

A GOVERNANÇA E A FERRAMENTA DO DESEMPENHO SOCIAL NO SISTEMA CRESOL BASER

Janio de Souza

Especialista em Gestão do Cooperativismo Solidário, UNIOESTE. 2009
Contador, UNICENTRO/PR.

Email: janio@cresol.com.br

Área: 6.02.02.01-7

Elisiane Aparecida Antoniazzi

MSc em Desenvolvimento Regional e Agronegócio/UNIOESTE. 2012

Email: elisiane@unicentro.br

Area: 6.03.00.00-0

RESUMO: O presente estudo teve como objetivo identificar elementos que apontem alterações do comportamento cooperativo das cooperativas filiadas à Central Cresol Baser na sua relação com a fidelização dos associados e na relação de negócios. Este objetivo nasce da observação empírica da evolução da inserção do cooperativismo Cresol nas relações negociais com cooperados. A governança cooperativa é importante em uma cooperativa de crédito e como pode ser identificada pelos cooperados e colaboradores, influenciando nos resultados da instituição através de modelos de gestão e estrutura organizacional. Foi analisado o Desempenho Social da Cresol da maior representante do crédito solidário do Brasil. Ela construiu nos 20 anos de experiência um capital financeiro e humano importante para o desenvolvimento da economia solidária brasileira. A pesquisa concluiu demonstrando que o grande desafio atual do Sistema Cresol, é ajustar uma adequada governança corporativa ao ambiente cooperativista. A adequação a economia solidária do sistema de origem rural, a Cresol, demonstra-se como um potencial desconhecido. Como observado através da ferramenta de desempenho social utilizada como um conjunto de indicadores para medir a efetividade da inserção social e de negócios dos cooperados.

PALAVRAS CHAVES: cooperativa, economia solidária, desenvolvimento econômico e social, desempenho social

ABSTRACT: This study aimed to identify elements that point changes the cooperative behavior of cooperatives affiliated to the Central Cresol Baser in its relationship with the loyalty of members and the business relationship. This goal comes from empirical observation of the evolution of insertion of cooperativism Cresol in business relationships with members. The cooperative governance is important in a credit union and how it can be identified by members and employees, influencing the results of the institution through management and organizational structure models. It analyzed the Social Performance Cresol, the largest representative of mutual credit in Brazil. She built on 20 years of experience a financial and human capital important to the development of Brazilian solidarity economy. The survey found demonstrating that the great challenge of the Cresol System, is to set a proper corporate governance to the cooperative environment. The adequacy of the solidarity economy of rural origin system, Cresol, it is shown as an unknown potential. As noted by social performance tool used as a set of indicators to measure the effectiveness of social inclusion and business of the cooperative.

KEY-WORDS: cooperative, social economy, social and economic development, social performance

1. INTRODUÇÃO

A governança cooperativa, assunto fortemente discutido no meio cooperativista no século 21, desafia os sistemas cooperativos a consolidarem a sua ordem hierárquica e de controle. O Banco Central do Brasil, regulador do sistema financeiro nacional determina as cooperativas de crédito através de suas resoluções a adequação dos procedimentos internos às definições destas normas.

Entre os anos 2013 e 2016, a Cresol está buscando se ajustar as definições deste regulador. Com a implantação gradativa do processo de governança, tais modificações administrativas e executivas geram as tensões iniciais. No novo contexto administrativo os conselheiros administrativos têm a função estratégica de articulação da base social, enquanto para as gerências é atribuída a gestão financeira. Todas estas ações, atividades, e atualizações da Cresol são medidas pelo desempenho social.

Cita-se no contexto deste artigo parte resumida da história cooperativa, para embasamento, onde desde os primórdios, a economia sempre buscou para configurar uma sociedade, sendo base de trocas ou de compras, sendo assim a sociedade está sempre regida pela organização econômica, com relações interpessoais, seja ela feudal, manufaturada ou capitalista.

O sistema financeiro é um dos sistemas mais abrangentes dos segmentos, no qual as cooperativas de crédito fazem parte desse sistema capitalista. Desde 1980 os sistemas de crédito fazem parte do cenário nacional, no qual estão em um acelerado crescimento nacional, pois a principal atuação é para incentivar empreendedores de pequeno porte, população de menor poder aquisitivo, agricultora familiar e outros setores, no qual precisam superar problemas com acesso ao crédito, serviços bancários, e micro finanças.

Tendo um grande potencial na prestação de serviços, as cooperativas de crédito, hoje atuam como agentes financeiros, que buscam que a sociedade, faça parte de uma economia sustentável no qual além de gerar lucros, receba o lucro, assim trazendo qualidade de vida e sustentabilidade financeira para os mesmos.

Os negócios das cooperativas de crédito são potencializados não só por uma relação comercial, são pelas relações sociais que elas se complementam. A governança enlaçada com o processo de envolvimento social dos quadros associativos fortalecem o negócio cooperativista e o ser humano. Com isto este artigo busca identificar elementos que apontem alterações do comportamento cooperativo das cooperativas filiadas à Central Cresol na sua relação com a fidelização dos associados e na relação de negócios. Este objetivo nasce da observação empírica da evolução da inserção do cooperativismo Cresol nas relações negociais com cooperados.

Para alcançar o objetivo proposto descreve-se sobre a história da Cresol, sua constituição, citando os participantes das diversas regiões, enumerando os desafios iniciais e os sucessos. Abordam-se autores que nos ajudarão a compreender o que é ser cooperativa, entender como ocorre a fidelização do cooperado na relação entre diretores, colaboradores e líderes deste sistema cooperativo.

Sendo assim o presente trabalho será inicialmente de cunho bibliográfico e investigativo e de estudo de caso na observação e debate a partir do modelo de desempenho social adotado pelo Sistema Cresol.

2. COOPERATIVISMO

2.1 Histórico

Fundada em 1889 a primeira sociedade brasileira a ter em sua denominação a expressão “Cooperativa” foi a Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, esta foi criada como cooperativa de consumo, porém em seus artigos 41 a 44 do estatuto social previam a existência de uma “caixa de auxílios” destinada a socorrer as viúvas pobres de associados e a sócios que caíssem na indigência por falta absoluta de meio de trabalho (PINHEIRO, 2008).

Ainda em uma obra publicada pela OCEMG (1997), faz-se referência a uma Sociedade Beneficente de Juiz de Fora, fundada em 15 de março de 1885, antes da citada cooperativa de Ouro Preto, esta obra relata que esta cooperativa possuía 1.003 sócios, que se denominavam “consórcios”, ainda cuidava da educação, saúde e seguridade de seus “consórcios”, regendo-se pelos princípios cooperativistas (PINHEIRO, 2008).

Em 28 de dezembro de 1902, a primeira cooperativa de crédito brasileira foi constituída, localizada no município de Nova Petrópolis (RS) a Caixa de Economia e Empréstimos Amstad, depois de chamada de Caixa Rural de Nova Petrópolis (PINHEIRO, 2008).

