

# COOPERATIVAS DE CRÉDITO, INSTRUMENTO DE SERVIÇOS FINANCEIROS E GOVERNANÇA COOPERATIVA

**Ricardo Nunes Garcia**

Especialista em Cooperativismo Solidário e Crédito Rural. UNICENTRO. 2016.

E-mail: ricardo-ng@hotmail.com

Ciências Sociais Aplicadas.

**Marlete Beatriz Maçaneiro**

Professora Orientadora. Doutora em Administração.

Departamento de Secretariado Executivo.

UNICENTRO.

## Resumo

Este trabalho tem como objetivo analisar as práticas de Governança Corporativa nas Cooperativas de Crédito, principalmente nas de Crédito Solidário, com destaque ao Sistema Cresol. Foram utilizados para o estudo dois materiais para auxílio, sendo o Projeto Boas Práticas de Governança Corporativa do Banco Central do Brasil (Bacen, 2009) e o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2009). Diante do grande número de variáveis foi elaborada uma pesquisa contendo estatísticas e vários questionamentos para identificação da real situação das Cooperativas. A apresentação e análise dos resultados do trabalho demonstraram a presença de dados significativos determinantes para se estabelecer alguns parâmetros no fator Governança Corporativa evidenciando-se alguns indicadores, dentre eles, negativos e outros positivos no cenário das Cooperativas de Crédito no que tange as boas práticas de Governança. O estudo visa identificar fatores desconhecidos ou pouco abordados nas Cooperativas de Crédito com o propósito de aprimorar o conhecimento, demonstrar novas metodologias, e principalmente, demonstrar a importância da Governança na Instituição Cooperativa.

**Palavras-chave:** Cooperativa de Crédito. Cooperativismo Solidário. Governança.

## Abstract

This work aims to analyze the practices of Corporate Governance in Credit Unions, especially in the Solidarity Credit, highlighting the Cresol System. Were used to study two materials to aid, and the Project Good Corporate Governance Practices of the Central Bank of Brazil (Central Bank, 2009) and the Code of Best Practice of Corporate Governance (IBGC, 2009). With the large number of variables was developed a survey containing statistics and many questions to identify the true situation of Cooperatives. The presentation and analysis of results of the study demonstrated the presence of significant determinants data to establish some parameters in the factor Corporate Governance. It was showing some indicators, among them negative and others positive in the scenario of Credit Unions regarding good governance practices. The study aims to identify unknown factors or poorly treated in credit unions with the aim of improving knowledge, demonstrate new methodologies, especially, demonstrate the importance of Governance in Cooperative Institution.

**Key words:** Credit Cooperative. Cooperative Outreach. Governance.

## 1. INTRODUÇÃO

O Cooperativismo, em especial, as Cooperativas de Crédito estão cada vez mais crescendo no País e apresentam indicadores positivos aos seus Cooperados que participando das sobras e outros benefícios, acessam produtos e serviços de qualidade com um custo menor que as demais Instituições Financeiras Bancárias. As Cooperativas de Crédito Rural com Interação Solidária (Cresol) por terem características próprias, sendo administradas por Agricultores Familiares, buscam a sustentabilidade institucional que visa o desenvolvimento local e de seus Cooperados, de maneira que seja possível compreender os elementos básicos da gestão e da governança cooperativa, por se tratar de um assunto novo no Brasil.

Alguns aspectos na Governança Corporativa em Cooperativas são de suma importância de acordo com Trindade e Bialoskorski Neto (2012, p. 96), “a profissionalização da gestão e a divisão entre a propriedade e a gestão”. Embasado nessa preocupação foi utilizado como referência de estudo esses Autores onde será identificada na pesquisa, qual a real situação das Cooperativas de Crédito Solidário da Região Norte e Centro-Oeste do Estado do Paraná nos municípios de atuação do Sistema Cresol.

A Governança Corporativa é um assunto recente nas Organizações, principalmente nas Cooperativas de Crédito. Fontes Filho, Ventura e Oliveira (2008, p. 50) propõem alguns questionamentos relativamente às práticas de Governança a serem realizadas e discutidas nas Cooperativas de Crédito: “As Organizações estão conseguindo selecionar candidatos apropriados como Conselheiros? Os Conselheiros estão capacitados nas questões emergentes? As Organizações estão dotadas de planos de sucessão? Há diversidade entre os membros do Conselho?” Ainda, os mesmos Autores realizam uma ponderação às outras práticas que devem ser investigadas. “Há separação entre membros do Conselho e da Diretoria, embora não obrigatório pela Legislação? Os Associados conseguem compreender e influenciar diretamente na Gestão?”. (FONTES FILHO; VENTURA; OLIVEIRA, 2008, p. 50)

Assim, o objetivo geral do trabalho é analisar as práticas de Governança Corporativa nas Cooperativas de Crédito, principalmente nas de Crédito Solidário, com destaque ao Sistema Cresol. Por se tratar de um assunto novo nas Instituições Cooperativas, visa identificar os possíveis problemas organizacionais utilizando o material teórico e apresentando algumas sugestões de aprimoramento. O estudo terá como base referencial dois materiais para auxílio na prática de Governança Cooperativa, o Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa, do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2009), que demonstra algumas práticas positivas e as Boas Práticas de

Governança das Cooperativas de Crédito do Banco Central do Brasil (BACEN, 2009).

Os materiais de apoio serão de suma importância para elaboração de um estudo nas Cooperativas de Crédito Solidário, onde mostram fatores positivos nas organizações, como práticas que vem proporcionado alguns resultados satisfatórios. Diante desse material, pretende-se identificar o comportamento organizacional, o formato que está sendo conduzida a Gestão, dentre outros fatores internos e externos a serem aprimorados.

O trabalho está dividido em três etapas, o primeiro contém o referencial teórico sobre as Cooperativas de Crédito demonstrando um breve histórico, conceituando-as e apresentando suas classificações e indicadores no âmbito nacional e microrregional, o formato de como se organizam, e principalmente, como esta inserida a Governança Corporativa nas Cooperativas de Crédito.

A segunda é a identificação do real problema, aplicando uma pesquisa nas Cooperativas de Crédito Solidário, mais especificamente na Cresol, assinalando alguns fatores organizacionais do cotidiano e como é desenvolvido o tema governança no ambiente interno e externo da Instituição, objetivando demonstrar a metodologia empregada.

Por fim, na terceira etapa demonstra-se os resultados da pesquisa, adequando o material teórico com a realidade das Cooperativas de Crédito Solidário, realizando uma triangulação da citação dos Autores sobre o tema, bem como os pontos fortes e fracos no âmbito da Governança nas Cooperativas Cresol.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 SURGIMENTO DAS COOPERATIVAS NO MUNDO E NO BRASIL**

O Cooperativismo no Mundo surgiu por volta do Século XIX, sendo marcado por grandes invenções e a criação de máquinas industriais, uma das grandes revoluções da época, a Industrial, que provocou aumento abusivo nos preços dos produtos, devido o crescente desemprego e a exploração na jornada de trabalho. Com esses acontecimentos, as pessoas de classes inferiores sofreram muito e buscavam melhores condições. (MENEZES, 2005, p. 119).

