr. Clodomir Vieira e Dr. Rodrigo Caruso) a fim de ampliar a estrutura e atendimento ao cooperado. Em 20/05/2008 realizou-se a AGEO de incorporação, alterando então, a razão social para, Unicred Sul Catarinense. Composta pela junção da Unicred Criciúma e Unicred Amurel, a Unicred Sul Catarinense é composta por 11 Agências e sua área de abrangência é de Passo de Torres até Imbituba. Administrada pelo Luiz Vidal A. de Miranda (Presidente), Clarissa Almeida (Vice-Presidente), Marcos Machado (Vice-Presidente) e membros da Diretoria Executiva.

#### **4.1.1 Missão, Visão e Valores**

Como forma de definir suas características e diretrizes institucionais, a Unicred defini sua missão, visão e valores, como:

**Missão:** “Oferecer soluções financeiras competitivas e de qualidade, agregando resultados e fortalecendo o relacionamento com o cooperado”.

**Visão:** “Ser a principal instituição financeira do cooperado”.

**Valores:**

- ✓ Respeito aos princípios cooperativistas e promoção do cooperativismo;
- ✓ Reconhecimento do cooperado como o principal valor da cooperativa;
- ✓ Gestão com transparência, ética, profissionalismo e observância dos princípios e boas práticas de governança;
- ✓ Atuação sistêmica e crescimento sustentável com responsabilidade social e ambiental;
- ✓ Cumprimento dos normativos oficiais e do Sistema Unicred;

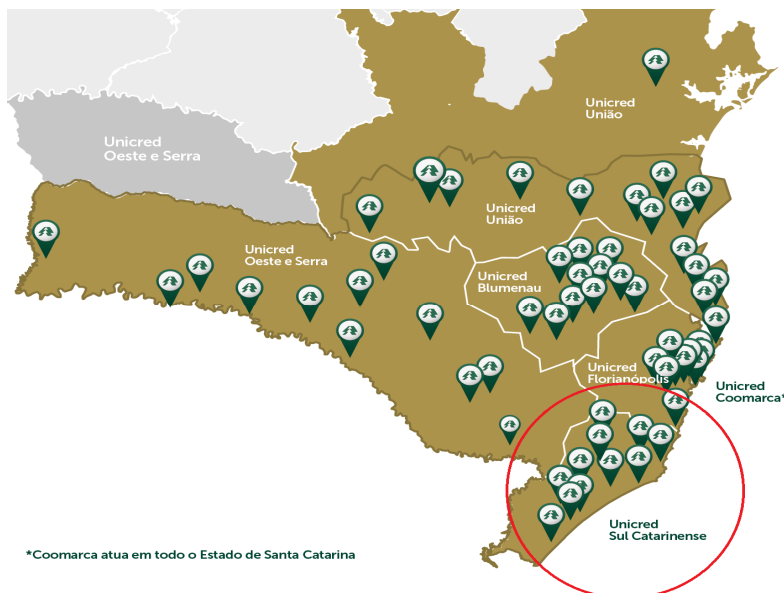
- ✓ Desenvolvimento e reconhecimento dos colaboradores para que se sintam realizados, motivados e comprometidos;
- ✓ Comprometimento com a educação cooperativista e com a formação e capacitação dos dirigentes, conselheiros e colaboradores.

#### 4.1.2 Mercado de atuação

A Unicred Sul Catarinense é uma instituição financeira, com forma e natureza jurídica própria e civil, sem fins lucrativos e não sujeita a falência, normatizadas pela legislação cooperativista e do Sistema Financeiro Nacional. (UNICRED, 2016)

A Cooperativa possui uma carteira de aproximadamente 10.000 cooperados, sendo atualmente associados pessoa física quanto jurídica. Atualmente, o público alvo está localizado em alguns pontos do país, conforme demonstrado na figura 4:

Figura 4: Mapa de atuação Unicred



Fonte:Unicred Sul Catarinense (2015)

#### 4.2 COMPARATIVO GUIA X ESTATUTOS E CÓDIGOS DA EMPRESA

Durante este estudo, foi realizado um comparativo do Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas, com a governança aplicada na

cooperativa de crédito Unicred Sul Catarinense, neste foram avaliados os estatutos, códigos, bem como toda documentação aplicada para controle de gestão.

A seguir serão demonstrados os itens considerados de extrema importância para boa governança e assim, será avaliado o que é ou não aplicado e como está sendo realizado.

#### **4.2.1 Princípios da Governança Corporativa em Cooperativas**

Abaixo serão apresentados os princípios e destacado sua importância para a governança bem como sua aplicação.

##### **a) Transparência**

No que diz respeito, a transparência, o guia IBGC traz que mais do que a obrigação de informar, é o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações.

Para cumprir o princípio da Transparência, internamente na Cooperativa são realizadas: reuniões semanais da diretoria executiva, reuniões com os gestores das agências, posteriormente deliberando os assuntos tratados, em conselho fiscal e administrativos, também no mesmo período.

Já externamente, são realizadas assembleias gerais, como de acordo com a regulamentação, informativos trimestrais, informando dados, números e projetos a serem implantados na cooperativa, que possuem ampla divulgação, tanto nas redes sociais, quando nas agências.

##### **b) Equidade**

Caracteriza-se de acordo com o IBGC pelo tratamento justo de todos os cooperados e demais partes interessadas (*stakeholders*).

Na Cooperativa Unicred, deixa-se claro no estatuto que todos os cooperados são tratados da mesma forma, “todos devem ter os mesmos direitos perante a cooperativa”.

### **c) Prestação de contas**

Conforme o guia IBGC indica, os agentes de Governança devem prestar contas de sua atuação de forma transparente e equânime.

A Cooperativa em estudo trata seus números de forma íntegra e aberta, realizando a prestação de contas tanto em conselho, quanto nas assembleias gerais, passando por aprovação dos cooperados presentes.

### **d) Responsabilidade Corporativa**

O Instituto Brasileiro de Governança, traz que os agentes de Governança devem zelar pela sustentabilidade das cooperativas, visando a sua longevidade e perenidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

Para isso, na Unicred são realizados estudos para elaboração do Planejamento Estratégico (analisado com os comitês e aprovado em conselho), metas tanto para a cooperativa em geral, quanto para as agências, divididas em portes e gestores, gestão interna dos colaboradores e retorno dos resultados, discutidos em reuniões. Tudo isso alinhado a análise dos riscos, para que a mesma não se exponha mais do que o necessário.