Fatos semelhantes foram encontrados na literatura em Burigo (2010), Infocos (2006), Rech (2016), onde demonstram que a organização de cooperativas de crédito é fruto de um processo histórico longo de grandes desafios na superação das desigualdades econômicas dos seus fundadores.

Principalmente o ramo do cooperativismo de crédito que forjou processos na lógica da superação da classe trabalhadora das mazelas consequentes do capitalismo. Nascia na prática da poupança e empréstimo coletivo uma solidariedade que permanece em muitos ideários cooperativistas mundo afora.

2.2 Quadro Atual do Cooperativismo

Observa-se no século 21 que as cooperativas de crédito são consideradas uma ferramenta importante para o desenvolvimento em vários países. Pinheiro (2005) cita que nos EUA aproximadamente 25% da população é associada a uma cooperativa de crédito e existem em funcionamento mais de doze mil cooperativas. Os bancos cooperativos rurais financiam mais de 1/3 dos agricultores, já na Alemanha número de cooperados é de quinze milhões, sendo 20% de todo o movimento financeiro-bancário do país. Na Holanda o Rabobank, um banco cooperativo no meio rural atende a mais de 90% das necessidades financeiras. Em 2000, as cooperativas representavam 46% das instituições financeiras europeias e cerca de 15% das intermediações financeiras (PINHEIRO, 2008).

É nos anos de 50 e 60 que ocorreu o maior crescimento das cooperativas no Brasil, sendo que nos últimos 15 anos, que vão de 2000 até 2015 há aproximadamente 7.000 cooperativas no Brasil (OCB, 2015). Sendo que de acordo com a OCB (2015), no período de 2001 até 2013 foram criadas 1.691 cooperativas, e da mesma forma foram 1.884 fechadas por diferentes motivos. Segundo dados da WOCCU (2008), o Brasil era líder na América Latina entre os 16 países membros com 36,34% das cooperativas, 19,95% dos sócios, 72,73% das reservas e 51,08% dos ativos.

Silva Filho (2002) cita que as cooperativas podem captar recursos de várias origens como: através de cooperados, efetuados através de depósitos à vista ou a prazo, sem emitir certificado; de instituições financeiras brasileiras ou estrangeiras como empréstimos, refinanciamentos, repasses e outras operações de crédito; de qualquer organização, na condição de doações, de empréstimos ou repasses, casualmente, sem remuneração ou taxas menores.

Ainda conforme autor citado acima quanto a concessão de créditos, elas podem operar apenas com seus cooperados e membros citados no estatuto. No que tange à prestação de serviços, podem fazer cobrança, custódia de correspondente no País, de recebimentos e pagamentos de terceiros, e sob convênio com organizações públicas e privadas, conforme legislação das instituições financeiras, se assemelhando assim aos bancos.

2.3 Fundamento e Princípios da Governança Corporativa

2.3.1 Conselho de Administração

Segundo Bianchi (2005), no que diz respeito ao conselho de administração, independente da forma societária, podendo ser companhia aberta ou fechada, toda sociedade deve ter um conselho de administração eleito pelos sócios, sem deixar de lado todas as demais partes interessadas (stakeholders), além do objeto social e a sustentabilidade da sociedade a longo prazo.

Na gestão da organização, o executivo principal deve prestar contas ao conselho de administração e é responsável pela execução das diretrizes fixada por ele. Possui um dever de lealdade com a sociedade. Cada um dos diretores é responsável por suas atribuições e deve prestar contas disso ao executivo principal e quando solicitado também ao conselho de administração, aos sócios e demais envolvidos, sob a supervisão do executivo principal (QUEIROZ, 2011). Ainda de acordo com este autor, conforme o tamanho da organização será o número de gestores. Sendo assim o executivo principal irá necessitar de um órgão dentro da empresa para garantir a transparência dos negócios.

De acordo com Junior (2005), cabe ao Conselho de Administração à definição das diretrizes estratégicas e de algumas diretrizes específicas, geralmente ligadas à otimização do processo de supervisão. A Diretoria Executiva deve implementar as ações diretas necessárias para o cumprimento dessas diretrizes.

2.3.2 Auditoria Independente

No que diz respeito à auditoria independente, Bianchi (2005), cita que 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 sua atribuição básica é verificar se as demonstrações financeiras refletem adequadamente a realidade da sociedade.

Queiroz (2011), afirma que a auditoria independente tem como função proporcionar a administração segurança de que os relatórios contábeis refletem com veracidade os resultados. As atividades da auditoria devem ser independentes, a auditoria deveria trabalhar isoladamente.

De acordo com Rodrigues (2003), no que diz respeito à auditoria independente, ela é considerada um agente muito importante da governança corporativa em função da sua atribuição básica de verificar as demonstrações contábeis e emitir opinião sobre a realidade da empresa.

2.3.3 Conselho Fiscal

Em Bianchi, (2005) trata o conselho fiscal como uma parte integrante do sistema de governança das organizações brasileiras, é um órgão não obrigatório que tem como objetivos fiscalizar os atos da administração, opinar sobre determinadas questões e informar aos sócios. É uma das ferramentas que visam agregar valor à sociedade, garantindo controle independente para os sócios.

Conforme Rodrigues (2003), o conselho fiscal funciona como um controle independente para os proprietários com o objetivo de zelar pelos interesses dos acionistas majoritários e minoritários. Em Carvalho (2007) o autor afirma que os fundamentos da governança corporativa estão vinculados com os valores fundamentais, consagrados pela Constituição Federal de 1988. Entre eles estão princípios como dignidade da pessoa humana e valores sociais do trabalho e da livre iniciativa, estas são práticas adotadas pelos ideais das boas práticas de governança corporativa.

Queiroz (2011) cita que a igualdade é atingida quando se faz valer o direito de participação de todos. Para empresas que seguem as diretrizes das boas práticas de

governança é obrigatória a participação de representantes de minoritários em assembleia e reuniões societárias, assegurando o equilíbrio entre partes. Aos clientes da minoria devem ser protegidos e sempre que possível devem ser preparados aos direitos dos majoritários para que haja uma justa distribuição do poder e de controle de atividade empresarial.

A Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE para a América Latina traz como principais recomendações a respeito da equidade onde há formas de garantir a participação de grupos minoritários nos atos decisórios mesmo em grandes corporações. (ANDRADE & ROSETTI, 2004).

O mesmo Queiroz (2011) cita que a transparência vai além da questão legal do dever de informar, e traz a questão social da transparência da transparência. Que através do balanço social as empresas informam as atividades voltadas á atender aos interesses socioambientais.

Para Carvalho (2007), o Balanço social é uma forma de garantir transparências ás atividades corporativas por meio de um levantamento dos principais indicadores de desempenho econômico, social e ambiental da empresa. Também pode ser considerado um instrumento que amplia o diálogo com todos os públicos: acionistas, consumidores, clientes, comunidade, funcionários, fornecedores, governo, organizações, não governamentais, mercado financeiro e sociedade em geral.