Nesta Revolução, um grupo de pessoas cansado de tanto descaso planejava mudanças, conforme Menezes (2005, p. 21), “um grupo de 28 pessoas, na maioria operários de fábricas de tecelagem na Inglaterra, fundaram uma sociedade e a inauguraram, em 21 de dezembro de 1844, um ‘Armazém Cooperativo’ para atender seus membros [...]” e ficaram conhecidos como “Sociedade dos Probos Pioneiros de *Rochdale*”, localizada na cidade de

*Rochdale*, numa ruazinha, Beco do Sapo (*Toad Lane*), periferia de Manchester, Inglaterra, e cada membro dessa Cooperativa ingressou com uma libra.

Os ingleses após as dificuldades da época e tendo várias necessidades, realizaram um feito histórico para a nação, na qual a Sociedade dos Pioneiros de *Rochdale* foi considerada, a mãe de todas as cooperativas, e se baseava em oito princípios, segundo Etgeto *et al.* (2005, p.10):

1º A Sociedade seria governada democraticamente, cada sócio dispondo de um voto; 2º A Sociedade seria aberta a quem dela quisesse participar, desde que integrasse uma quota de capital mínima e igual para todos; 3º Qualquer dinheiro o mais investido na Cooperativa, seria remunerado por uma taxa de juro, mas não daria ao seu possuidor qualquer direito adicional de decisão; 4º Tudo o que sobrasse da receita deduzidas, todas as despesas inclusive juros, seria distribuída entre os sócios em proporção às compras que fizessem da Cooperativa; 5º Todas as vendas seriam à vista; 6º Os produtos vendidos seriam sempre produtos de boa qualidade; 7º A Sociedade deveria promover a Educação dos sócios nos Princípios do Cooperativismo; e 8º A Sociedade seria neutra política e religiosamente.

Em Londres, Inglaterra, no ano de 1895 foi criada a Aliança Cooperativa Internacional (ACI), que se tornou o órgão máximo do Cooperativismo Mundial. É uma Entidade Cooperativista não governamental que tem por objetivo representar e servir as Organizações Cooperativas do mundo todo. (UNESCO, 2012).

As Cooperativas compõem um sistema de ideologias e princípios, ainda segundo Etgeto *et al.* (2005, p.8), “econômico-social, auto gerido em base democráticas, operacionalizado por meio de ajuda-mútua, destinado à satisfação das necessidades econômicas dos membros a ele interligados”. Com essas características compõe os ideais cooperativistas.

Após o desenvolvimento dos oito princípios estipulados desde *Rochdale*, foram utilizados como fundamentos para discussões e disseminação em *Manchester*, Inglaterra no ano de 1995, o 31º Congresso da ACI onde foram votados às últimas modificações e estabeleceram os novos sete Princípios Cooperativistas, “1º Adesão Livre e Voluntária; 2º Controle Democrático pelos Sócios; 3º Participação Econômica dos Sócios; 4º Autonomia e Independência; 5º Educação, Treinamento e Informação; 6º Cooperação entre as Cooperativas; e 7º Preocupação com a Comunidade”. (DRUMOND, 2010, p. 7)

No Brasil, em 1891 foi criada a Associação Cooperativa dos Empregados da Companhia Telefônica, em Limeira – São Paulo, onde se constituiu a primeira Cooperativa no país. (REISDORFER, 2014, p. 27).

O primeiro modelo de Sociedade de Cooperativa no Brasil surgiu de um formato de Associação segundo Pinheiro (2008, p. 23), “em 1847, Friedrich Wilhelm Raiffeisen, natural da Renânia, criou no povoado de Weyerbusch, a primeira Associação de

Apoio para a População Rural”. Após alguns anos surgiu a primeira Cooperativa de Crédito do país. Segundo Pinheiro (2008, p. 27), surgiu “em 28 de dezembro de 1902, a primeira Cooperativa de Crédito Brasileira, na localidade de Linha Imperial, no município de Nova Petrópolis – RS, a Caixa Rural de Nova Petrópolis”.

As Cooperativas de Créditos, segundo a Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, são definidas como “Sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos Associados, distinguindo-se das demais Sociedades” (BRASIL, 1971). Elas possuem algumas características que se distinguem dos demais Ramos Cooperativistas. A Lei nº 5.764/71, artigo 4º, define alguns princípios e conceitos:

I – Adesão Voluntária, com número ilimitado de Associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços; II – Variabilidade do capital social, representado por quotas-partes; III – Limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, facultando, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais; IV – Insensibilidade das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade; V – Singularidade de voto, podendo as Cooperativas Centrais, Federações e Confederações de Cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de crédito, optar pelo critério de proporcionalidade; VI – “Quórum” para o funcionamento e deliberação da Assembleia Geral baseado no número de Associados e não no capital; VII – Retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo Associado, salvo deliberação em contrário; VIII – Indivisibilidade dos Fundos de Reserva e de Assistência Técnica, Educacional e Social; IX – Neutralidade política e discriminação religiosa, racial e social; X – Prestação de Assistência aos Associados, e, quando previstas nos Estatutos, aos empregados da Cooperativa; XI – A área de admissão de Associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços. (BRASIL, 1971)

O Cooperativismo surgiu no Mundo a mais de 150 anos com a intenção de suprir as necessidades de uma classe de pessoas que passavam por algum tipo de dificuldade onde se uniam para ganhar forças.

## 2.2 COOPERATIVISMO DE CRÉDITO COM INTERAÇÃO SOLIDÁRIA DA AGRICULTURA FAMILIAR

A Cresol surgiu no Paraná nas regiões Centro-oeste e Sudoeste no ano de 1995, com cinco Cooperativas. Surgiu da luta dos Agricultores Familiares que buscava uma vida digna, sustentável no campo, e principalmente, o acesso ao crédito. Focada nas ações solidárias e na inclusão social, as Cooperativas são organizadas por estruturas descentralizadas, em formato de rede, articuladas entre suas comunidades locais. (ZIGER,

2010).

Segundo Pagnoncelli (2009, p. 16), “O Sistema de Cooperativa de Crédito Rural nasceu da necessidade que os pequenos Agricultores tinham de melhorar as condições de acesso ao Crédito Rural oficial, bem como, para fortalecer o desenvolvimento dos pequenos Municípios”. Diante das dificuldades do acesso ao crédito para a classe denominada Agricultores Familiares, os Bancos Comerciais dificultavam esses financiamentos e foi criada a Cooperativa para que atendesse as necessidades dos Cooperados.

As Cooperativas de Crédito possuem alguns instrumentos chaves para o seu desenvolvimento, segundo Cazella e Búrigo (2013, p. 307), “captar depósitos [...], dinamizar a economia local e ofertar crédito para seus associados”, as Organizações devem obrigatoriamente para seu desenvolvimento sustentável, proporcionar meios para que seus Cooperados utilizem a Instituição por completo, sempre que necessitarem dos serviços por ela ofertados.

A Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária segundo Coloniese, Lourenci e Rodrigues, (2010, p. 12) “deu origem à construção de um outro Cooperativismo, diferente do Cooperativismo chamado Empresarial. No lugar de estruturas centralizadas e grandes unidades, optou-se por estruturas descentralizadas com forma de rede e unidades pequenas”.

Conforme Fiera e Oliveira (2010, p. 62), definem o Sistema Cresol como “conjunto de Cooperativas de Crédito Rural constituído e dirigido por Agricultores Familiares, formado pelas Cooperativas Singulares, duas Centrais de Crédito e Bases de Serviço Microrregionais, articuladas entre si. Tem um caráter financeiro, mas visa interação solidária [...]”. Com essa definição, observa-se que o Sistema tem uma estrutura descentralizada e fica bem explícito e definido os Administradores Agricultores Familiares associados que conhecem a realidade da Classe e do local onde a Cooperativa atua.