#### **4.2.2. Princípios cooperativistas da aliança cooperativa internacional.**

Os princípios trazem à cooperativa o intuito de união e padronização, fortalecendo suas raízes e seu verdadeiro intuito à todos os sistemas que o seguem.

##### **1º - Adesão voluntária e livre**

A boa governança traz que, as cooperativas são organizações voluntárias, abertas à todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas.



De acordo com o que trata o estatuto da Cooperativa em questão: Podem fazer parte da Cooperativa aderindo automaticamente ao presente Estatuto, desde que domiciliados ou estabelecidos na área de ação: I - Pessoas Físicas e Jurídicas

## 2º - Gestão democrática

Para a boa Governança, as cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres, eleitos como representantes dos demais membros, são responsáveis perante estes. Nas cooperativas os membros têm igual direito de voto (um membro, um voto).

A Cooperativa, ao que se diz respeito à democracia segue a norma de forma íntegra, tomando a responsabilidade de decisão aos seus eleitos, e dando aos cooperados presentes direito a um voto, qualquer que seja o número de suas quotas partes.

## 3º - Participação econômica dos membros

O Guia informa que contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Os membros recebem, habitualmente, se houver, uma remuneração limitada ao capital integralizado, como condição de sua adesão.

Na Cooperativa em questão, o capital social é ilimitado quanto ao máximo e variável conforme o número de quotas-partes subscritas, não podendo, porém, ser inferior a R\$ 70.000,00 (setenta mil reais). O capital social é dividido em quotas-partes de R\$1,00 (um real) cada uma. O cooperado, pessoa física, se obriga a subscrever, ordinariamente, número de quotas-partes em valor de R\$4.000,00 (quatro mil reais) equivalentes a 4.000 (quatro mil) quotas-partes de R\$1,00 (um real) cada uma. O cooperado pessoa jurídica se obriga a subscrever, ordinariamente.

#### 4º - Autonomia e independência

O IBGC traz que, as cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa.

A Cooperativa faz parte de um sistema de cooperativas que abrange todo país, tendo suas subdivisões alinhadas internamente, sem incluir instituições públicas

#### 5º - Educação, formação e informação

Conforme o IBGC, as cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas. Informam o público em geral, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação.

A Unicred, conforme seu estatuto, promove a formação educacional por meio do FATES, valor aprovado em assembleia, destinado à prestação de assistência educacional, técnica e social aos cooperados, seus familiares e aos empregados da Cooperativa, a cooperativa busca auxiliar e incentivar a melhora contínua do desenvolvimento de seus colaboradores.

#### 6º - Intercooperação

O Guia informa que as cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, por meio das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

A Instituição Cooperativa em estudo busca estar em conjunto dos projetos e trabalhos realizados na região na área cooperativa, bem como interagir com instituições que possuem o mesmo intuito cooperativista.

## 7º - Interesse pela comunidade

No instituto de Governança, entende-se que as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades por meio de políticas aprovadas pelos membros.

A Cooperativa investe em projetos das cidades, é amiga do bairro da juventude, possui patrocínios de eventos das proximidades e busca todos os anos participar de projetos em datas especiais.

### **4.2.3 Propriedade**

Este item inicia o guia de Governança para cooperativas, além de propriedade também será tratado neste capítulo, assuntos que remetem a participação do cooperado, bem como assembleia geral, regras, conflitos de interesse, dentre outros.

Por meio do guia, é tratado que cada cooperado é um proprietário da cooperativa, com direito a um voto.

Conforme estatuto da Cooperativa: Cada cooperado presente em assembleia não terá direito a mais de um voto, qualquer que seja o número de suas quotas partes.

#### 4.2.3.1 Assembleia Geral

Conforme o IBGC, a Assembleia Geral é o órgão soberano da cooperativa. É o local onde os sócios reunidos podem e devem exercer seu direito de proprietários/ cooperados

Como consta em suma no art 12 do estatuto: a Assembleia Geral dos cooperados é o órgão supremo da Cooperativa e, dentro dos limites da lei e deste Estatuto, tomará toda e qualquer decisão de interesse da Sociedade, e suas deliberações vinculam a todos, ainda que ausentes ou discordantes.

#### 4.2.3.2. Principais competências

A boa Governança indica que as Assembleias devem deliberar sobre os planos de desenvolvimento e sobre a aprovação das contas, considerando o Planejamento Estratégico do ano anterior. Os orçamentos anuais ou plurianuais, também, devem ser pautados em Assembleia para aprovação.

Ao que acredita a Instituição, a Assembleia Geral Ordinária, que se realizará deliberará sobre diversos assuntos, entre os quais: I- prestação das contas dos órgãos de administração, II- destinação das sobras líquidas apuradas ou rateio das perdas; III- eleição dos membros dos Conselhos de Administração e Fiscal; IV- a fixação, por ocasião da eleição ou quando houver previsão de alteração, do valor dos honorários V- quaisquer assuntos mencionados no edital de convocação.

#### 4.2.3.3 Convocação e realização da Assembleia

A convocação da Assembleia Geral, considerando o local, data e hora, deve ser feita de forma a favorecer a presença do maior número de cooperados possível e a oferecer tempo suficiente para que os cooperados se preparem adequadamente para a deliberação, conforme cita o IBGC. A lei estabelece no mínimo de dez dias de antecedência, mas é boa prática estabelecer, estatutariamente, ao menos trinta dias de antecedência. Recomenda-se que a cooperativa dê a maior publicidade possível ao edital de convocação da Assembleia Geral, utilizando-se de meios de comunicação eficientes e que permitam o alcance de todos os cooperados.

Conforme alinhado na instituição, as Assembleias Gerais devem ser convocadas, mediante edital, com antecedência mínima de 10(dez) dias, observado eventual prazo superior de convocação previsto no Regimento Eleitoral, se existente, de forma tríplice e cumulativa, em publicação única, obedecendo ao seguinte "quorum" para instalação: I- 2/3(dois terços) do número de cooperados em condições de votar, em primeira convocação; II- metade mais um do número de cooperados em condições de votar, em segunda convocação; III- no mínimo de 10(dez) cooperados em condições de votar, em terceira e última convocação.