Um dos princípios da governança, segundo Lodi (2000) é accountability é a responsabilidade da prestação de contas por parte dos que tomam as decisões do negócio. Já para Andrade & Rossetti (2004), accountability ou prestação responsável de contas é responsável por um importante pilar das boas práticas da governança corporativa, e representa uma forma de controle imposta por exigência externas estipulando padrões contábeis rigorosos na preparação da demonstração da situação patrimonial das companhias dos seus resultados e das suas operações.

Conforme Carvalho (2007) cita que é de responsabilidade da gestão e escrituração das atividades empresariais o dever de prestar contas aos demais sócio de maneira clara e fiel á real situação da empresa. O princípio de compliance vai além dos deveres de cumprir as determinações legais do país de atuação das sociedades empresárias. Ao tomar uma decisão a instituição ou empresa deve considerar o atendimento de outros interesses, como clientes da comunidade e fornecedores. E tem como dever preocupa-se com questões gerais, como o engajamento em programas sociais e educativos de interesses geral da comunidade.

Queiroz (2011) define compliance como um conjunto de disciplinas para se fazer cumprir as normas legais e regulamentares, as políticas e as diretrizes estabelecidas para o negócio e para as atividades da instituição ou empresa, bem como evitar, detectar e tratar qualquer desvio ou inconformidade que possa ocorrer.

A prática destes princípios está relacionada diretamente à conduta dos gestores e diretores da sociedade empresária. O papel desempenhado pelos gestores e diretores no exercício de suas funções está relacionado a estas regras de conduta ou ainda com restrições como: estatuto social, contrato social, código de ética, que está internamente constituído na empresa com valores culturais organizacionais, assim, buscando trazer o melhor desempenho dos mesmos e garantindo dignidade para que a companhia seja respeitada juridicamente e administrativamente (CARVALHO, 2007).

2.3.4 Ética e Responsabilidade Social

A ética empresarial é desenvolvida por meio de uma série de normas, padrões e expectativas de comportamento para abranger todo o público ao qual a empresa possui relacionamento buscando estabelecer legitimidade, verdade e justiça de acordo com seus direitos morais e expectativa, de grosso modo cada organização se diferencia ente si, e a partir destas diferenças se elabora os códigos de ética a serem seguidos para cada empresa (SILVA apud CARROL 2007).

Estes formalizam os compromissos éticos da empresa, bem como constituem uma ferramenta essencial para comunicação de seus valores e práticas, por meio desse instrumento estabelecem suas expectativas com relação ao comportamento de seus funcionários e à qualidade das relações com as partes interessadas. Neste sentido observa-se que o código de ética é uma necessidade que fazem a difusão de todos os valores e condutas da empresa, que por sua vez pode agregar valor às relações com seus parceiros, funcionários, clientes e outros públicos (QUEIROZ, 2011).

Segundo Moreira (1999), a ética empresarial reflete o valor da organização e assegura sua sobrevivência, sua história, sua reputação, e conseqüentemente os bons resultados obtidos. A ética é o comportamento da empresa em conformidade com os princípios morais e as regras do bem proceder ditos pela coletividade.

2.4 Conceitos e Aplicações de Governança Corporativa

O conceito de governança corporativa existe há mais de 50 anos. Porém somente nos últimos anos vem transformando-se em uma ferramenta importante em diversos países, sejam mercados desenvolvidos ou em emergentes (SILVA, 2004).

Este tema intensificou-se muito no Brasil na última década, à medida que as relações entre acionistas e administradores e entre acionistas majoritários e minoritários estão mudando com a reestruturação societária provocada pelas privatizações e a entrada de novos sócios nas empresas do setor privado, principalmente estrangeiros e investidores institucionais (SILVA, 2004).

O termo governança corporativa data do início da década de 1990 nos países desenvolvidos, mais especificamente nos Estados Unidos e na Grã-Bretanha, para definir as regras que regem o relacionamento dentro de uma companhia dos interesses de acionistas controladores, acionistas minoritários e administradores, o termo “governança cooperativa” vem da expressão inglesa “corporate governance” (GARCIA, 2005).

A CVM (2002) define governança corporativa como: o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital. A análise das práticas de governança corporativa aplicada ao mercado de capitais envolve, principalmente: transparência, equidade, de tratamento dos acionistas e prestação de contas.

Rabelo & Silveira (1999), evidenciam que o sistema de governança está intimamente vinculado com a estrutura de propriedade, a densidade e a profundidade dos mercados de capital, as características do sistema financeiro e do ambiente legal de cada economia, os mesmos ainda salientam ainda que “um sistema de governança corporativa ideal, seria aquele que minimizasse os custos de agência atuando em paralelo com um sistema de governança contratual que minimizasse os custos de transação”.

Conforme Jensen (2001), governança é a estrutura de controle de alto nível, consistindo dos direitos de decisão do Conselho de Administração e do diretor executivo, dos procedimentos para alterá-los, do tamanho e composição do Conselho de Administração e da compensação e posse de ações dos gestores e conselheiros.

2.4.1 Modelos de Governança Corporativa

Segundo Rotta (2004), as empresas têm agido em duas frentes diante da realidade da globalização. Na primeira procura atender o consumidor através de programas e políticas que visem melhorar suas operações internas e a interação com seu público-alvo. Na segunda está o investidor, cada vez mais cauteloso e exigente ao decidir onde aplicar seu capital.

Continuando conforme o autor acima, tanto as empresas quanto os países notaram a necessidade de um conjunto de regras para que todas as operações fossem

feitas de forma justa e confiável. Nesse momento, foram criadas leis de proteção aos acionistas; conselhos de administração mais preparados; necessidade de serviços de auditorias independentes; maior transparência nas informações e nas atitudes tomadas; e, processo decisório nas assembleias, de caráter justo e confiável.

Segundo Piumbini (2013), o sistema de governança corporativa adotado pelas empresas depende, na maioria das vezes, do ambiente em que estão inseridas. O sistema financeiro local, por exemplo, modela o mercado de capitais e acaba influenciado pelo sistema de governança corporativa adotada pelas empresas.

Na figura 1 a seguir demonstra-se os cinco principais modelos de governança ao redor do mundo.

Características definidoras	Modelo Anglo-Saxão	Modelo Alemão	Modelo Japonês	Modelo Latino Europeu	Modelo Latino Americano
Financiamento Predominante	<i>Equity</i>	<i>Debt</i>	<i>Debt</i>	Indefinida	<i>Debt</i>
Propriedade e Controle	Dispersão	Concentração	Concentração com cruzamento	Concentração	Familiar concentrado
Propriedade e Gestão	Separado	Sobrepostas	Sobrepostas	Sobrepostas	Sobrepostas
Conflitos de Agência	Acionistas Direção	Credores Acionistas	Credores Acionistas	Majoritários Minoritários	Majoritários Minoritários
Proteção Legal e Minoritários	Forte	Baixa Ênfase	Baixa Ênfase	Fraca	Fraca
Conselho de Administração	Atuantes, Foco em Direitos	Atuantes, Foco em Operações	Atuantes, Foco em Estratégia	Pressões para maior Eficácia	Vínculos com Gestão
Liquidez da Participação Acionária	Muito Alta	Baixa	Baixa	Baixa	Especulativa e Oscilante
Forças de Controle mais Atuantes	Externas	Internas	Internas	Internas Migrando para Externas	Internas
Governança Corporativa	Estabelecida	Estabelecida	Baixa Ênfase	Ênfase em Alta	Embrionária
Abrangência dos Modelos de Governança	Baixa	Alta	Alta	Mediana	Em Transição

Figura 1: Modelos de governança cooperativa.

