

GOVERNANÇA CORPORATIVA EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO NA ÓTICA DE CONSELHEIROS ADMINISTRATIVOS DAS COOPERATIVAS FILIADAS À CRESOL BASER

BEDIN, Mariele¹
FRIZON, Nelson²

RESUMO

Considerando o ambiente de Governança Corporativa do mercado de capitais brasileiro, este estudo tem como objetivo analisar a compreensão dos conselheiros administrativos das Cooperativas filiadas à Cresol Baser sobre suas funções e quais os problemas enfrentados na condução da Governança Corporativa. Para alcançar o objetivo utilizou-se da abordagem qualitativa e descritiva. A amostra foi classificada como não-probabilística por acessibilidade, sendo que, participaram da pesquisa 12 conselheiros matriculados na Capacitação para Gerenciamento de Cooperativas de Crédito (GERCOOP) no ano de 2019, todos conselheiros em capacitação no sistema Cresol Baser. De posse de um roteiro semiestruturado, as informações foram obtidas após a coleta do questionário aplicado no dia 17 de outubro de 2019. Ao longo do trabalho, procura-se evidenciar a compreensão dos conselheiros a respeito das suas funções na Governança Cooperativa. Há evidências de que os conselheiros compreendem que as funções do Conselho de Administração vão além de fiscalizar, pois tem a preocupação com as diretrizes estratégicas com vistas à sustentabilidade da Cooperativa. Destaca-se que a Cooperativa tem suas decisões na base participativa, logo, para os conselheiros, compreender a organização e saber quais as metas a atingir é essencial para o bom resultado das Cooperativas filiadas à Cresol Baser.

Palavras-Chave: Governança Corporativa. Conselheiros administrativos. Cresol Baser.

1 INTRODUÇÃO

No ambiente brasileiro, pode-se considerar que, tanto o Conselho fiscal como o Conselho de Administração, possuem funções que visam reduzir a assimetria informacional, o que pode proporcionar aumento na qualidade da informação divulgada para o mercado, além de propiciar monitoramento mais eficiente dos executivos (BAIOCO; ALMEIDA, 2017).

O propósito do Conselho de Administração é proteger e valorizar o patrimônio, bem como maximizar o retorno do investimento. O Conselho de Administração deve ter pleno conhecimento dos valores da Cooperativa, dos propósitos e crenças dos sócios e zelar pelo seu aprimoramento. Deve ainda, prevenir e administrar situações de conflito de interesses ou de divergência de opiniões, a fim de que o interesse da empresa sempre prevaleça (GERCOOP, 2019). Não obstante, estudos empíricos

¹ Acadêmica do Curso de Pós-Graduação em GESTÃO EMPRESARIAL – VI Turma da UNIOESTE, Campus de Francisco Beltrão - PR.

² Professor orientador do Curso de Pós-Graduação em GESTÃO EMPRESARIAL – VI Turma da UNIOESTE, Campus de Francisco Beltrão - PR.

(AHMED; HENRY, 2012; WILD, 1996) apresentam evidências de que o comitê de auditoria aumenta a qualidade dos números contábeis. Entretanto, Baioco e Almeida (2017) destacam que pesquisar e compreender a relação das funções do comitê de auditoria com a qualidade das informações contábeis mostrou-se uma oportunidade de pesquisa.

Não obstante, o desenvolvimento das Cooperativas, em face das exigências econômicas e sociais do mundo moderno, passa pela demanda de novos modelos de gestão na tentativa de ajustar suas estruturas à realidade. As Cooperativas se veem forçadas à evolução, assim como as demais organizações, no que diz respeito às suas atividades, à interface tecnológica, às formas de gestão, à complexidade da estrutura organizacional e aos relacionamentos com pessoas e instituições.

Visando o fortalecimento do cooperativismo de crédito no Brasil, em 2009, o Banco Central apresentou os resultados do projeto “Governança Cooperativa”, no qual, por meio de estudos e pesquisas, conseguiram diagnosticar as particularidades da governança nas Cooperativas de créditos e definir diretrizes para a implementação de boas práticas (GERCOOP, 2019).

Diante disso e considerando o ambiente de Governança Corporativa do mercado de capitais brasileiro, este estudo tem como objetivo analisar a compreensão dos conselheiros administrativos das Cooperativas filiadas à Cresol Baser sobre as suas funções e quais os problemas enfrentados na condução da Governança Corporativa.

Dessa forma, o artigo está estruturado, além dessa introdução, embasamento teórico, descrição dos procedimentos metodológicos utilizado na pesquisa, análise das entrevistas realizadas e, por fim, as considerações finais.