#### 4.2.3.4 Regras de votação e registro de cooperados

O IBGC pede que, as regras de votação sejam claras, objetivas e definidas com o propósito de facilitar a votação, além de estarem disponíveis desde a publicação do primeiro anúncio de convocação.

A Cooperativa descreve claramente as regras referentes a votação, divulgadas em estatuto conforme consta no art. 14 § 2º. Cada cooperado presente não terá direito a mais de um voto, qualquer que seja o número de suas quotas partes. § 1º. Para efeito de verificação de "quórum" de que trata este artigo, o número de cooperados presentes em cada convocação apurar-se-á pelas suas assinaturas no Livro de Presenças.

O processo eleitoral obedecerá ao disposto no presente Estatuto e no Regimento Interno do Sistema Unicred e no Regimento Eleitoral, se existente, sendo conduzido por uma Comissão Eleitoral constituída especificamente para essa finalidade, a cada pleito, por deliberação do Conselho de Administração da Cooperativa, assegurada a sua autonomia e a sua independência, reportando-se operacionalmente ao mesmo colegiado.

#### 4.2.3.5 Conflito de interesses nas Assembleias Gerais

Conforme reza o Código, cooperado que por qualquer motivo, tiver interesse particular ou conflitante com o da cooperativa em determinada deliberação, deverá, conforme as boas práticas de governança, comunicar imediatamente o fato e abster-se de participar da discussão e da votação desse item

De acordo com a Cooperativa em estudo, no estatuto conta no art. 17 Parágrafo único: Também não poderá votar nas Assembleias o cooperado que tiver interesse oposto ao da Cooperativa relativamente a operações sobre as quais haja deliberação.

#### 4.2.3.6 Manual para a participação nas Assembleias

O Guia recomenda que as cooperativas elaborem manuais visando facilitar e estimular a participação dos seus cooperados nas Assembleias. Esses

manuais devem tratar das regras de convocação, apresentação de temas, funcionamento e formalização da Assembleia.

Segundo conversa realizada com o diretor, as regras de convocação da assembleia, são tratadas no estatuto, conforme art. 14, e ao que se diz respeito os detalhes sobre formalização, funcionamento e apresentação do que será tratado na assembleia em questão, tudo isso é apresentado minuciosamente nos editais de convocação, sem haver necessidade de manual, visto que todos os itens comentados já são esclarecidos por outros meios.

#### 4.2.3.7 Incorporação, fusão e desmembramento de cooperativas

O Código diz que em caso de operações de incorporação, fusão ou desmembramento de cooperativa, o projeto e as deliberações devem ser amplamente discutidas por todos os cooperados envolvidos, explicitando a eles as condições pactuadas.

Conforme reza o estatuto, o Art. 25º - É de competência exclusiva da Assembleia Geral Extraordinária deliberar sobre: II- fusão, incorporação ou desmembramento;

#### 4.2.3.8 Condições de saída de cooperados

Conforme IBGC, Estatuto Social deve prever, com clareza, as situações nas quais o cooperado terá o direito de retirar-se da organização, bem como as condições para que isso aconteça.

A Cooperativa define as seguintes condições para retirar-se da instituição: em caso de Demissão por parte do cooperado, conforme o Art. 7º do estatuto - A demissão, que não poderá ser negada, ocorre a seu pedido, em requerimento formal dirigido ao Presidente da Cooperativa, que a comunicará ao Conselho de Administração na reunião imediatamente seguinte.

Em caso de eliminação do cooperado, reza o Art. 8º do estatuto- A eliminação de cooperado, de competência do Conselho de Administração da Cooperativa, dá-se mediante termo motivado no Livro ou Ficha de Matrícula, firmado pelo Presidente deste órgão de administração, em virtude de infração: I – a dispositivo legal ou regulamentar; II – a este Estatuto, III – decorrente de relação

trabalhista mantida com a Cooperativa, IV – aos normativos oficiais e ao Estatuto Social.

Já o que trata a exclusão desta, afirma o Art. 9º do estatuto- A exclusão do cooperado do quadro social da Cooperativa ocorre em face: I – de sua morte; II - da perda de sua capacidade civil, se esta não for suprida; III - pela perda do vínculo comum que lhe facultou ingressar na Cooperativa; IV - por deixar de atender, segundo juízo do Conselho de Administração aos requisitos estatutários de ingresso ou permanência na Cooperativa; V - pela dissolução da pessoa jurídica.

Por fim, tem-se a afirmação no Art. 10º do estatuto, que em qualquer caso, seja demissão, eliminação ou exclusão, o cooperado terá direito à restituição de seu capital social.

#### 4.2.3.9 Política de distribuição de sobras e rateio das perdas

Conforme reza o IBGC, a cooperativa deve divulgar sua Política de Retenção e distribuição de sobras ou perdas, bem como a frequência com que esse documento é revisado. Tal política deve ser definida pelo Conselho de Administração e aprovada pela Assembleia Geral. A Política de Retenção deverá considerar a manutenção da equidade e proporcionalidade da participação dos cooperados na geração dos resultados (sobra ou perda).

Tratando-se da cooperativa em estudo, de acordo com seu estatuto, no Art. 47 – A Cooperativa levantará duas demonstrações contábeis anuais, em 30/06 e 31/12. Art. 48 do estatuto - As sobras apuradas no final do exercício, se houver, serão distribuídas da seguinte forma: I - 20%(vinte por cento), no mínimo, para o Fundo de Reserva. II -10%(dez por cento), no mínimo, para o Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social (FATES) e; III - O saldo que restar ficará à disposição da Assembleia Geral, para a destinação que esta entender mais conveniente, respeitada, no caso de rateio entre os cooperados, a proporcionalidade em relação às operações por estes realizadas.

#### **4.2.4 Conselho de Administração**

Este capítulo falará, sobre a importância do Conselho de Administração, sua atribuição, normas, qualificação dos seus membros, bem como todos os itens

que o cercam. Elencando a forma de ser tratado no guia, e também, em uma cooperativa de crédito.