Fonte: Adaptado de vários autores apud Andrade e Rossetti (2004, p. 145).

Na figura 1 observa-se que quanto mais antigo o sistema cooperativo mais está enraizado o processo de governança. Enquanto no modelo Latino Americano os processos são mais embrionários resultante da curta história da apropriação do debate sobre governança.

Conforme o IBGC (2004), nos últimos anos, a adoção das melhores práticas de governança corporativa tem se expandido tanto nos mercados desenvolvidos quanto nos em desenvolvimento. Ainda, de acordo com o IBGC, no Brasil, os conselheiros profissionais e independentes surgiram em resposta ao movimento pelas boas práticas de governança corporativa e à necessidade das empresas em modernizar sua alta gestão, visando se tornarem mais atraentes para o mercado. Isso se deve à globalização, às privatizações e à desregulamentação da economia brasileira.

2.5 Cooperativas de Crédito

Segundo Andrade & Rosetti (2004), as cooperativas baseiam-se em valores de ajuda mútua, responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Conforme os seus pioneiros, o cooperativismo acredita nos valores éticos de honestidade,

transparência, responsabilidade social e preservação do ambiente para o desenvolvimento sustentado.

Seguindo o que afirma Andrade & Rosetti (2004), se comparado ao da governança corporativa, eles se complementam como os princípios da Governança Corporativa, sendo: fairness (senso de justiça), disclosure (transparência das informações), accountability (prestação responsável de contas), e compliance (conformidade no cumprimento de normas reguladoras), construídos ao longo dos últimos 20 (vinte) anos e referenciados pelo IBGC em 2004.

Segundo Reis & Soares (2013), cooperativa de crédito é uma instituição financeira privada, com personalidade jurídica própria, sem fins lucrativos e não sujeita à falência, constituída com o objetivo de propiciar crédito e prestar serviços aos seus associados, com a finalidade de combater as relações desiguais de trocas e de financiamento nas atividades rurais e urbanas e, principalmente, para a concessão de crédito mais compatível com a realidade dos trabalhadores dessas áreas.

Seu princípio fundamental é a concessão de empréstimos individuais baseados em poupança coletiva, e na promoção da educação econômica e financeira de seus cooperados, chegando atualmente à prestação de serviços bancários completos com condições mais favoráveis (REIS & SOARES, 2013).

Segundo o Banco Central do Brasil o cooperativismo de crédito brasileiro está estruturado em três níveis de atuação. O primeiro atua as cooperativas singulares, no segundo as cooperativas centrais e no terceiro as confederações. (VENTURA et al, 2011).

2.5.1 Assembleias Gerais

De acordo com o Portal do Cooperativismo de Crédito (2014), este é o órgão máximo da sociedade cooperativa, responsável pelas decisões de interesse do empreendimento. As deliberações desta assembleia devem ser acatadas por todos os cooperados, inclusive os ausentes e/ ou discordantes, privilegiando sempre o interesse coletivo.

A assembleia pode ser convocada pelo Diretor-Presidente da cooperativa, ou por qualquer dos órgãos de administração (que constarem do Estatuto da Cooperativa), pelo Conselho Fiscal, ou, após solicitação não atendida, por 1/5 dos associados em pleno gozo dos seus direitos (artigo 38, § 2º da lei 5764/71). Ela será convocada com antecedência mínima de 10 dias, em primeira convocação, através de editais afixados em locais apropriados das dependências mais frequentadas pelos associados, através de publicação em jornal e através de comunicação aos associados por intermédio de circulares (artigo 38, § 1º da lei 5764/71) (PORTAL DO COOPERATIVISMO DE CREDITO, 2014).

Ainda de acordo com o Portal do Cooperativismo de crédito (2014), as assembleias serão constituídas pela reunião de pelo menos 2/3 do número de associados, em primeira convocação; pela metade mais um dos associados, em segunda convocação e pelo mínimo de 10 associados na terceira e última convocação (artigo 40, incisos I, II e III da lei 5764/71). A segunda e terceira convocação só ocorrerá se estiverem previstas no estatuto da cooperativa e no edital de convocação, sendo observado o intervalo mínimo de uma hora entre a realização destas. As assembleias podem ser extraordinárias ou ordinárias.

Assembleia Geral Extraordinária: Realizada sempre que necessário, a Assembleia Geral Extraordinária é um importante instrumento de gestão, permitindo que assuntos emergenciais possam ser tratados com a devida urgência. Temas que merecem atenção especial, tais como reforma do estatuto; mudança do objeto da sociedade; fusão, incorporação ou desmembramento da cooperativa; dissolução voluntária da sociedade e nomeação de liquidantes; contas do liquidante são pautas exclusivas dessa Assembleia. Cabe lembrar, no entanto, que a Assembleia Geral Extraordinária pode deliberar sobre quaisquer assuntos de interesse da cooperativa, desde que mencionados no edital de convocação (PORTAL DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO, 2014).

Assembleia Geral Ordinária: Realizada, obrigatoriamente, pelo menos uma vez por ano, no decorrer dos 3 (três) primeiros meses após o término do exercício social, é responsável pelas deliberações relativas a temas como: aprovação da prestação de contas dos órgãos da administração; destinação das sobras apuradas ou rateio das perdas; eleição e posse dos componentes da Diretoria e dos Conselhos quando findar o mandato; fixação do valor dos honorários e gratificações dos membros da Diretoria e dos Conselhos, caso haja; entre outros assuntos de interesse da sociedade cooperativa. A data, horário, local e os assuntos que irão ser deliberados na assembleia deverão ser amplamente divulgados entre os sócios da cooperativa, pelos mesmos meios utilizados para a divulgação da Assembleia Geral (PORTAL DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO, 2014).

A condução da Assembleia deve estimular a participação dos cooperados nas discussões, criando um ambiente de valorização, motivação e comprometimento que contribuam para alcançar uma participação consistente, contribuindo para o exercício consciente do voto e para tomada de decisão efetiva (CRESOL, 2015).

2.6 Cooperativismo da Central Cresol Baser

2.6.1 Histórico da Cooperativa Central Cresol Baser

Com a missão de promover a inclusão social da Agricultura Familiar através do acesso ao crédito, da poupança e da apropriação do conhecimento, visando o desenvolvimento local e a sustentabilidade institucional, surgiu há mais de 20 anos o Sistema Cresol. (CRESOL 2016).