Um diferencial do Sistema Cresol foi a preservação dos vínculos sociais e proporcionar o atendimento diferenciado a seus Cooperados realizando algumas remodelações, conforme Cazella e Búrigo (2013, p. 309), “foi necessária a introdução de uma série de inovações nos mecanismos de Governança. A principal delas constituiu na criação de Bases Regionais de Serviço [...], funcionam como Cooperativas Centrais de Serviços e não de créditos”. Diante dessa remodelação, criam uma estrutura onde proporciona agrupar Cooperativas de uma região geográfica com intuito de conhecer a realidade local e facilitar o acesso a informação e na agilidade administrativa.

Os Agricultores Familiares em meio às dificuldades socioeconômicas da época, iniciam séries de iniciativas com intuito da melhoria da condição de vida. Segundo

Basso (2010, p. 31), “o Associativismo; fomento por tecnologias para agricultura alternativa; Programas de Capacitação e acompanhamento técnico a grupos de Agricultores e a criação de Créditos Rotativos (FCRs)”. Esses FCRs (Fundo de Crédito Rotativos), o mesmo autor Basso (2010, p. 31), define como “recursos oriundos de Entidades de Cooperação Internacionais de Apoio a Organizações Não Governamentais”. Como os Agricultores necessitavam de recursos financeiros para aquisição de insumos para plantação de suas lavouras, houve um aporte de entidades internacionais para financiamento a essas pessoas, com o intuito principal de melhorar a qualidade de vida dos Agricultores Familiares.

O surgimento da expressão Interação Solidária, conforme Ziger (2010, p. 3), “significa que, mesmo as Cooperativas sendo independentes e possuindo suas próprias regras de conduta, são solidárias entre si, auxiliando mutuamente”. As Cooperativas têm suas regras e normatizações, onde as decisões são tomadas de forma descentralizada e existe a participação ativa do conjunto, Dirigentes e Cooperados.

A Cresol oferece a seus Cooperados um rol de serviços e produtos financeiros, conforme Ziger (2010, p. 4), “financiamentos com recursos próprios, créditos pessoais ou conveniados, financiamentos com recursos oficiais, o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), conta corrente, cheque, poupança, cartão de crédito, Pagamento a Aposentados, seguros”.

Atualmente, o Sistema Cresol conforme dados do relatório disponível no site da Instituição, data base 2016, conta com 222 Unidades de Atendimento, 73 Cooperativas, 467 municípios atendidos, distribuídos em 8 Estados, com 145 mil famílias atendidas. O Sistema é organizado de forma descentralizada, quadro social (Cooperados), Singulares, Bases Regionais, Central e Confederação. (CRESOL, 2016).

### 2.3 COOPERATIVAS DE CRÉDITO – CLASSIFICAÇÕES, NÚMEROS, PRODUTOS E SERVIÇOS

As Cooperativas com o mesmo objetivo e com toda a sua dimensão podem ser classificadas em três tipos, conforme Menezes (2005, p. 181), são as Singulares, as Centrais e Federações e as Confederações de Cooperativas cada uma delas com suas definições:

Cooperativa Singular: É aquela que presta serviço direto a seus Associados, constituída por no mínimo 20 pessoas físicas, podendo ser pessoas jurídicas se enquadrarem no objetivo legal da Cooperativa, respeitando o seu Estatuto Social. Cooperativa Central e Federações: Constituídas por no mínimo três Cooperativas Singulares, tem por objetivo prestar serviços diretamente as Singulares filiadas. Esses serviços serão centralizados e

padronizados para as filiadas, com menor custo que se realizassem individualmente. Confederações de Cooperativas: São formadas por três Centrais ou Federações tem por objetivo exercer o papel de orientador e coordenador das atividades das filiadas em altos níveis, representação política e de defesa de grandes projetos. (MENEZES, 2005, p. 181).

Ainda, as Cooperativas de Crédito podem ser classificadas segundo a Resolução nº 4.434/2015 do Conselho Monetário Nacional (CMN) em três categorias - Plena, Clássica e de Capital de Empréstimos, definidas como:

- a) A Cooperativa de Crédito Plena: podem praticar todas as operações.
- b) As Cooperativas de Crédito Clássicas: não podem ter moeda estrangeira, operar com variação cambial e nem com derivativos – instrumentos de mercado futuro – entre outros;
- c) As Cooperativas de Crédito de Capital de Empréstimos: não pode captar recursos ou depósitos, sendo do seu “*funding*” apenas o capital próprio integralizado pelos associados. (BACEN, 2015)

O Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC), segundo dados Banco Central do Brasil (BCB, setembro/2015) é composto por 2 Bancos Cooperativos (BANCOOB e BANCO COOPERATIVO SICREDI), 4 Confederações (SICOOB, SICREDI, UNICRED e CONFESOL), 35 Centrais e 1.096 Cooperativas Singulares de Crédito autorizadas a funcionar.

Ao fazer uma análise com relação à quantidade de Agências Bancárias e Unidade de Atendimento Cooperativa segundo o BCB, com dados de setembro/2015, houve um recuo de 0,58% das Intuições Bancárias e um aumento de 1,19% das Unidades Cooperativas comparando o mesmo período, podendo o Cooperativismo de Crédito comemorar sua grande conquista em ficar em primeiro lugar no país com maior número de Postos de Atendimento a seus Cooperados, totalizando 5.432. (FGCOOP, 2015).

O Cooperativismo de Crédito é uma crescente no país. Segundo dados da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2015), estimavam-se no final de 2014, o número de 7,5 milhões de Associados, um crescimento de 33,8% ao ano. Segundo o relatório do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC) com base no 3º trimestre de 2015, com fonte do BCB em setembro/2015, demonstrado na Tabela 01, a participação de mercado “*Market Share*” das SNCC, passou para 5º lugar das Instituições Financeiras Brasileiras, desta forma, demonstrando o grande avanço do Cooperativismo de Crédito nacionalmente.



**Tabela 1** – *Market Share* das Instituições Financeiras Brasileiras – Setembro de 2015 – em mil reais

Instituição Financeira	Depósitos	% de Depósitos	Operações de Crédito	% das Operações de Crédito
BANCO DO BRASIL	464.448.593	21,97%	681.184.267	28,18%
CAIXA ECONOMICA	440.652.098	20,85%	654.939.496	27,09%
ITAÚ	341.943.360	16,18%	425.715.955	17,61%
BRDESCO	205.162.090	90,71%	333.368.198	90,33%
SANTANDER	145.768.115	60,90%	225.454.857	90,33%
SNCC	115.032.561	50,44%	96.285.944	30,98%
TOTAL DO SFN	2.113.868.636		2.417.433.564	

Fonte: BCB/SETEMBRO (2015)

As Cooperativas de Crédito tiveram grande expansão no decorrer dos anos e vem acompanhando as Instituições Financeiras Bancárias na prestação de serviços e oferta de vários outros produtos disponíveis a seus cooperados, como concessão de crédito, captação de depósitos à vista e a prazo, cheques, prestação de serviços de cobrança, de custódia, de recebimento e pagamentos, como também alguns produtos, cartões de débito e crédito, seguros, consórcios e previdências, entre outras estabelecidas na Legislação em vigor. (TRINDADE; BIALOSKORSI NETO, 2012).