2 SISTEMA COOPERATIVISTA

O cooperativismo surgiu em meados do século XIX, quando o mundo vivia a Revolução Industrial e o liberalismo econômico. Sendo assim, os governos precisariam garantir apenas os direitos primários, como a paz e segurança, mas se desobrigavam de propiciar os direitos prestacionais ou secundários, como por exemplo educação, saúde, trabalho, habitação, entre outros (GERCOOP, 2019).

O liberalismo condicionava as pessoas a buscarem, por elas mesmas, alternativas para solucionar os problemas sociais que eram obstáculos a sua sobrevivência. Assim, o cooperativismo surgiu como possibilidade de garantir acesso a bens, a serviços e o trabalho em tempos de desigualdade e concentração de poder e riqueza nas mãos de uma minoria (SESCOOP, 2017).

De acordo com o livro “Fundamentos do Cooperativismo” (SESCOOP, 2017), cooperativa é uma sociedade autônoma, constituída por pessoas que se unem, voluntariamente, para atender pretensões e necessidades econômicas, sociais e culturais, por intermédio de uma empresa de propriedade comum e democraticamente gerida.

As Cooperativas foram constituídas para atendimento específico aos seus associados, prestando diversos serviços com a finalidade de promover o crescimento econômico e social. Na Cooperativa a gestão é realizada de maneira democrática, onde todos os cooperados têm direito a um voto, igualmente, independentemente de sua participação pelo capital, respeitando valores bem como ajuda mútua, responsabilidade, igualdade, solidariedade, honestidade (GERCOOP, 2019).

Distribuídas nas mais diversas localidades do país, as Cooperativas contribuem em vários setores da economia. Segundo o portal do cooperativismo, em entrevista ao presidente do Sistema OCB, Márcio Lopes de Freitas, em 01 de abril de 2019, as cooperativas estão, assim, organizadas: Ramo Produção de Bens e Serviços; Infraestrutura; Consumo; Transporte; Saúde; Agropecuário; e o Ramo do Crédito, o qual será abordado nesse estudo. Cooperativas do ramo Crédito composto por Cooperativas que prestam serviços financeiros a seus cooperados, sendo-lhes assegurado o acesso aos instrumentos do mercado financeiro (GERCOOP, 2019).

De acordo com a Lei Geral, lei nº 5.764/71, que define o que é Cooperativa e suas características:

Art. 4º As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades pelas seguintes características: 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, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais; IV - inessibilidade 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 da 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 da Assembleia Geral; VIII - indivisibilidade dos fundos de Reserva e de Assistência Técnica Educacional e Social; IX - neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial e social; X - prestação de assistência aos associados, e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa; XI - área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços (BRASIL, 1971, n. pag.).

De maneira geral, a Lei nº 5.764/71, dispõe que as Cooperativas singulares são constituídas por, no mínimo 20 pessoas físicas, sendo permitida, de forma excepcional a admissão de pessoas jurídicas, desde que estas exerçam atividades econômicas correlacionadas, ou seja, que compartilhem dos mesmos objetivos das pessoas físicas.

Ainda de acordo com esta lei, a Assembleia Geral dos associados é o órgão supremo das sociedades cooperativas. É nessa ocasião que são tomadas as decisões relativas aos rumos da sociedade cooperativa. Essa mesma Lei, dispõe que as Cooperativas devem realizar anualmente a Assembleia Geral Ordinária (AGO), nos três primeiros meses do ano, com o intuito de aprovar as demonstrações financeiras do ano anterior.

Sobre a convocação dispõem ainda os incisos do art. 38:

§ 1º As Assembleias Gerais serão convocadas com antecedência mínima de 10 (dez) dias, em primeira convocação, mediante editais afixados em locais apropriados das dependências comumente mais frequentadas pelos associados, publicação em jornal e comunicação aos associados por intermédio de circulares. Não havendo no horário estabelecido, quórum de instalação, as assembleias poderão ser realizadas em segunda ou terceira convocações desde que assim permitam os estatutos e conste do respectivo edital, quando então será observado o intervalo mínimo de 1 (uma) hora entre

a realização por uma ou outra convocação. § 2º A convocação será feita pelo Presidente, ou por qualquer dos órgãos de administração, pelo Conselho Fiscal, ou após solicitação não atendida, por 1/5 (um quinto) dos associados em pleno gozo dos seus direitos. § 3º As deliberações nas Assembleias Gerais serão tomadas por maioria de votos dos associados presentes com direito de votar (BRASIL, 1971, n. pag.).

Compete a Assembleia Geral Ordinária (AGO) ou Extraordinária (AGE) o afastamento dos membros dos órgãos de administração ou fiscal. Segundo o art. 39 da Lei Geral caso a destituição dos membros afete a regularidade no desenvolvimento das atividades, a assembleia pode designar administradores e conselheiros provisórios, até que tomem posse os novos membros, cuja eleição se efetuará no prazo máximo de 30 dias (BRASIL, 1971).