Um Sistema Cooperativo que se desafiou a ser e fazer a diferença, e hoje é referência Nacional e Internacional em Crédito Solidário, sendo a maior cooperativa do Brasil, contando com mais de 200 mil famílias cooperadas em nove estados brasileiros. (CRESOL 2016).

A Cresol surgiu no sudoeste do Paraná, atualmente em Francisco Beltrão está instalada a sede da Central Cresol Baser. Hoje o Sistema tem uma área de abrangência com postos de atendimento, além do Paraná nos estados de Santa Catarina, Minas Gerais, Espírito Santo, Rondônia, São Paulo, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul, com expansão para novas áreas. (CRESOL 2016).

O objetivo das Cooperativas Cresol é promover cada vez mais a inclusão financeira e o desenvolvimento social em cada região em que está inserida, aproximando dos cooperados os produtos e serviços financeiros. Muito além de uma instituição financeira completa a Cresol é hoje uma referência da força da agricultura familiar. (CRESOL 2016).

O controle financeiro aliado ao controle social no Sistema Cresol é um dos eixos do seu projeto estratégico. O fortalecimento desse eixo implica revigorar a organização de base dos agricultores associados e a promoção do desenvolvimento das comunidades que integram as cooperativas. Organização de base e desenvolvimento comunitário; controle social e sustentabilidade são indissociáveis para os integrantes do Sistema Cresol. Para esses, se é o fortalecimento do desenvolvimento comunitário que garante o controle social, é o controle social exercido pelos associados, por sua vez, que garantirá a sustentabilidade institucional do Sistema Cresol (CRESOL 2016).

O processo decisório nas cooperativas Cresol tem por objetivo estabelecer uma dinâmica democrática para a construção e manutenção do projeto estratégico do Sistema Cresol e garantir uma constante correção dos rumos tomados. O Sistema Cresol tende a estimular um processo de aprendizagem organizacional, com autocrítica e capacidade de inovação, a exemplo foi à criação do INFOCOS – Instituto de Formação do Cooperativismo Solidário, criado em agosto de 2005 pela Central Cresol Baser (CRESOL 2016).

3. METODOLOGIA

Para Teixeira (2005), a indução não é um raciocínio único, e sim compreende um conjunto de procedimentos, uns empíricos, outros lógicos e outros intuitivos. Ela realiza-

se em três etapas: 1) observação dos fenômenos a fim de se descobrir as causas de sua manifestação; 2) descoberta da relação entre eles: aproximação dos fatos ou fenômenos; 3) generalização da relação entre fenômenos e fatos semelhantes não observados.

Conforme Ferreira (1998), o método indutivo define suas regras e etapas a partir de dois pressupostos que se sustentam na ideia da existência de um determinismo nas leis observadas na natureza, são eles: Determinadas causas produzem sempre os mesmos efeitos, sob as mesmas circunstâncias e determinações; A verdade observada em situações investigadas torna-se verdade para toda situação universal correspondente.

Segundo Diniz (2008) os argumentos indutivos criam um exercício para pensá-lo cujo caminho é feito de observações particulares (premissa), tomadas a priori como verdadeiras, a generalizações conceituais (conclusões) que podem ser verdadeiras. A verdade não está implícita na conclusão.

Ainda de acordo com Lakatos & Marconi (2006), indução é um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas. Portanto, o objetivo dos argumentos é levar a conclusão cujo conteúdo é muito mais amplo do que o das premissas nas quais se baseiam.

Considerando que o ambiente de levantamento de dados se realiza no local de trabalho deste autor, implicando em preservar fontes internas de informação ao mesmo tempo em que trazer à baila da discussão elementos relevantes para o debate da governança cooperativa adotada pela Cresol, todo material será criticado em modelo de análise, não será citado integralmente, ao escopo deste trabalho.

Sendo assim o presente trabalho será de cunho bibliográfico e investigativo, procurando compreender como se dá o processo da cooperativa, bem como o funcionamento da mesma.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

Observando os objetivos iniciais deste artigo de apresentar a evolução da Cresol, do envolvimento dos seus participantes e dos desafios atuais do modelo de governança Cresol esta análise e discussão abaixo inicia com a apresentação da atual estrutura do sistema.

O Sistema Cresol conta hoje com três centrais sendo que uma delas é a Central Cresol Baser. Os Estados atendidos são Paraná, Santa Catarina, São Paulo, Minas Gerais, Espírito Santo, Rondônia, Rio de Janeiro e Goiás, totalizando 450 municípios atendidos em todo o Brasil. Conforme pode ser observado no quadro número 1.

Quadro 1: Atuação da Cresol nos Estados

Estado	Pontos de Atendimento	Municípios com Abrangência	Representatividade e dos Pontos de Atendimento	Representatividade da Abrangência
Paraná	132	227	59%	50%
Santa Catarina	46	132	21%	29%
Minas Gerais	15	38	7%	8%
Espírito Santo	12	27	6%	6%
Rondônia	11	14	5%	3%
São Paulo	2	6	1%	1%
Rio de Janeiro	2	4	1%	1%
Goiás	2	2	1%	0,4%
Total	222	450	100%	100%

Fonte: Central Cresol Baser (2015).

Observa-se no quadro 1 que 50% da área de abrangência das cooperativas filiadas à Central Cresol Baser está no Paraná, enquanto nos demais estados tratam-se de áreas novas em desenvolvimento do cooperativismo de crédito da Cresol. Visualiza-se que nos estados acima do Sul do Brasil as iniciativas de cooperativismo de crédito solidário serão potencializadas a partir da capacidade de relacionamento com as parcerias nestas regiões. Fora os estados mencionados há os Estados do Rio Grande do Sul e Amazonas que estão em processo de implantação do sistema.

Também há o Cooperado Ativo Potencial corresponde ao cooperado que nos últimos 180 dias concentrou créditos em sua conta corrente no mínimo 10% da renda declarada em cadastro e teve no mínimo 1 débito por mês em sua conta corrente, ou, tem R\$ 100,00 de saldo de depósito a prazo cooperativo, ou, detêm operação de crédito ativa, ou, recebimento de benefício INSS, somando um total de 84542 pessoas físicas qualificadas como Cooperados Ativos Potenciais (CRESOL, 2015).

No que se refere ao Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – PRONAF, principal linha de crédito de repasse de políticas públicas realizadas pela Central Cresol Baser, os números apontam que contam com 314931 pessoas na sua área de abrangência. Totaliza-se 138983 associados que são pessoas físicas, sendo deste total 140875 associados, sendo que deste total 19578 acessam alguma operação de crédito rural, que é ofertado pela Cresol (CRESOL, 2015).