O crescimento das Cooperativas de Crédito obteve uma crescente a partir dos anos 2000, onde são destacados pelas mudanças na consolidação bancária, novos agentes no setor de microfinanças, inovações financeiras, produtos e aumento dos normativos. O Sistema Cooperativo de Crédito está se consolidando no mercado, com a busca de ganho de escala, se tornando uma Organização Financeira Alternativa, proporcionando menores taxas de juros e aumento na concorrência da concessão do crédito. (FONTES FILHO; MARUCCI; OLIVEIRA, 2008).

### **3. GOVERNANÇA CORPORATIVA COOPERATIVA**

A Governança Corporativa tem o intuito de elaborar questões que envolvam o governo da Organização, o exercício do direito de propriedade, o controle da Organização onde deve ser claro seus objetivos e prioridades, obtendo o alcance dos resultados almejados. Destacamos outras questões que são baseadas na autogestão, agilidade no processo de tomada de decisões, na eficiência dos gestores, na redução de custos e o trabalho em equipe. (FONTES FILHO; MARUCCI; OLIVEIRA, 2008).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2009), define Governança Corporativa como um Sistema por meio do qual as Organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo o relacionamento entre os Sócios, Conselho

Administração, Diretoria, Órgãos de Fiscalização e Controle.

Conforme Fontes Filho, Marucci e Oliveira (2008, p. 108), “a Governança Corporativa objetiva alinhar os sistemas de controle, monitoramento e incentivos para que a tomada de decisões dos gestores seja realizada no melhor interesse dos proprietários”. Diante disso, afirma que a Organização deve estar alinhada com os objetivos traçados e ter um afinamento na tomada de decisões, quando se compara a Governança a uma Cooperativa é impossível que todos os Proprietários (Associados) tenham participação na tomada de decisão onde devem confiar e delegar essa função aos Diretores e Gestores.

Carvalho (2002, p. 19) define a Governança Corporativa como, “os mecanismos ou princípios que governam o processo decisório dentro de uma Empresa. [...] É o conjunto de regras que visam minimizar os problemas de agência.” Essa definição possibilita observar que a Organização deve possuir um horizonte a ser seguido e possui métodos de controle que reduzam o oportunismo pessoal. Já Saito e Silveira (2008, p. 79) definem a Governança Corporativa como “um conjunto de mecanismos internos e externos, de incentivo e controle que visam a minimizar os custos decorrentes do problema de agência.” Observando-se, assim, que existe relação correlata entre as definições sobre governança, onde, geralmente, a intenção principal é o controle e a redução dos benefícios pessoais.

Existem algumas características numa Cooperativa de Crédito que devemos refletir a necessidade de melhores parâmetros de Governança para melhorar a eficiência econômica e profissionalizar o Órgão Executivo e a Gestão. O Cooperado sendo o Agente (Gestor) e o principal (Cooperado), ao mesmo tempo, pode haver objetivos particulares no lugar da eficiência da Cooperativa, podendo proporcionar o oportunismo e o intuito de obter interesses pessoais. (TRINDADE; BIALOSKORSKI NETO, 2012).

O conflito de agência, segundo Ventura (2009, p. 66), “consiste na hipótese de que o comportamento do Dirigente nas tomadas de decisões, ser favorável a maximização de sua própria utilidade em detrimento do interesse dos associados”. Com isso, ele pode criar estratégias para que com suas decisões seja beneficiado de alguma forma dentro da organização.

O conflito de agência pode gerar alguns problemas na atividade da Cooperativa, por exemplo, na tomada de decisões na Assembleia Geral e reuniões dos Conselhos. É possível criar comparativos e fundamentos das próprias ideias sobre os demais membros, fazendo-se convencer perante aos Cooperados e por falta de clareza ou transparência, e até mesmo informações, os membros podem comprar sua ideia e seguir no mesmo caminho. Visto que na Cooperativa, o tratamento da igualdade é prezado, cada membro um voto, com essas características pode ser considerado como conflito de agência.

(TRINDADE; BIALOSKORSKI NETO, 2012).

A Governança Corporativa em Cooperativas de Crédito para que seja de forma eficaz precisa obter alguns aspectos importantes. Neste sentido, Trindade e Bialoskorski Neto (2012, p. 96), citam algumas delas, como “a profissionalização da Gestão e a divisão entre a propriedade e a gestão da organização”. Por se tratar de uma Cooperativa, é importante ter clareza no formato de sua Administração e como está alocado cada responsável pela tomada de decisões para que não haja o conflito entre os gestores.

Atualmente, não existe nenhuma normatização ou regulamento específico que exija o cumprimento de obrigações de Governança nas Cooperativas de Crédito, apenas possuem normas estabelecidas por órgão como Plano Contábil das Instituições do Sistema Financeiro Nacional (COSIF), contidas nos manuais do Bacen onde instituem a padronização contábil, a fim de facilitar a fiscalização e qualificação de seus executivos e gestão na administração (TRINDADE; BIALOSKORSKI NETO, 2012).

O IBGC (2009) com o seu Código das Boas Práticas de Governança Corporativa demonstra a conversão dos princípios básicos em recomendações objetivas, realizando um alinhamento de interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da Organização. Contudo, define alguns princípios básicos para a Governança - a transparência onde ressalta as informações relevantes a todos envolvidos, a equidade ao preservar pelo tratamento de igualdade, a prestação de contas onde os agentes da Governança devem prestar contas das suas atuações e atitudes, e por fim, a responsabilidade corporativa onde os agentes devem prezar pela viabilidade econômico-financeira da Organização.

O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2009) apresenta algumas práticas que devem ser evitadas nas Organizações como, o acúmulo de funções de Presidente do Conselho Administração e Diretor Presidente pela mesma pessoa, bem como, proporcionar maior transparência das informações do interesse dos donos do negócio, possuir auditoria independente e outras práticas que são essenciais para Organização.

O Banco Central do Brasil a fim de melhorar a eficiência das Cooperativas de Crédito, diagnosticou por meio de estudos e pesquisas, características de Governança das Cooperativas de Crédito definindo uma série de boas práticas que proporcionaram maior clareza aos objetivos e a política da Cooperativa, contribuindo para promover a atuação eficiente dos Gestores, proporcionando maior confiança aos Cooperados. (TRINDADE; BIALOSKORSKI NETO, 2012).

Diante disso, há disposto um material sobre Governança com a finalidade de promover uma pesquisa com plano de avaliar a situação atual e a aplicabilidade dessas

práticas nas Cooperativas de Crédito. O Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2009) e as Boas Práticas de Governança das Cooperativas de Crédito do Bacen, em que algumas dessas práticas têm a adesão não forçada. Após análise podem ser indicadas onde não tem sua obrigatoriedade e empregar as obrigatórias que são normatizadas pelo órgão competentes.

#### **4. METODOLOGIA**

O estudo trata de uma pesquisa exploratória e descritiva. A exploratória tem como objetivo analisar um tema ou um problema de pesquisa pouco estudado. Já as pesquisas ou estudos descritivos são utilizados quando se deseja descrever as propriedades e características de um fenômeno (SAMPLERI *et al.*, 2006).

Diante da pesquisa teórica foi formulado um questionário e aplicado em dez Cooperativas de Crédito Rural com Interação Solidária (Cresol) da região Norte e Centro-Oeste do Paraná, sendo as Cooperativas Singulares situadas nas cidades de: Londrina; Grandes Rios; Ivaiporã; Cândido de Abreu; Pitanga; Turvo; Prudentópolis; Cândói; Pinhão; e Virmond.