#### 4.2.4.1 Atribuição

Conforme guia, o Conselho de Administração deve zelar pelos valores e propósitos da cooperativa, na defesa dos interesses comuns dos cooperados. Dessa forma, deve traçar suas diretrizes estratégicas para que os interesses comuns dos cooperados sempre prevaleçam. O Conselho deve prevenir e administrar situações de conflitos de interesses e de divergências de opiniões

Ao que diz o estatuto da Cooperativa, no Art. 30 - Além de outras atribuições decorrentes de lei e deste Estatuto, compete ao Conselho de Administração:

Estabelecer a orientação geral e estratégica para a atuação da Cooperativa, e fixar diretrizes, definindo políticas e metas de desempenho para a Cooperativa; Zelar para que a Diretoria Executiva esteja, rigorosamente apta e capacitada para exercer as funções, e acompanhar o seu desempenho; Aprovar a fixação periódica dos montantes e prazos máximos das operações de crédito, bem como a programação das operações e negócios da Cooperativa; Estabelecer a política de investimentos e as normas para controle; Deliberar acerca da forma e dos prazos de devolução das quotas-partes de capital, sobre a admissão, eliminação e exclusão de cooperados e a suspensão de funções dos membros; Verificar, no mínimo mensalmente, o estado econômico-financeiro da Cooperativa, aprovar o(s) regulamento(s), regimento interno, código de ética e conduta; Propor à assembleia geral, anualmente, o valor da remuneração; Aprovar a regulamentação dos serviços administrativos da Cooperativa e sua estrutura; Deliberar a convocação de assembleia, inclusive para destituição do cargo de conselheiro; Deliberar sobre a contratação ou destituição de auditor externo ou entidade de auditoria; E, zelar pelo fortalecimento dos princípios e ideais do cooperativismo.

#### 4.2.4.2 Gerenciamento dos riscos

Conforme o IBGC traz, o Conselho de Administração deve se assegurar de que os órgãos de gestão identifiquem e listem preventivamente, por meio de um



sistema de informações adequado, os principais riscos aos quais a cooperativa esteja exposta. Em complemento, deve-se apresentar a probabilidade de ocorrência, a exposição financeira consolidada (considerando sua probabilidade de ocorrência, o impacto financeiro potencial e os aspectos intangíveis) e as medidas e os procedimentos adotados para a prevenção ou mitigação desses riscos.

O Sistema Unicred mantém uma estrutura de gerenciamento de riscos para identificar, monitorar, avaliar, controlar e mitigar os riscos aos quais está exposta, de acordo com a natureza e complexidade de suas operações, garantindo sua conformidade aos níveis considerados aceitáveis pela instituição.

As políticas, estratégias e metodologias para o gerenciamento desses riscos estão devidamente documentadas, aprovadas e contidas no Regulamento de Gestão de Riscos do Sistema Unicred. A estrutura organizacional de gerenciamento de riscos da Unicred, em conformidade com as regulamentações vigentes no Brasil, está estruturada nos três níveis do Sistema: Confederação, centrais e filiadas.

#### 4.2.4.3 Composição e número de membros

O guia traz que a composição do Conselho depende de uma variedade de fatores que descreve a cooperativa e o ambiente em que ela atua. Dentre eles, pode-se destacar: objetivos, estágio/grau de maturidade da cooperativa e expectativas em relação à atuação do Conselho. Preenchidos os requisitos sobre qualificação e tempo disponível a atividade, a idade tornasse um fator de peso relativo. Ao que se refere a quantidade de membros, o recomendado é de no mínimo cinco e no máximo onze conselheiros.

De acordo com estatuto no Art. 27 – A Cooperativa será administrada estrategicamente por um Conselho de Administração, eleito em Assembleia Geral, composto por 01 (um) Presidente, 01 (um) Primeiro Vice-Presidente, 01 (um) Segundo Vice-Presidente, 01 (um) Terceiro Vice-Presidente, e por, 09 (nove) membros efetivos e 03 (três) suplentes constituindo condições básicas para o exercício do cargo, sem prejuízo do atendimento dos requisitos sistêmicos. A cooperativa traz, 9 membros efetivos em seu conselho administrativo. Também definindo em seu estatuto que o conselho deve reunir a qualificação profissional exigida para o exercício do cargo, nos termos da regulamentação vigente e de conformidade com o Regimento Interno do Sistema Unicred, com ênfase à

capacitação técnica requerida dos ocupantes de funções executivas, compatível com a complexidade das atividades inerentes;

#### 4.2.4.4 Qualificação

O IBGC informa que o conselheiro deve, no mínimo, possuir: Alinhamento com os valores da cooperativa e seu Código de Conduta, capacidade de defender seu ponto de vista a partir de julgamento próprio, disponibilidade de tempo e Motivação.

A Cooperativa traz em suma, que um conselheiro deve no mínimos ter: disponibilidade de tempo para o integral cumprimento das incumbências estatutárias e regimentais, reunir a qualificação profissional exigida para o exercício do cargo, nos termos da regulamentação vigente e de conformidade com o Regimento Interno do Sistema Unicred, com ênfase à capacitação técnica, compatível com a complexidade das atividades inerentes. Deve ainda, atender aos demais requisitos decorrentes de lei e de normas oficiais.

#### 4.2.4.5 Prazo de mandato

O Guia recomenda que o prazo do mandato do conselheiro não seja superior a dois anos

A Cooperativa traz que o mandato do Conselho de Administração será de 04 (quatro) anos, admitindo apenas uma reeleição para o Presidente e os Vice-Presidentes, no mesmo cargo consecutivo, sendo obrigatória ao término de cada período a renovação de, no mínimo, 1/3 (um terço) de seus membros. Os membros a serem substituídos permanecerão no exercício do cargo até a posse de seus substitutos, aos quais será permitido pleno acompanhamento dos atos do Conselho de Administração, pelo prazo que restar até sua posse definitiva.

Conforme palavras do diretor executivo da instituição o prazo estendido se dá devido a necessidade de finalizar um ciclo de planejamento iniciado por aquele grupo.