Outro indicador de medição do desempenho social, objeto deste estudo, é análise da quantidade de unidades de referência proporcional ao quadro da cooperativa. Que se trata de oferecer tecnologias e conhecimentos de maneira a obter a melhor eficiência e eficácia dos fatores de produção, dos recursos naturais disponíveis, do processo de gestão administrativa e financeira, tornando o empreendimento rentável, sustentável e garantido as condições para viver.

Em seu processo produtivo diversificado, as Unidades Familiares podem ter uma ou mais atividades consideradas referência, por exemplo, a produção de leite e o controle gerencial, produção agroecológica, produção de grãos a baixo custo, entre outras. Estas práticas produtivas poderão ser socializadas e podem influenciar positivamente nas atitudes e/ou comportamento dos agricultores associados da Cresol e na sua relação com a produção. Sendo que as Unidades Familiares conta com 425 unidades familiares de referência.

Ao longo dos 20 anos de história do Sistema Cresol há um debate acumulado onde necessita-se analisar os seus indicadores sociais num contexto de observação da inserção de adequadas políticas de governança na perspectiva da orientação do planejamento estratégico do período 2016/2020.

Esta ferramenta foi desenvolvida por um comitê de desenvolvimento, que dentre diversas reuniões, exposições, troca de ideias, concluiu-se em dezembro de 2015 a versão que se apresenta a seguir e é objeto da discussão deste artigo. Cabe ressaltar que o autor deste artigo exerce a atribuição da confecção da tabulação destes indicadores, o que facilitou o acesso aos dados e ferramentas para apresentação da discussão.

O Desempenho Social é um sistema de medição que analisa um conjunto de indicadores ou capacidades de comportamento e rendimento de uma organização em especial quando comparados com as metas estratégicas, requisitos ou expectativas previamente definidas. O resultado demonstrado através de uma pontuação qualifica a cooperativa filiada em selos que detalhar-se-á nos parágrafos em breve.

Em geral, é possível expressar o desempenho ou performance da cooperativa que se pretende avaliar utilizando-se uma métrica, função ou índice de desempenho em relação às metas, requisitos ou expectativas previamente definidas. A partir de um modelo matemático aceitavelmente representativo desta cooperativa sob avaliação de desempenho, pode-se calcular matematicamente qual deva ser seu comportamento para que atinja o máximo desempenho almejado.

Tem por objetivo uma verificação semestral consolidada através da visualização dos indicadores em um sistema, onde todas as cooperativas serão analisadas. Possibilita também uma verificação da Base Regional e da Central com aspectos de

verificação sistêmica das ações sociais que estão sendo desenvolvidas, demonstrando à Central Cresol Baser e Bases um resumo para análise de performance social.

As informações são tabuladas e detalhadas das ações estratégicas e sociais desenvolvidas pelas cooperativas e qualificadas utilizando-se método para enquadramento. Utilizou-se o método Maut que é definido conforme segue: “A Teoria da Utilidade é considerada como a representação das preferências relativas de um indivíduo entre os elementos de um conjunto, usando-se números reais para representá-los”.

Com a aplicação do método citado anteriormente, os 22 indicadores são calculados, eles têm pesos distintos em relação ao grupo que pertencem. Eles são organizados e separado por grupos, sendo eles: Tamanho; Evolução; Relação com Cooperados; Crédito e Diversificação.

Há uma classificação visual baseada na pontuação obtida ao final do Desempenho Social. Esta nota dá indicativo da ação a ser tomada em nível de cooperativa, Base Regional/Unidades de Atendimento Descentralizadas - UADs e/ou Central buscando sempre a Sustentabilidade Financeira e Estratégica do Sistema Cresol, conforme apresentado no quadro 2:

Quadro 2: Classificação do Desempenho Social

Pontuação	Pontos	Classificação	Tipo
Acima de 600 pontos		Ótima	A
400 pontos até	600	Boa	B
200 pontos até	400	Regular	C
Menor que 200		Ruim	D

Fonte: Central Cresol Baser (2015).

Analisa-se no quadro 2 que cada cooperativa singular poderá obter 4 classificações distintas que variam conforme a pontuação obtida, podendo ser: ótima, boa, regular ou ruim. A qualificação para cada tipo de pontuação, está descrita na legenda que segue:

- A -> Desempenho ótimo. A cooperativa está com desempenho superior. Há inserção das políticas estratégicas do Sistema Cresol Baser em níveis exemplares.
- B -> Desempenho bom. Nesta cooperativa as políticas estratégicas do Sistema Cresol Baser apresentam desempenho adequado da execução das metas estratégicas dos planejamentos.
- C -> Desempenho razoável. Por sua vez nestas cooperativas que obtiverem esta nota, os projetos estratégicos precisam ser potencializados para maior adesão as metas estratégicas do planejamento.
- D -> Desempenho fraco. Potencialmente este enquadramento demonstra uma não adesão aos projetos estratégicos da Cresol. Há necessidade urgente de uma ação conjunta da Base e Central para sair deste patamar.

Já no quadro 3 que segue demonstra-se os 22 indicadores, são atribuídos pesos a eles e aos grupos com finalidade de dosar o impacto da análise consolidada.

Quadro 3: Indicadores utilizados no desempenho social

Indicador	Percentual	Pontuação Máxima	Objetivo	Metodologia de definição da pontuação
1) Associados que Operam Crédito Rural	20% do grupo tamanho	40 pontos	50%	Crescente

2) Cooperados Ativos Potenciais	15% do grupo tamanho	30 pontos	75%	Crescente
3) Tomadores de PRONAF da Cresol X DAPs na Área de Abrangência	35% do grupo tamanho	70 pontos	50%	Crescente
4) Jovens e Mulheres no Quadro Social	15% do grupo tamanho	30 pontos	60%	Crescente
5) Jovens e Mulheres nos Conselhos	15% do grupo tamanho	30 pontos	30%	Crescente
6) Evolução de Cooperados Ativos Potenciais	30% do grupo evolução	60 pontos	25%	Crescente
7) Extensão Rural e Unidades de Referência	50% do grupo evolução	100 pontos	2% dos associados até 2020	Crescente
8) Endividamento do Quadro Social	20% do grupo evolução	40 pontos	Máximo 20 pessoas acima de 5%	Decrescente
9) Participação Pré-Assembleias	15% do grupo relação com associados	67,5 pontos	40%	Crescente
10) Participação nas Assembleias Gerais	10% do grupo relação com associados	45 pontos	40%	Crescente
11) Intensidade de participação dos cooperados em ações da cooperativa	10% do grupo relação com associados	45 pontos	50%	Crescente
12) Cooperativismo em Escolas	5% do grupo relação com associados	22,5 pontos	Máximo de participantes versus quadro social	Crescente
13) Agentes Comunitários de Desenvolvimento (Mulheres, Jovens e Lideranças)	15% do grupo relação com associados	67,5 pontos	5%	Crescente
14) Formação de Novos Associados	15% do grupo relação com associados	67,5 pontos	100%	Crescente
15) Formação de Diretores	10% do grupo relação com associados	45 pontos	25% de participação em todos os cursos e eventos	Crescente
16) Formação Continuada para Colaboradores	10% do grupo relação com associados	45 pontos	30% do quadro funcional em formação anualmente	Crescente
17) Habitação	10% do grupo relação com associados	45 pontos	15%	Crescente
18) Diversidade Produtiva	30% do grupo diversificação produtiva	45 pontos	30 culturas	Crescente
19) Pulverização do Crédito	30% do grupo diversificação produtiva	45 pontos	80%	Crescente
20) Acesso Pronaf B	10% do grupo diversificação produtiva	15 pontos	20%	Crescente
21) Carteira Ativa para Jovens	15% do grupo diversificação produtiva	22,5 pontos	25%	Crescente

22) Carteira Ativa para Mulheres	15% do grupo diversificação produtiva	22,5 pontos	25%	Crescente
Total		1000 pontos		

Fonte: Central Cresol Baser (2015).