A coleta de informações foi aplicada por meio do questionário em formato online (GOOGLE), encaminhado via *e-mail*, demonstrando o motivo da coleta das informações. Este formato facilita o acesso e agilidade para as respostas dos questionamentos, o qual foi criado com questões de múltipla escolha, com a proposta de pesquisar sobre as situações da Governança, Gestão, dados da Cooperativa e indicadores econômicos proporcionando fatores para estudo.

A escolha dos Conselheiros Presidentes e os Gerentes para participação da pesquisa foi motivado por possuírem maior conhecimento das informações da Instituição onde atuam, a fim de realizarem um contraponto das opiniões por se tratarem de funções distintas, ou seja, executivo-administrativas e estratégicas na Cooperativa.

O questionário foi embasado em duas pesquisas teóricas: o Código de Melhores Práticas de Governança das Cooperativas do IBCG (2009) e as Boas Práticas das Cooperativas de Crédito do Banco Central (2009) onde as questões visam identificar pontos essenciais de Governança, em contrapartida, avaliando a forma atual e identificando algumas adequações futuras.

No próximo capítulo, serão apresentadas e analisadas as questões formuladas e os resultados obtidos pelas Cooperativas participantes na pesquisa, para que possamos identificar a situação atual e criar um sugestivo para melhorar o ambiente

organizacional, principalmente no que se trata da Governança Institucional.

## 5. RESULTADOS

Conforme apresentado no referencial teórico é importante observar como estão organizadas as Cooperativas de Crédito no cenário nacional, tal como, a formação da Cresol. Isso delinea o forte crescimento do Cooperativismo, do modo que os produtos e serviços são ofertados pela Cooperativa a seus cooperados.

A Governança Cooperativa tem como objetivo proporcionar ferramentas e controles com o propósito da tomada de decisões seja tratada da melhor forma possível e não haja conflitos de interesse entre o indivíduo e a Organização. Com isso, geram algumas características e posturas a serem traçadas, com a intenção de êxito no sucesso institucional.

As Cooperativas que participaram da pesquisa têm características em comum, são filiadas à Confederação das Cooperativas de Economia Solidária (Confesol) e a Central Cresol Baser. Todas elas são classificadas abaixo de médio porte (abaixo de 50 milhões de ativos) e classificadas conforme a Resolução nº 4.434/2015 do CMN como Clássicas (BACEN, 2015). Algumas Unidades possuem Postos de Atendimento (PA) em municípios próximos, visando proporcionar a busca de informações da gestão interna geral da Cooperativa.

O instrumento utilizado para coleta da pesquisa foi por meio de questões de múltipla escolha, aplicados às Cooperativas e visa identificar primeiramente o porte da Cooperativa, a forma de como se organizam, conhecer a administração da Cooperativa de Crédito e como induzem *feedback* entre a instituição e aos Cooperados.

O questionário teve como base o estudo realizado do Código de Melhores Práticas de Governança das Cooperativas (IBCG, 2009) e as Boas Práticas das Cooperativas de Crédito do Banco Central onde foram realizados alguns questionamentos e transformando o estudo do âmbito nacional das Cooperativas de Crédito, adequando à realidade das Cooperativas Cresol situadas nas Regiões Norte e Centro-Oeste do Estado do Paraná.

O questionário foi enviado para dez Cooperativas de Crédito Solidário, ou seja, 20 pessoas (cargos de Gerente e Conselheiro Presidente), onde foram obtidas 14 respostas. Ou seja, 70%, como 9 gerentes responderam o questionário, considerando que 90% das Cooperativas participaram e contendo apenas a participação de 5 Conselheiros Presidentes. Como obtivemos a maioria das respostas, não teria a necessidade de realizar

uma nova aplicação do questionário para avaliação e prosseguir com os estudos e análises, onde não foi possível verificar se alguma Cooperativa não participou, sendo que a proposta não era identificar as Cooperativas, e sim, identificar a situação da Governança contida nas Cooperativas.

Uma Cooperativa de Crédito deve possuir ferramentas onde proporcione a geração de aprimoramentos contidos nos parâmetros de Governança para que possa melhorar a eficiência econômica e profissionalização do órgão executivo e gestor. Diante desses fatores, os autores fazem uma reflexão de várias práticas que devem ser analisadas e aplicadas na Cooperativa para que tenha êxito no processo de governança. (TRINDADE; BIALOSKORSKI NETO, 2012)

Na identificação do conjunto das Práticas de Governança Cooperativa foram elaboradas algumas questões que proporcionaram primeiramente identificar o Diretor do Conselho Administração, sendo a mesma pessoa que ocupa o Cargo de Conselheiro Presidente, presta contas de seus trabalhos, existe formação contínua do Conselho Fiscal, existe planejamento de sucessão da Diretoria e a existência de Comitês Eleitorais.

A análise de Governança entre a relação da Cooperativa e Cooperados foi levantados questionamentos sobre as práticas como são realizadas Pré-Assembleias (reuniões para um grupo de Cooperado contendo pautas da Assembleia Geral). Os votos dos Cooperados na Assembleia Geral são por meio de delegação, existem mecanismos para que os Cooperados incluam pautas nas Assembleias.

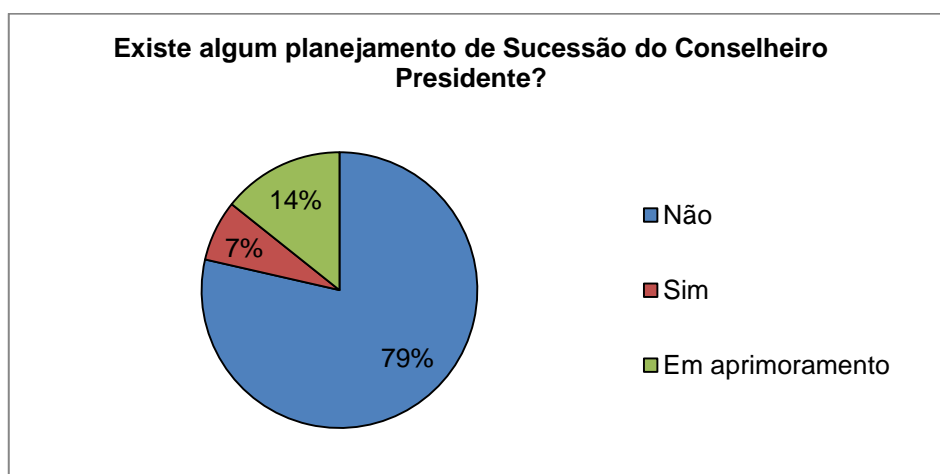
E por último, o bloco de questionamentos com a finalidade de identificar algumas opiniões dos Gestores e Administradores a cerca da participação do quadro social, o que levou os Cooperados a participarem das Assembleias, qual foi o percentual de participação dos Cooperados e se possui mecanismos de *feedback* entre a Cooperativa e Cooperados.

Esses questionamentos têm como fundamento o estudo do Código de Melhores Práticas de Governança Cooperativa (IBGC, 2009), onde proporcionou visualizar essas práticas realizados por outros Sistemas, onde de alguma forma, obtiveram resultados satisfatórios podendo ser aplicado nas Cooperativas de Crédito Solidária para trazer um estudo particular dessa classe.