#### 4.2.4.6 Presidente

O IBGC apresenta que, o Presidente do Conselho de Administração tem a responsabilidade de assegurar a eficácia e o bom desempenho do órgão e de cada um de seus membros.

Na instituição estudada, conforme Art. 32 de seu estatuto é tratado que: ao Presidente do Conselho de Administração, também denominado Presidente da Cooperativa, sem prejuízo das demais atribuições que lhe forem atribuídas pela Assembleia Geral, pelo próprio Conselho de Administração ou pelo Sistema Unicred, compete: I - coordenar as atividades do Conselho e presidir suas reuniões; II - conduzir o processo de escolha dos membros da Diretoria Executiva; III - convocar e presidir as assembleias gerais.

#### 4.2.4.7 Suplente

A existência de conselheiros suplentes não é uma boa prática de Governança quando o conselheiro suplente tem somente a função de substituir o conselheiro titular em ausências pontuais nas reuniões do Conselho de Administração, conforme orientado pelo IBGC.

A Cooperativa traz em seu conselho de administração 3 suplentes, que são intercalados em reunião mensal, com a função de agregar conhecimento e ter ideias diferente que auxiliem no crescimento da cooperativa.

#### 4.2.4.8 Educação

De acordo com o que é tratado no Guia, em face da necessidade do constante aperfeiçoamento do seu desempenho, atualização em relação às inovações e de atuar com um enfoque de longo prazo, é indispensável que o conselheiro busque aprimoramento constante de suas competências e habilidades

No estatuto da Cooperativa, tal item é apresentado claramente no artigo 27, parágrafo XII, na qual informa que o conselheiro deve reunir a qualificação profissional exigida para o exercício do cargo, nos termos da regulamentação vigente e de conformidade com o Regimento Interno do Sistema Unicred, com ênfase à capacitação técnica requerida de funções executivas, compatível com a

complexidade das atividades inerentes. A Cooperativa realiza, também, cursos e disponibiliza treinamentos de formação de conselheiros.

#### 4.2.4.9 Avaliação

Uma avaliação formal do desempenho do Conselho e de cada um dos conselheiros deve ser feita anualmente, de acordo com o Guia das Melhores Práticas.

Conforme conversa com diretor executivo, não é uma prática a realização de avaliações de desempenho dos conselheiros.

#### 4.2.4.10 Planejamento

O Conselho de Administração deve manter um planejamento de sucessão atualizado de seus membros e do executivo principal.

Na Cooperativa em questão, o planejamento é acompanhado pela presidência, a avaliação é feita por meio de supervisão do trabalho e dos profissionais que participam em assembleia e manifestam interesse em participar do conselho, este acompanhamento não é técnico, mas sim feito informalmente.

#### 4.2.4.11 Remuneração dos conselheiros de administração

O IBGC informa que os conselheiros devem ser adequadamente remunerados, considerando o mercado, as qualificações, o valor gerado à cooperativa e os riscos da atividade.

De acordo com o estatuto da instituição, os conselheiros recebem remuneração de acordo com a sua presença em reunião mensal.

#### 4.2.4.12 Comitês do Conselho de Administração

Trata-se no guia em questão, que entre os Comitês que podem ser formados estão: de Auditoria, Gestão de Riscos, Compliance, Recursos Humanos e Remuneração, Governança, Finanças, Sustentabilidade, entre outros. Os Comitês do Conselho devem ser, preferivelmente, formados por conselheiros e especialistas

no tema. Os especialistas deverão ser independentes e convidados ou contratados pela cooperativa.

Na Instituição de estudo, conforme suas atribuições nas elaborações estratégicas voltadas a normativos e padronizações destacam-se os seguintes comitês:

- ✓ Gestão do Riscos e Auditoria (instalado na unidade)
- ✓ Investimentos (instalado na unidade)
- ✓ Capacitação e Gestão de Recursos Humanos (instalado na unidade)
- ✓ Produtos, Serviços e Marketing (instalado na central)
- ✓ Controladoria e Sistemas (instalado na central)

O comitê de risco possui a seguinte formação: Diretoria executiva e administrativa, inspetoria interna e coordenador operacional. O comitê de investimentos é formado por assessores e especialistas.

O comitê de capacitação e recursos humanos é formado pela Diretoria executiva e administrativa, inspetoria interna e assessora de gestão de pessoas. Os demais, são centralizados e acompanhados por especialistas de cada área.

#### 4.2.4.13 Comitê de Auditoria.

O Guia traz, em suma, que o comitê deve avaliar o cumprimento, pela Administração da cooperativa, das recomendações feitas pelos auditores independentes ou externos, bem como zelar pelo cumprimento do Código de Conduta da organização.

O comitê formado na Instituição, conforme consta em norma no estatuto, zela pelo cumprimento das normas, é regularizado pelo conselho e segue as normas da auditoria, bem como as recomendações a eles passadas.

#### 4.2.4.14 Ouvidoria e canais de denúncias

Devem existir meios próprios tais como um canal de denúncias formal e/ou ouvidoria para acolher opiniões, críticas, reclamações e denúncias das partes interessadas, de acordo com o IBGC.

A Cooperativa aderiu ao Componente Organizacional de Ouvidoria Único do Sistema Unicred, estruturado e mantido pela Unicred do Brasil, nos termos

previstos na legislação de regência e nas regras previstas no Estatuto Social da Unicred do Brasil e no Convênio firmado entre as entidades do Sistema Unicred que instituiu este Componente de Ouvidoria. Possui o objetivo de assegurar a observância das normas relativas aos direitos dos cooperados e usuários e de atuar como canal de comunicação entre as entidades que integram o Sistema, seus cooperados e demais usuários de seus produtos e serviços, inclusive na mediação de conflitos, comprometendo a zelar pelo cumprimento das normas legais e sistêmicas relativas ao funcionamento da Ouvidoria.

#### 4.2.4.15 Atas das reuniões

O IBGC trata que, as atas devem ser redigidas com clareza. É preciso registrar todas as decisões tomadas, abstenções de voto por conflitos de interesses, responsabilidades e prazos. O documento deve ser objeto de aprovação formal e assinado por todos os conselheiros presentes na reunião.