Como se observa na última linha do quadro 3 a pontuação máxima possível de ser alcançada são 1000 pontos. Na coluna indicador são nomeadas as variáveis que são medidas no desempenho social. Na coluna percentual é demonstrado o peso que o indicador tem no grupo. Na coluna pontuação máxima é demonstrado a pontuação máxima dele. Na coluna objetivo demonstra-se a meta de cada variável. E, por fim na coluna metodologia de definição da pontuação há somente duas possibilidades, crescente e decrescente.

Os cinco primeiros indicadores são do grupo tamanho, eles representam o potencial de negócios que as negociações comerciais poderão atingir, observando que os três primeiros são principais neste aspecto, pois quantificam a capacidade de inserção potencial. Entre o sexto e oitavo que são pertencentes ao grupo de evolução, onde tais indicadores são analisados num contexto de evolução anual do potencial de crescimento de negócios, execução de assistência técnica e extensão rural com caráter diferenciado do que o Manual do Crédito Rural – MCR exige.

Seguindo até o décimo sétimo indicador, a relação com cooperados, é onde se mede a inserção do diferencial do cooperativismo como forma de entender o envolvimento do quadro social nas ações cooperativistas desenvolvidas pelas filiadas. Este grupo é o de maior peso e concentra quarenta e cinco por cento do total da ponderação do desempenho social.

Observando os cinco indicadores finais, do grupo crédito e diversificação é onde observa-se a capacidade de inserção de pobres, a mitigação de risco pela diversidade produtiva e investimento em públicos estratégicos. Assim, tem-se a qualificação dos 22 indicadores, base da ponderação da pontuação final.

Após conhecer os indicadores do desempenho social é que se chega à conclusão do posicionamento das mesmas no que se refere à classificação, ou seja, o selo A, B, C ou D de acordo com o seu desempenho. O que foi analisado ao realizar esta pesquisa foi o estudo desempenho de cada uma, porém como conclusão do estudo será demonstrada apenas o consolidado da Central Cresol Baser (CRESOL, 2015).

Como pontos a serem melhorados destacam-se a questão dos cooperados ativos potenciais, onde somente 61% destes é que podemos fazer negócios, fazendo com que haja uma maior preocupação das Cooperativas, considerado assim um número muito pequeno.

Outro ponto debatido e que precisa ser melhorado é o processo de formação de novos associados onde se tem como dado uma pesquisa realizada em 2015 pela Central Cresol Baser e a maior parte dos cooperados vê a Cresol como sendo um banco como os demais, dessa maneira precisam fazer com que as pessoas que procuram a Cresol consigam mudar esta visão, compreendendo que a Cresol é uma cooperativa. Mais um ponto a ser melhorado é quanto ao quadro social que opera o PRONAF, onde temos somente 6% da nossa área de abrangência.

Em relação aos programas sociais de habitação e de inclusão financeira de agricultores do Pronaf B há um imenso desafio, onde a inserção da cooperativa nestas classes é muito baixa, representando 7% dos Pronaf B e 5 % da habitação. Dentro dos pontos positivos temos 46% do quadro social entre jovens ou mulheres que representa 24,7% da somatória da carteira total. Outro ponto positivo é em relação à formação continuada de conselheiros e colaboradores há um grande desafio de a cada três anos, cada participante tenha participação em pelo menos dois cursos por ano. Sem contar das atividades realizadas nas escolas em que é abordada a formação cooperativista, abrangendo um total de 8251 crianças.

Em relação ao envolvimento dos associados nas atividades cooperativas destaca-se a grande participação dos cooperados em ações da cooperativa somando em 2015 nas 1521 atividades pouco mais de 47000 pessoas. Como desafio tem-se o Programa Agentes Cresol onde atualmente temos lideranças formadas no total de 0,6% do quadro social, tendo como objetivo atingir 2% do quadro social formados como líderes.

Outro grande desafio é o projeto de Extensão Rural Cresol que atualmente detêm 0,37% de propriedade com acompanhamento diferenciado, enquanto a meta para o ano de 2020 é de 2% do quadro social. Esse aumento de propriedades é fundamental para o sucesso da Cresol a longo prazo considerando o novo rural brasileiro.

Assim, as filiadas da Central Cresol Baser são um total de 33 cooperativas com selo B e 39 com selo C, mostrando que o principal objetivo do Desempenho Social da Central Cresol Baser é fazer com que estes indicadores melhorem e que todas possam se tornar cada vez melhor, sendo referência do cooperativismo de crédito solidário brasileiro.

O objetivo deste artigo foi elucidar ao leitor esta metodologia de observação do envolvimento das cooperativas filiadas com seu quadro social. A governança inicialmente abordada toma sentido na interação da sociedade cooperativa com a vida do associado, enquanto a sociedade cooperativa não existe sem o primeiro, ele pode existir e viver sem ela.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A história cooperativa marcada pela fundação da Cresol, uma iniciativa genuína do cooperativismo, do histórico esforço dos agricultores familiares que potencializou um sistema de crédito já praticamente nacional. Os cooperados, persistentes no desafiante passado e potenciais para o sucesso futuro, detêm no desafio de uma adequada ponderação da governança Cresol o sucesso de seus negócios e gradativo envolvimento de seus sucessores neste sistema cooperativista.

Há necessidade de busca gradativa da ampliação da transparência das informações para os diversos órgãos do ambiente de governança: conselhos, cooperados e colaboradores, visando dar tratamento ético, acertando melhor as decisões administrativas, com um tratamento adequado comercialmente e cooperativo.

Os conselheiros em relação a sua responsabilidade estatutária nata são desafiados a potencializarem seu envolvimento com a base social. Sua liderança e envolvimento com os cooperados são fundamentais para o sucesso dos objetivos comerciais e econômicos do sistema. Seu conhecimento e compreensão dos processos administrativos, econômico e social devem ser completos para uma adequada tomada decisão dos rumos do sistema.