O primeiro bloco de questionamentos visa identificar o porte da Cooperativa como alguns indicadores econômicos, com base nas respostas, identifica o porte das Cooperativas onde à maioria, 50% possuem até 30 milhões de ativos e mais de 2.500 Associados onde nenhuma delas possui menos 1.000 Cooperados, com isso, podemos destacar que são Cooperativas de porte médio.

O segundo bloco de questões tem como intuito identificar o formato que a

Cooperativa está organizada, a frequência de aprendizagem e o comportamento da Governança. Alguns pontos de destaque no questionário foi que todas as Cooperativas responderam que o cargo de Conselheiro Presidente é a mesma pessoa ocupa o cargo de Diretor Presidente do Conselho de Administração, conforme o Código de Melhores Práticas de Governança Cooperativa (IBGC, 2009), orienta que tenha a separação entre essas funções pelo prejuízo do dever de supervisão do Conselho com relação à Diretoria. Outro fator preponderante é que 79% não têm em seu planejamento a sucessão para o cargo de Conselheiro Presidente, conforme destacado no Gráfico 1. Conforme IBGC (2009, p.51) “O planejamento de sucessão é fundamental para mitigar riscos, garantir a continuidade da gestão e preservar valor da organização”.



**GRÁFICO 1**-Planejamento de Sucessão do Conselheiro Presidente  
Fonte: dados da pesquisa (2016).

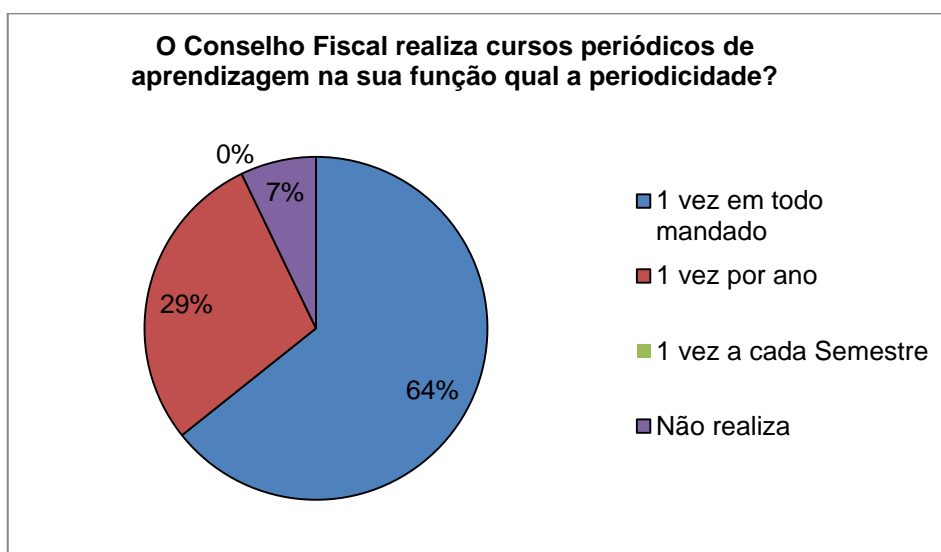
Ainda conforme Saito e Silveira, (2008, p. 79), citam que devem existir nas Cooperativas, “[...] conjunto de regras que visam minimizar os problemas de agência.” Desta forma, observamos que as Cooperativas não estão praticando esse formato de Governança, onde membro que o ocupa o cargo de Conselheiro Presidente é o mesmo que ocupa o cargo de Presidente do Conselho Administração da Cooperativa, diante disso abre-se uma análise a ser estudada e aprofundada nas Cooperativas de Crédito Solidário.

A frequência das reuniões do Conselho Administração todas as Cooperativas responderam como mensal. Como o cargo de Conselheiro Presidente é o mesmo que ocupa o cargo de Presidente de Conselho Administração foi questionado, se o Conselheiro Presidente presta contas ao Conselho de Administração e obteve de resultado que 50% não prestam ou fazem esporadicamente. Por se tratar de um cargo executivo deveria mensalmente se reportar das atividades desenvolvidas no decorrer do mês a esse Conselho.

A prática de não prestação de contas aos demais membros pode ser

observado no Código do IBGC (2009), a transparência onde salienta as informações relevantes a todos envolvidos. Diante dessa afirmação é necessária uma avaliação mais aprofundada nas Cooperativas para identificação dos reais motivos da não prestação de contas, onde observados que é um dos fatores fundamentais da Governança na Instituição.

O Conselho Fiscal dentre várias obrigações e possuem algumas atribuições, conforme IBGC (2009, p. 62), “Fiscalizar [...], Opinar sobre relatório anual da Administração [...], Denunciar [...], Analisar, ao menos trimestralmente, o balancete e demais demonstrações financeiras [...].” Por serem eleitos pelos Cooperados e possuem pouco ou quase nada de conhecimento sobre seu cargo, devem obrigatoriamente ser capacitados para que possam exercer suas funções com excelência. Foram questionados os respondentes a cerca das formações desses Conselheiros e 64% das respostas identificaram que a realização de cursos de aprendizagem, por apenas uma vez em todo mandado ou não realizam esses treinamentos, conforme demonstra o Gráfico 2. Nesse aspecto, existe um ponto de atenção, são cargos que exigem capacidades e um conhecimento mais elevado do ambiente organizacional que podem ser revistos com intuito de aprimorar tal situação.



**GRÁFICO 2**—Periodicidade de cursos de aprendizagem realizados pelo Conselho Fiscal  
Fonte: dados da pesquisa (2016).

A aprendizagem vem antes do início da formação da Cresol, onde segundo Basso (2010, p. 31), tem como um dos objetivos, “Programas de Capacitação”, realizando a análise das respostas constata que pode haver alguns problemas internos com o processo de continuidade de aprendizagem, a grande maioria das respostas das Cooperativas trazem essa situação como preocupante, a exigência do Conselho Fiscal é ampliada devido em suas análises possuir documentos e indicadores que contenham um alto índice de



interpretação, realizar pareceres sobre a fiscalização auferida e documentos que possam ser atualizados com frequência necessitando de maior capacitação.

No aspecto das práticas entre os Cooperados e a Cooperativa podemos afirmar que 100% das respostas da Cooperativa de Crédito Cresol não têm votação nas Assembleias por meio de delegação. Evidencia-se que 92% das Cooperativas a participação é menor que 50% do total de Cooperados que a Cooperativa possui. Diante dessa constatação, com o crescimento do número de Cooperados, o Projeto de Boas Práticas das Cooperativas de Crédito do Banco Central recomenda que seja realizado o voto por delegação para que possa facilitar o processo de coordenação e ampliar a participação. Cabe ressaltar que esses Delegados devem ser pessoas que exerçam o papel de agentes e lideranças locais para que seu voto seja bem representado.

A baixa participação dos Cooperados nas Assembleias é um aspecto negativo para a Organização. São realizadas as deliberações de temas do interesse geral e foram questionados se possuem algum mecanismo para que os Cooperados possam inserir itens na pauta das Assembleias Gerais, no qual o fator preocupante, 85% das Cooperativas, não possui nenhum mecanismo. As Boas Práticas das Cooperativas de Crédito do Banco Central recomenda que possam existir previamente, antes da elaboração do edital para que os Cooperados possam inserir itens a serem apreciados pelo Conselho Administração e nos editais não conter a expressão, outros assuntos, e sim, transmitir a transparência desses assuntos.