Conforme regimento da Cooperativa, todas as reuniões possuem ata, assinada pelos presentes, e redigida pela secretaria executiva, posteriormente aprovadas em conselho e assim, por fim, arquivadas conforme data.

#### **4.2.5 Gestão**

Conforme o Guia, cabe ao executivo principal a indicação dos demais executivos e a proposição de suas respectivas remunerações para deliberação pelo Conselho de Administração e aprovação pela Assembleia Geral.

No estatuto da Cooperativa em questão, reza que ao Presidente do Conselho de Administração, também denominado Presidente da Cooperativa, sem prejuízo das demais atribuições que lhe forem atribuídas pela Assembleia Geral, pelo próprio Conselho de Administração ou pelo Sistema Unicred, compete: I - coordenar as atividades do Conselho e presidir suas reuniões; II - conduzir o processo de escolha dos membros da Diretoria Executiva; III - convocar e presidir as assembleias gerais. Já os membros da Diretoria Executiva deverão, sempre que solicitado ou necessário, participar das reuniões do Conselho de Administração, a fim de apresentar esclarecimentos sobre aspectos da gestão. Dois diretores terão

poderes para, em juízo ou fora dele, assumir obrigações, transigir, exercer ou renunciar direitos, firmar qualquer ato, contrato, escritura pública ou outro documento que acarrete responsabilidade.

#### **4.2.6 Auditoria**

O guia mostra que se deve preparar os relatórios periódicos de acordo com padrões internacionalmente aceitos, no que diz respeito à contabilidade e às diretrizes para elaboração de relatórios que incluam aspectos econômico-financeiros, sociais, ambientais e de Governança Corporativa.

O executivo principal, em conjunto com a Gestão e auxiliado pelos órgãos de controle vinculados ao Conselho de Administração, se existirem, é responsável pela elaboração e proposição de sistemas de controles internos.

Toda organização deve ter suas demonstrações financeiras auditadas por auditor externo independente.

Na Cooperativa há um inspetor de controles interno, porém, a auditoria é centralizada. Posteriormente, também ocorre a auditoria externa. Toda documentação, bem como demonstrativos, movimentos de caixa e documentação de admissão/demissão de cooperados bem como outros itens, são avaliadas pelos conselheiros fiscais mensalmente.

#### **4.2.7 Conselho Fiscal**

Conforme o IBGC, o Conselho Fiscal é parte integrante do sistema de Governança das organizações brasileiras, sendo fundamental e obrigatório na estrutura de controle do sistema cooperativo. A legislação vigente e o Estatuto Social definem a forma de eleição, bem como a quantidade dos membros do Conselho Fiscal e a duração do mandato. O Conselho Fiscal deve acompanhar o trabalho dos auditores independentes, contábeis e outros e o relacionamento desses profissionais com a Administração.

Na unidade, a administração da Cooperativa é fiscalizada, assídua e minuciosamente, por um Conselho Fiscal, constituído de 3 (três) membros efetivos e de 3 (três) suplentes, todos associados, eleitos pela Assembleia Geral, nos termos do Regimento Eleitoral, se houver, para um mandato de 02 (dois) anos, com a

renovação de, ao menos, 02 (dois) membros a cada eleição, sendo 01 (um) efetivo e 01 (um) suplente. O Mandato do Conselho Fiscal se encerra na Assembleia Geral ordinária de eleição do novo conselho.

O Conselho Fiscal reunir-se-á, ordinariamente, uma vez por mês e, extraordinariamente, sempre que necessário. Ao Conselho Fiscal compete: exercer assídua vigilância sobre as operações, examinar e apresentar à Assembleia Geral parecer sobre as demonstrações contábeis anuais e contas que o acompanham, controlar assiduamente a movimentação financeira, avaliar a política de investimentos, de empréstimos, de controles e de gestão de riscos, e exercer o monitoramento sobre a sua adequada aplicação; tomar conhecimento dos relatórios de auditoria interna produzidos pela Unicred Central SC e pela auditoria independente, averiguar o cumprimento, pela administração da Cooperativa, das disposições deste Estatuto, do Regimento Interno do Sistema Unicred, e os demais normativos.

Os membros do Conselho Fiscal são solidariamente responsáveis, inclusive em relação aos prejuízos decorrentes, pelos atos e fatos irregulares.

#### **4.2.8 Conduta e Conflito de Interesses**

Ao que rege a boa Governança, toda cooperativa deve ter um Código de Conduta que comprometa conselheiros, membros da Diretoria Executiva, funcionários e cooperados. O Código de Conduta deve abranger o relacionamento entre conselheiros, diretores, funcionários e demais partes interessadas (*stakeholders*). A organização/cooperativa deve estabelecer uma política com os conceitos e as diretrizes para a prevenção e o combate a atos ilícitos.

A Cooperativa, possui informações no estatuto, mas também, possui código de conduta, é solicitado ter conhecimento de todos os colaboradores. Ao que se refere transparência nas doações, o artigo 50 do estatuto define que revertem também em favor do Fundo de Reserva os auxílios e doações sem destinação específica.

Relacionado ao código de combate a atos ilícitos, são realizados treinamentos e estudos referente a prevenção de lavagem de dinheiro, e



informações ao COAF, bem como códigos internos que auxiliam nas dúvidas e instruções a todos os colaboradores.

#### 4.3 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

Uma vez analisada a pesquisa e o comparativo das práticas do guia, em relação ao que é adotado na cooperativa, é prudente tecer uma avaliação geral da adesão das práticas por parte da instituição.

Constatou-se que a cooperativa analisada passou a conhecer o guia voltado a cooperativas durante o período de estudo, porém já usufruía do guia de governança corporativo, influenciado por pesquisas internas.

Buscando o cumprir, a instituição em estudo apresenta uma Governança bem definida, com diretrizes sólidas.

Na análise, observou-se que a cooperativa em questão, cumpre os itens quase que em sua totalidade, não aderindo apenas 3 itens do guia. Os itens destacados são:

- ✓ Planejamento de sucessão dos conselheiros e presidente: Este item destaca a importância de um planejamento de sucessão atualizado para os seus membros do conselho de administração e do presidente. A cooperativa realiza a sucessão sem planejamento, por meio de análise da presidência.
- ✓ Avaliação de desempenho: Uma avaliação formal do desempenho do Conselho e de cada um dos conselheiros deve ser feita anualmente. Sua sistemática precisa estar adaptada à situação de cada cooperativa. A instituição não realiza qualquer tipo de avaliação.
- ✓ Prazo de mandato: O guia destaca que o prazo a ser cumprido é de dois anos. A cooperativa estende o prazo a 4 anos, e justifica devido a seu planejamento estratégico.