A dúvida que pairava no início da pesquisa ficou esclarecida, os indicadores das cooperativas filiadas e consolidados demonstram que o mercado aos poucos se insere no meio cooperativo Cresol. Dessa maneira após a pesquisa para que fosse possível conhecer a instituição é possível perceber que a Cresol, desde o seu início vem crescendo de maneira rápida e sendo capaz de atender cada vez mais aos seus associados, fazendo com que seus cooperados se sintam cada vez mais parte das cooperativas que pertencem.

A observação do resultado do desempenho social demonstra a mediana adesão aos programas sociais pelas cooperativas, onde ficou claramente demonstrada nos selos B e C, nenhuma cooperativa obteve índice ótimo. Fato conclusivo é a observação que o mercado financeiro institucional molda gradativamente os conselheiros e gerências da Cresol, deixando o envolvimento cooperativista histórico de lado em prol da sustentabilidade, não que ela seja ruim, é necessária.

Importante, faz-se necessário indicar a direção do rumo dos anos vindouros para uma maior inserção em atividades com o quadro social, potencializando o ser humano, associado potencial do cooperativismo Cresol como propulsor dos negócios e das sobras, não basta o ter apenas como um recebedor de produtos.

Encerra-se entendendo que a governança cooperativa e o envolvimento com o desempenho social devem estabelecer-se lado a lado. Finaliza-se citando que uma adequada política de governança e o maior envolvimento das cooperativas filiadas em ações de movimentação de base social potencializarão a Cresol um salto de qualidade na sua gestão administrativa, financeira e social. O processo de governança em implantação na Cresol precisa contemplar o citado, e, o sucesso deste sistema de crédito terá melhor acerto nas tomadas de decisões e dos negócios.

6 REFERÊNCIAS

- ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2004.
- BIANCHI, M. **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.
- BÚRIGO, F. L.. **Finanças e Solidariedade: Cooperativismo de Crédito Rural solidário no Brasil**. Chapecó. Argos, 2010.
- CARVALHO, V.F. de. **Aplicação das boas práticas da Governança Corporativa na sociedade limitada**. Ribeirão Preto. 2007. Dissertação de mestrado, Universidade de Ribeirão Preto.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 6º ed. 2000.
- COSTA, B. K. ALMEIDA, M. I. R. de (cord.). **Estratégia: perspectivas e aplicações**. São Paulo: Atlas. 2002.
- CVM, COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. **Recomendações da CVM sobre governança corporativa**. Jun. 2002. 52 p. Disponível em <<http://www.cvm.gov.br>> Acesso em 14/05/2016.
- DEMO, P. **Pesquisa e construção de conhecimento**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1996.
- DINIZ, C.R.. **Metodologia científica**. Campina Grande; Natal: UEPB/UFRN - EDUEP, 2008
- FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2001.
- FONTES F. J. R.. **O conceito e a prática de governança corporativa**. Brasília, BCB, 2009.
- GALLIANO, A. G. **O Método Científico: Teoria e Prática**. São Paulo: Harbra, 1979.
- GARCIA, F. A. **Governança Corporativa**. Monografia. Instituto de Economia. Universidade Federal do Rio De Janeiro. Rio de Janeiro. 2005.
- INFOCOS (Organizador). **Origem da cooperação. História e concepção do cooperativismo, Cadernos I - Série Gestão do Cooperativismo**. Francisco Beltrão: Grafit, 2006.
- JUNIOR, S. B. **Controles internos como instrumento de governança corporativa**. Revista BNDES. Rio de Janeiro, V.12 , N.24, p 149-188, 2005.
- LAKATOS, E. M; MARCONI, M. de A. **Metodologia Científica**. 3. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2000.
- LAKATOS, E. M. & MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. - 4ª ed. São Paulo: Atlas., 2006.
- MOREIRA, J. M. **A ética empresarial no Brasil**. São Paulo. Pioneira, 1999.

PINHEIRO, M. A. H. **Cooperativas de crédito: história da evolução normativa no Brasil**. 6. ed. – Brasília, DF: BCB, 2008. 92 p.

PIUMBINI, J. L. da S. **Comparativo do Modelo de Governança Corporativa Exercida nos Países: Alemanha e Reino Unido**. MBA Administração Estratégica. Rio de Janeiro. 2013.

RABELO, F.; SILVEIRA, J.M. da. **Estruturas de governança e governança corporativa: avançando na direção da integração entre as dimensões competitivas e financeiras**. Texto para Discussão. IE/UNICAMP. Campinas, n. 77, 25 p, jul. 1999.

RECH, D. T. **Natureza e Evolução histórica do cooperativismo**. In.: **INFOCOS (Organizador). Fundamentação do Cooperativismo: Evolução, Histórico e Perspectivas, Cadernos II - Série GERCOOP**. Francisco Beltrão: Grafisul, 2016.

REIS, B. dos S. **Evolução do cooperativismo de crédito no Brasil e sua realidade atual**. Economia Rural, Viçosa, v. 10, n. 3, 1999.

REIS, M. E. V.; SOARES, V. **Governança Cooperativa: Princípios que Regem o Projeto de Governança e como adotá-lo nas Cooperativas de Crédito**. Pós Graduação Gestão Empresarial. FACECA. Minas Gerais. 2013.

RICCIARDI, L. **Cooperativismo: Uma Solução para os Problemas Atuais**. 2ª ed. Vitória: COOPERMÍDIA, 1996.

RODRIGUES, A. T. L. **Governança corporativa: quando a transparência passa a ser uma exigência global**. In: Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul, 9. Gramado. 13 a 15 de agosto de 2003.

ROTTA, C. **Governança corporativa e as decisões de investimento**. 106 p. Dissertação. Tese de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Economia, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

SCHERER, A. L. F. **O modelo de norte-americano de governança corporativa: gênese, instrumentos e consequências**. Ensaios FEE. Porto Alegre, v. 24, n.2, p. 429-452, 2003.

SILVA, A. L. C. da. **Governança corporativa, valor, alavancagem e política de dividendos das empresas brasileiras**. Revista Rausp. São Paulo, v.39, n.4, p.348-361, 2004.

SILVA, A. C. R. **Metodologia da Pesquisa Aplicada à Contabilidade**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SILVA, C. de J. da. **Governança Corporativa: modismo ou necessidade da empresas**. Guarujá, Monografia, Universidade de Ribeirão Preto. 2007.

SILVA F. G. T. **Avaliação de desempenho em cooperativas de crédito: uma aplicação do modelo de gestão econômica – GECON**. Revista Organizações Rurais e Agroindustriais, v. 4, n. 1, 32-46, 2002.

SILVA, E. L. da. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atual. – Florianópolis: UFSC, 2005.

SOARES, M. M.; B. G. M. **O cooperativismo de crédito no Brasil**. In: VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira (Coord.) **Governança corporativa: diretrizes e mecanismos para**

fortalecimento da governança em cooperativas de crédito. Brasília, BCB, 2009. Cap.8. p. 17-29.

VENTURA, E. C. F.; FONTES F. J. R.; SOARES, M. M.. Introdução. In: VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira (Coord.) **Governança corporativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito**. Brasília, BCB, 2009.