A Cooperativa de Crédito deve prezar pelo máximo de participações dos envolvidos nas Assembleias, principalmente por serem os donos do negócio os Cooperados, os autores Saito e Silveira (2008, p. 79), citam que no processo da Governança Corporativa, as Cooperativas devem possuir “um conjunto de mecanismos internos e externos”. Esses processos devem ser levados em consideração e criar mecanismos onde possam levantar alguns questionamentos, como: O que tem sido feito para ampliar números de Cooperados na Assembleia? Quais os reais motivos dos Cooperados não participarem? O que deve ser feito para ampliar o número de participantes? Esses questionamentos, dentre outros, devem ser estudados futuramente nos processos da Governança, quanto de fora para dentro ou de dentro para fora.

O questionamento almejou observar a visão dos Administradores, analisarem o que levou a participação dos Cooperados nas Assembleias, como também, se existem alguma forma dos Cooperados se comunicarem com a Cooperativa. Diante da pesquisa que foi levantada, a informação dos reais motivos que os Cooperados participam das Assembleias Gerais 43% das respostas afirmam serem as festividades e sorteios, em segundo lugar com 36% a informação sobre sua Cooperativa e empatados em 11%, as

Aprovações de Contas e a Comunicação dos Rateios de Sobras ou Prejuízos, conforme demonstra o Gráfico 3.



**GRÁFICO 3**—Razões que levam os cooperados a participar da Assembleia da Cooperativa  
Fonte: dados da pesquisa (2016).

Ressalta-se que a pesquisa levantou apenas a opinião dos Administradores, proporcionando uma análise futura perante os Cooperados para ter a verdadeira situação ao quadro social. A forma do Cooperado se comunicar com a Cooperativa em aspectos como elogios, sugestões e reclamações são destacados como principais meio de interlocução, o telefone, via 0800 e a Internet, tendo como medida ampliar esses canais de comunicação necessários para identificação dos pontos fortes e fracos da Instituição.

A inter-relação entre Cooperativa e Cooperados segundo (IBGC, 2009), traz na definição dentro da Governança, “[...] envolvendo o relacionamento entre os sócios”. As Cooperativas devem possuir mais canais e espaços onde os Cooperados possam se expressar e opinar, diante dessas informações, a Cooperativa possa ter um *feedback* dos Cooperados e analisar a situação de satisfação, podendo trabalhar com mais eficácia e qualidade no atendimento.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao realizar esta pesquisa com alguns fatores em destaque foi possível observar que o Ramo Crédito vem se expandindo com o passar dos anos e ganhando espaço de mercado frente às Instituições Bancárias, onde ofertam a seus Cooperados produtos e serviços financeiros que suprem suas necessidades, com qualidade e com menor custo.

De acordo com o Código de Melhores Práticas de Governança das Cooperativas (IBCG, 2009) e as Boas Práticas das Cooperativas de Crédito do Banco

Central (2009), a Governança Corporativa Cooperativa os resultados apresentados caracterizam alguns pontos que precisam ser aprimorados e verificados pelas Cooperativas de Crédito. A pesquisa proporcionou alguns pontos que merecem maior destaque, uns dos principais é a separação do cargo de Conselheiro Presidente, do cargo de Presidente do Conselho de Administração, a pouca formação aos membros estatutários, não possuir planejamento de sucessão dos Diretores, a falta de uma ferramenta que proporcione aos Cooperados sugerirem pautas nas Assembleias ou possuir ferramentas ineficazes para a troca de informações entre a Cooperativa e Cooperados, sendo destacada a baixa participação nas Assembleias Gerais.

As questões escolhidas e aplicadas nas Cooperativas de Crédito Solidário trouxeram uma real situação no âmbito da Governança Organizacional. Isso porque focou em cargos de maiores responsabilidades, contendo três blocos de variáveis - a identificação dos indicadores e tamanho das Cooperativas, o comportamento organizacional, e por fim, a troca de informações entre Cooperativa e Cooperado. Diante dos resultados, confirma-se que ainda existem pontos a serem aprimorados diante do material teórico e pontos a estudar como, realizar uma pesquisa com o quadro social para identificação da posição dos Cooperados, com a Cooperativa e seus Dirigentes e Gestores.

Ao desenvolver o trabalho sobre a Governança nas Cooperativas de Crédito, apresentaram algumas dificuldades. Uma delas é o fator do conteúdo teórico relacionado ao tema, por se tratar de um assunto novo e não possuir normativos obrigatórios. Há apenas algumas práticas que funcionaram em determinadas organizações que podem não funcionar em outras. Outro fator é a coleta de dados em formato de pesquisa à distância nas Instituições, considerando que grande parte das pessoas estão atarefadas, não contribuindo com a importância necessária do retorno do material solicitado.

A Governança nas Cooperativas de Crédito deve ser abordada em estudos futuros, ampliando para todas as áreas pertinentes na Instituição e para todo o Sistema de Cooperativas de Crédito Solidário. Outro tema importante para estudo é em relação aos Cooperados, com o propósito de identificar quais os pontos que devem ser aprimorados e o nível de satisfação comparado a outras Instituições Financeiras.

Ao fim, o destaque de pontos positivos na pesquisa que proporcionaram a identificação de algumas fragilidades das Cooperativas de Crédito Solidário, que podem aprimorar os conhecimentos e algumas das ações citadas. Caso possível, executar em prática para obter melhores resultados e eficiência em sua gestão, reafirmando que essa pesquisa poderá ser utilizada para a contribuição de estudos futuros sobre o tema Governança Corporativa Cooperativa.

## REFERÊNCIAS

- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Resolução nº 4.434**, de 5 de agosto de 2015. Dispõe sobre a constituição, a autorização para funcionamento, o funcionamento, as alterações estatutárias e o cancelamento de autorização para funcionamento das Cooperativas de Crédito e dão outras providências. DOU, Brasília, DF, de 6/8/2015, Seção 1, p 15-19.
- BASSO, Dirceu. O entrelaçamento das práticas de cooperação com a educação cooperativa. In: VOLES, A.; COLONIESE, C.; MITTELMANN, C. C.; RODRIGUES, L. M. S.; CINTRA, T. C. A. (Orgs.). **Ensaio sobre Cooperativismo Solidário**. Francisco Beltrão: Infocos, 2010. p. 27-40.
- BRASIL. **Lei nº 5.764**, de 16 de dezembro de 1971. 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: 27 maio 2016.
- CARVALHO, Antonio Gledson. Governança corporativa no Brasil em perspectiva. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 37, n. 3, p.19-32, jul./set. 2002.
- CAZELLA, A. A.; BÚRIGO, F. L. **Sistemas territoriais de financiamento rural: para pensar o caso brasileiro**. Emancipação, Ponta Grossa, v. 13, n. 2, p. 297-312, 2013.
- COLONIESE, C.; LOURENCI, A.; RODRIGUES, L. M. S. Sistema Cresol, uma família que cresce com você. In: VOLES, A.; COLONIESE, C.; MITTELMANN, C. C.; RODRIGUES, L. M. S.; CINTRA, T. C. A. (Orgs.). **Ensaio sobre Cooperativismo Solidário**. Francisco Beltrão: Infocos, 2010. p. 12-18.
- CRESOL. **Apresentação Institucional Sistema Cresol**. Disponível em: <<http://www.cresol.com.br>>. Acesso em: 02 abril 2016.
- DRUMOND, V. R. S.A aplicação dos princípios cooperativistas na gestão dos empreendimentos cooperativos. **Coletânea de artigos apresentados no I Encontro Brasileiro de pesquisadores em Cooperativismo**. (EBPC). Brasília. 2010.
- ETGETO, A. A.; SILVA, C. G. B.; VICENTE, F. C.; GIROTTO, M. W.; MIRANDA, I. T. P. Os princípios do cooperativismo e as cooperativas de crédito no Brasil. **Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais**, v.2, n.1, p 7-19 jan./ jun. 2005.
- FGCOOP – FUNDO GARANTIDOR DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO. **Relatório do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo– SNCC 3º trimestre de 2015**. Disponível em: <<http://www.fgcoop.coop.br>>. Acesso em: 07 março 2016
- FIERA, R. A.; OLIVEIRA, I. C. Características empreendedoras dos dirigentes de Cooperativas Singulares de Crédito Rural do Sistema Cresol. In: VOLES, A.; COLONIESE, C.; MITTELMANN, C. C.; RODRIGUES, L. M. S.; CINTRA, T. C. A. (Orgs.). **Ensaio sobre cooperativismo solidário**. Francisco Beltrão: Infocos, 2010. p. 62-73.
- FONTES FILHO, J. R.; VENTURA, E. C. F; OLIVEIRA, M. J. Governança e participação no contexto das cooperativas de crédito. **FACES R. Adm.**, Belo Horizonte v.7, n.3, p. 48-63, jul./set. 2008.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. São Paulo, 4 ed. 2009. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 01 maio 2016.
- MARUCCI, J. C.; OLIVEIRA M.J. Governança cooperativa: Participação e