Diante dos fatos apresentados, expõe-se a seguir, algumas maneiras de aprimorar a governança na Cooperativa. Sugerindo, então, que no item a que se refere o Planejamento de sucessão do conselho, a cooperativa busque primeiro ter conhecimento do perfil necessário do candidato que procura, posterior a isso, traga o avaliado em assembleias, estruturando, assim, mais conhecimento e percebendo

sua perspicácia para solução de problemas e assuntos da instituição, bem como suas capacidades técnicas e gerenciais para o cargo. Esta avaliação deverá ser acompanhada, preferencialmente, pelo assessor de gestão de pessoas e um membro da presidência, para ter seu parecer final de escolha.

Ao que se refere a avaliação dos conselheiros, esta é uma forma de, também, incentivá-los a se reciclar e buscar cada vez mais conhecimento. Este aprimoramento é fundamental para que possam verificar e analisar tecnicamente em que ponto a opinião e gestão do conselho está influenciando no crescimento da instituição. Desta forma, o conselho deverá possuir metas, mediante a estas serão realizadas avaliações, que servirão como forma de comprovar se o conselheiro está ou não cumprindo seu papel, sendo propício o desligamento do mesmo em caso de não cumprí-las. Sugere-se que a elaboração das metas seja feita em conjunto com a presidência, e a forma de avaliá-los seja padronizada com a área de gestão de pessoas, para que não seja imparcial.

De forma geral, os itens que a empresa ainda não pratica, não geram um impacto negativo considerável na avaliação final, podendo, assim, dizer que a empresa está praticando uma boa governança.

## 5 CONCLUSÃO

O objetivo principal da pesquisa foi analisar a adoção de práticas de Governança em uma cooperativa, observando o Código das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas do IBGC, bem como o conhecimento dos gestores, e se estes buscam e aplicam as práticas dentro da cooperativa. Para isso, partiu-se da ideia de que a adoção de boas Práticas de Governança tem se mostrado fundamental para o sucesso e a perenidade das organizações, principalmente no que tange à segurança e ao retorno aos cooperados.

O Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas (2015) foi criado para assegurar as práticas de Governança, um dos motivos que foi escolhido tal, para averiguar seu cumprimento em uma cooperativa.

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 um comparativo do Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas (2015), com os documentos internos da cooperativa, códigos, estatutos e normatizações, visando assim, verificar se a questão problema do estudo estaria sendo cumprida na íntegra.

Procurou-se, com o presente trabalho, demonstrar a importância do estudo da Governança Corporativa, hoje já adaptada ao conceito de Governança Cooperativa para o aperfeiçoamento e desenvolvimento de cooperativas. A adoção de boas práticas de governança tem se mostrado fundamental para o sucesso e a perenidade das organizações, principalmente no que diz respeito à segurança e ao retorno de seus cooperados.

A Governança Corporativa colocou uma significativa responsabilidade e autoridade nas mãos dos gestores. Isso porque eles, muitas vezes juntamente com o Conselho, são os indicados para a formação de estratégias que resultem na maximização do valor da instituição. Ao adotar boas práticas de Governança, as empresas demonstram que estão comprometidas com utilização de ferramentas de monitoramento que alinham o comportamento dos executivos ao interesse de todos.

Ao longo deste estudo, buscou-se a resposta para a questão problema norteadora da pesquisa, na qual constituiu em saber se as práticas relatadas no Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas (2015) estão sendo

aplicadas pela cooperativa objeto deste estudo. Observa-se que tanto o cooperativismo como governança, vêm em forte crescimento, podendo ainda trazer futuras e promissoras mudanças.

Contudo, o objetivo de conhecer, analisar e discutir as aplicações da Governança Corporativa em uma cooperativa de crédito foi alcançado. Em resposta ao problema de pesquisa, viu-se que além de conhecer as vantagens da governança, a instituição aplica em grande parte e entende a responsabilidade competida a cada um dos seus membros.

Sugere-se dar continuidade deste estudo devido a importância que este tem para o desenvolvimento da gestão das cooperativas, podendo assim avaliar cooperativas com outras estruturas e diferentes fases de implantação da governança.

## REFERÊNCIAS

ÁLVARES, Elismar; GIACOMETTI, Celso; GUSSO, Eduardo. **Governança Corporativa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008

BENATO, J.V. **O ABC do Cooperativismo**. São Paulo: Instituto de Cooperativismo e Associativismo ICA-OCESP, 1994.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Ética e Responsabilidade Empresarial**. In: Administração: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

BIANCHI, Márcia. **A controladoria como um mecanismo interno da governança corporativa e de redução dos conflitos de interesse entre principal e agente**. São Leopoldo. 2005. Dissertação de mestrado, Universidade do Rio dos Sinos.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BOYNTON, William C.; JOHNSON, Raymond N.; KELL, Walter G. **Auditoria**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BRASIL. Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971 02 Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L5764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5764.htm) Acesso em: 15 de outubro de 2016.

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. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp130.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp130.htm) Acesso em 29 de novembro de 2016.

BULGARELLI, Waldirio. **Tratado de direito empresarial**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1997, p. 270.

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.

CARVALHO, A.G de . 2007 **Governança corporativa no Brasil em perspectivas**, São Paulo, Atlas.

CERVO, Amado L.; BERVIAN Pedro A. **Metodologia Científica**. Prentice

Hall. 5.ed. São Paulo, 2002.

CO-OPERATIVE UNION. **Report of the Corporate Governance Working Group: Manchester**, Co-operative Union Ltda. 1994 (mimeo)

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria Contábil**. 2000

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed Porto Alegre: Artmed, 2007. 248 p

CRUZ, Flávio; GLOCK, José O.. **Controle Interno nos Municípios**. 3.ed. São Paulo:Atlas, 2007

FONTES FILHO, Joaquim Rubens. **O conceito e a prática de governança corporativa**. In:

FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. **Auditoria Contábil**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1992.