Representatividade em cooperativas de crédito no Brasil. **RCO – Revista de Contabilidade e Organizações – FEARP/USP**, v. 2, n. 4, p.107-125, set./dez. 2008.

MENEZES, Antonio. **Nos Rumos da Cooperativa e do Cooperativismo**. Brasília: Stilo, 2005.

PAGNOCELLI, Valmor. **Cresol Verê**: O crédito de custeio e investimento como instrumento para a permanência do homem no campo. Francisco Beltrão: Unioeste, 2009.

PINHEIRO, Marcos Antonio Henriques. **Cooperativas de crédito**: história da evolução normativa no Brasil. 6 ed. Brasília: BCB, 2008.

REISDORFER, Vitor Kochham. **Introdução ao Cooperativismo**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico, Rede e-Tec Brasil, 2014.

SAITO, R.; SILVEIRA, A.D. M. Governança corporativa: Custos de agência e estrutura de propriedade. **RAE**, v.48, n.2, p. 79-86, abr./jun. 2008.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 3ª. Edição. São Paulo: McGrawhill, 2006. 584p.

TRINDADE, L. Z.; BIALOSKORSKI NETO, S. Uma análise da separação entre a propriedade e a gestão nas cooperativas de crédito brasileiras. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 6, n. 16, p. 95-118, 2012.

UNESCO. **Os princípios da Aliança Cooperativa Internacional - ACI**. Disponível em: <[http://www.peaunesp.com.br/ano\\_inter/ano\\_cooperativa/os\\_principios\\_da\\_alianca\\_cooperativa\\_internacional.pdf](http://www.peaunesp.com.br/ano_inter/ano_cooperativa/os_principios_da_alianca_cooperativa_internacional.pdf)>. Acesso em: 02 abril 2016.

VENTURA, E. C. F.(Coord.). **Governança cooperativa**: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito. Brasília, DF: BCB, 2009.

ZIGER, Vanderley. **Sistema Cresol**: uma ferramenta para inclusão social e o desenvolvimento do Cooperativismo de Crédito Solidário no Brasil. Francisco Beltrão, 2010.

**Apêndice**  
**PESQUISA GOVERNANÇA CRESOL**

Este formulário tem o propósito de identificar alguns processos de Governança dentro do Sistema Cresol - Filiado a Confesol - As informações contidas nesse formulário são confidenciais e serão usadas como base na pesquisa do artigo da Pós-Graduação do PROSOL - Aluno Ricardo Nunes Garcia.

As Respostas são relacionadas à Cooperativa em que você atua!

**1) Qual seu Cargo na cooperativa? \***

- Conselheiro Presidente
- Gerente

**2) Cooperativa que atua possuem quantos milhões de ativos? \***

- Até 20
- Até 30
- Até 40
- Até 50
- Mais de 50

**3) Quantos Cooperados possuem a Cooperativa? \***

- Até 500
- De 501 a 1000
- De 1001 a 1500
- De 1501 a 2000
- De 2001 a 2500
- Acima 2501

**4) Qual a frequência das Reuniões do Conselho Administração? \***

- Mensal
- Bimestral
- Semestral

**5) A Cooperativa possui algum Diretor Contratado (Assessor Executivo ou Gestor) \***

- Sim
- Não

**6) O Conselho Fiscal realiza cursos periódicos de aprendizagem na sua função qual a periodicidade? \***

- 1 vez a cada semestre
- 1 vez por ano
- 1 vez em todo mandato
- Não realiza

**7) O pessoal que ocupa o cargo de Conselheiro Presidente é o mesmo Diretor Presidente do Conselho Administração? \***

- Sim
- Não

**8) O Conselheiro presidente presta conta de suas atividades aos Conselho Administração? \***

- Sim
- Não
- Esporadicamente

**9) Existe algum planejamento de Sucessão do Conselheiro Presidente? \***

- Sim
- Não
- Em aprimoramento

**10) A Cooperativa possui um comitê eleitoral? \***

- Sim
- Não

**11) Na última eleição da sua Cooperativa houve a inscrição de quantas chapas para eleição do Conselho Administração? \***

- Chapa única
- 2 Chapas
- Mais que 2 Chapas

**12) Na Última eleição da sua Cooperativa houve a inscrição de quantas chapas para eleição do Conselho Fiscal? \***

- Chapa única

- 2 Chapas
- Mais que 2 Chapas

**13) A cooperativa Realiza Pré-Assembleias? \***

- Sim
- Não

**14) Na última Assembleia qual foi a participação (presença) dos Cooperados em % aproximados do total de Cooperados da Cooperativa? \***

- Até 20%
- Até 30%
- Até 40%
- Até 50%
- Até 60%
- Acima de 60%

**15) Em sua análise pessoal o que levou o Cooperado a participar da Assembleia da Cooperativa? (Caso necessário assinale mais de uma alternativa) \***

- As festividades e Sorteios
- Comunicação dos Rateios Sobras ou prejuízos
- Aprovação de contas
- Ficar mais informado sobre sua cooperativa
- Outro: \_\_\_\_\_

**16) Existe mecanismo para que os Cooperados possam incluir pautas ou assuntos na Assembleia? \***

- Sim
- Não

**17) Se "Sim" na pergunta anterior qual mecanismo?**

Sua resposta: \_\_\_\_\_

**18) A Assembleia Geral ocorre por meio de representação de delegados (convida um Cooperado que corresponde por 100 Cooperados) \***

- Sim
- Não



**19) A Cooperativa possui um Funcionário exclusivo para o monitoramento operacional ou de risco? \***

- Sim
- Não
- Em implantação

**20) A Cooperativa possui algum tipo de mecanismo para Sugestões, Elogios Críticas ou Denúncias? (Caso necessário assinale mais de uma alternativa) \***

- Caixa de Sugestões na Cooperativa
- 0800
- Internet
- Funcionários (Existe alguma planilha ou controle para reportar a informação ao Conselho Administração)
- Agentes nas Comunidades
- Pré-Assembleias
- Pesquisa de opinião
- Outro: \_\_\_\_\_