GARCIA, Felix Arthur. **Governança corporativa**. Rio de Janeiro. 2005. Monografia, Instituto de economia, Universidade federal do Rio de Janeiro.

GELATTI, Cristiane Braidá; MENEGHETTI, Daniela; SILVA, Tania Moura da. **Análise das adequações das empresas brasileiras à Lei Sarbanes-Oxley**. Revista Brasileira de Contabilidade. Brasília, n.186, p.69-83, Nov./Dez., 2010.

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

JOHNSON, G.. 1985. **Corporate Strategy and Strategic Management in Introducing Management** ed. Elliot and Lawrence, Penguin.

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

MEINEN, Enio; PORT, Marcio. **Cooperativismo financeiro: percurso historico, perspectivas e desafios**. Brasilia: Confefbras, 2014. 552 p

MELLAGI FILHO, Armando; ISHIKAWA, Sérgio. **Mercado financeiro e de capitais** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MELONI, M. Impulso ao microcrédito. Disponível em: <http://www.portaldocooperativismo.org.br/sescoop> . Acesso em: 23/11/2016

Montes, G. C. e Bastos, J. C. A. **Metas de inflação e estrutura a termo das taxas de juros no Brasil**. Economia Aplicada. Vol. 15 (3). p. 391-415, 2011.

MUNKNER, H.. 2000. **Corporate Governance in German Cooperatives – What happened to Co-op Dortmund?** Review of International Co-operation, Vol. 92-93, No, 4/99 , março.

NETO, S. B.. 2004. **Gobierno y papel de los cuadros directivos en las cooperativas brasileñas**: estudio comparativo. Revista de Economía Pública Social y Cooperativa. Valencia, n. 48, abr..

PORTAL UNICRED SUL CATARINENSE: Disponível em : <http://unicred.com.br/> acesso em 12 de janeiro de 2017.

OCB-ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **Manual de governança corporativa**: Brasília, OCB. 2007. (mimeo)

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Governança corporativa na pratica**. 2<sup>o</sup>. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 225 p.

PINHO, D. **Gênero e Desenvolvimento em Cooperativas**: Compartilhando Igualdade e Responsabilidade. Brasília: Organização Cooperativa Brasileira – OCB, 2002.

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

RODRIGUEZ, Gregório Mancebo; BRANDÃO, Mônica Mansur. **Visões da Governança Corporativa**: a realidade das sociedades por ações e a sustentabilidade. São Paulo: Saraiva, 2010. 140 p.

RUZZARIN, Ricardo; SIMIONOVSKI, Marcelo. **Competências uma base para a governança corporativa**. Porto Alegre: Age, 2010. 166 p.

SANTOS. João Carlos de Los. **Os 25 anos da retomada do Cooperativismo de crédito brasileiro**. Porto Alegre: Imprensa Livre, 2005. p. 14.

SILVA, Andre Luiz Carvalhal da; LEAL, Ricardo Pereira Camara (Org.). **Governança corporativa evidências empíricas no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2007. 261 p.

SILVEIRA, Alexandre de Miceli. **Governança Corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil**. São Paulo: USP, 2002. 152 f. Dissertação de Mestrado. Disponível em Acesso em <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-04122002-102056/pt-br.php> Acesso em 15 de outubro de 2016.

SOUSA, João Batista Loredó de; MEINEN, Ênio. **Cooperativas de Crédito: Gestão Eficaz - Conceitos e Práticas para uma Administração de Sucesso**. Brasília: Grafica Coronario, 2010

Disponível em <http://sna.agr.br/cooperativismo-tem-numeros-que-impressionam-afirma-presidente-da-ocb/> acesso em 08 de janeiro de 2017.

VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira (Coord.) **Governança corporativa**: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito. Brasília, BCB, 2009.Cap.2. p. 31-48.





**APÊNDICE(S)**

<b><u>ANÁLISE DO GUIA X PRÁTICA</u></b>	
<b><u>PRINCÍPIOS</u></b>	
Transparência	X
Equidade	X
Prestação de contas	X
Responsabilidade corporativa	X
<b><u>PRINCÍPIOS COOPERATIVISTAS DA ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL</u></b>	
1º - Adesão voluntária e livre	X
2º - Gestão democrática	X
3º - Participação econômica dos membros	X
4º - Autonomia e independência	X
5º - Educação, formação e informação	X
6º - Intercooperação	X
7º - Interesse pela comunidade	X
<b><u>PROPRIEDADE</u></b>	
Cooperado tem gestão	X
<b><u>ASSEMBLEIA GERAL</u></b>	
Principais competências	X
Convocação e realização da assembleia	X
Regras de votação e registro de cooperados	X
Conflito de interesses nas assembleias gerais	X
Manual para a participação nas assembleias	X
Incorporação, fusão e desmembramento de cooperativas	X
Condições de saída de cooperados	X

Política de distribuição de sobras e rateio das perdas	X
<b><u>CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO</u></b>	
Atribuição	X
Gerenciamento dos riscos	X
Composição	X
Qualificação	X
Prazo de mandato	Não cumpre, devido a seu Planejamento.
Presidente	X
Suplente	X
Educação	X
Avaliação	Não
Planejamento	Não
Remuneração	X
Comitês do conselho de administração	X
Composição dos comitês	X
Comitê de auditoria.	X
<b><u>OUVIDORIA E CANAIS DE DENÚNCIAS</u></b>	
Canal com público	X
<b><u>ATAS DAS REUNIÕES</u></b>	
Redigi-la com clareza	X
Arquivamento	X
<b><u>GESTÃO</u></b>	
Divisão das competências	X

<b><u>AUDITORIA</u></b>	
<b>Relatórios estruturados</b>	<b>X</b>
<b>Normas</b>	<b>X</b>
<b><u>CONSELHO FISCAL</u></b>	
<b>Fiscalização efetiva</b>	<b>X</b>
<b><u>CONDUTA E CONFLITO DE INTERESSES</u></b>	
<b>Código de conduta</b>	<b>X</b>
<b>Combate a atos ilícitos</b>	<b>X</b>