É na AGO que são eleitos os membros dos órgãos de administração e fiscal. Sobre o Conselho de Administração têm seus princípios destacados respectivamente nos artigos 47, 48 e 49 da Lei Geral:

Art. 47. A sociedade será administrada por uma Diretoria ou Conselho de Administração, composto exclusivamente de associados eleitos pela Assembleia Geral, com mandato nunca superior a 4 (quatro) anos, sendo obrigatória a renovação de, no mínimo, 1/3 (um terço) do Conselho de Administração. § 1º O estatuto poderá criar outros órgãos necessários à administração. § 2º A posse dos administradores e conselheiros fiscais das cooperativas de crédito e das agrícolas mistas com seção de crédito e habitacionais fica sujeita à prévia homologação dos respectivos órgãos normativos. Art. 48. Os órgãos de administração podem contratar gerentes técnicos ou comerciais, que não pertençam ao quadro de associados, fixando-lhes as atribuições e salários. Art. 49. Ressalvada a legislação específica que rege as cooperativas de crédito, as seções de crédito das cooperativas agrícolas mistas e as de habitação, os administradores eleitos ou contratados não serão pessoalmente responsáveis pelas obrigações que contraírem em nome da sociedade, mas responderão solidariamente pelos prejuízos resultantes de seus atos, se procederem com culpa ou dolo. Parágrafo único. A sociedade responderá pelos atos a que se refere a última parte deste artigo se os houver ratificado ou deles logrado proveito. (BRASIL, 1971, n. pag.).

Segundo GERCOOP (2019), o Conselho de Administração é o Órgão estratégico formado exclusivamente por membros associados da Cooperativa, eleitos em Assembleia Geral e tem como função principal, interpretar e colocar em prática as decisões da Assembleia Geral, formulando, planejando e traçando as diretrizes e as normas para o bom funcionamento do negócio da Cooperativa. Já o Conselho Fiscal que também é formado unicamente por membros associados da Cooperativa e eleitos em Assembleia Geral, atua como órgão fiscalizador da administração, acompanhando os atos do Conselho de Administração e da Diretoria, monitorando se os procedimentos estão de acordo com os interesses da entidade Cooperativa. Não obstante, também são atribuições do Conselho Fiscal a contribuição através do aconselhamento, das críticas e das sugestões aos órgãos estratégicos e executivos, visando garantir o bom funcionamento da entidade Cooperativa.

O código do IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), apresenta uma lista de características mínimas que um conselheiro deve ter como qualificação. De acordo com o órgão (IBGC, 2015), o conselheiro necessita ter no mínimo comprometimento com os valores da organização e seus códigos de conduta, competência de defender seu ponto de vista a partir de entendimento próprio,

disponibilidade de tempo e motivação; deve, ainda, aditivamente dispor de visão estratégica, entendimento das melhores práticas de governança corporativa, prática de trabalho em equipe, capacidade de ler e compreender os relatórios financeiros, noções de legislação societária e percepção do perfil de risco da organização.

2.1 Princípios Cooperativistas

De acordo com dados divulgados pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), em 2018, há aproximadamente 6,9 mil Cooperativas brasileiras e empregando diretamente mais de 395 mil pessoas. Essas Cooperativas estão instaladas em todas as regiões do país, mostrando que esse sistema está, cada vez mais, demonstrando e sendo fator de crescimento e desenvolvimento dessas regiões. Essa consolidação deve-se, em grande parte, ao comprometimento dos seus cooperados com os valores e princípios cooperativistas, que favorecem e fortificam os negócios (GERCOOP, 2019).

Os sete princípios do cooperativismo estabelecem a linha orientadora que conduz as Cooperativas e formam a base filosófica da doutrina. É por meio dela que os cooperados levam os seus valores à prática (GERCOOP, 2019).

Os princípios cooperativistas são: (a) Adesão voluntária e livre: as cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a usufruir os seus serviços e arcar com as responsabilidades como membros, sem discriminação social, racial, política, religiosa ou de gênero; (b) Gestão democrática: as cooperativas são organizações democráticas, monitoradas pelos seus membros, que participam efetivamente na definição das suas políticas e na tomada de decisões; (c) Participação econômica dos membros: os membros colaboram igualmente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente; (d) Autonomia e independência: as cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, fiscalizadas pelos seus membros; (e) Educação, formação e informação: as cooperativas proporcionam a educação e a formação de seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam colaborar, eficazmente, para o progresso de suas cooperativas; (f) Intercooperação: as cooperativas amparam de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais entusiasmo ao movimento cooperativo, atuando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais; (g) Interesse pela comunidade: As cooperativas atuam para o desenvolvimento sustentável das suas comunidades, por meio de políticas aprovadas pelos membros.

2.2 A Moderna Administração de Cooperativas

As teorias cooperativistas na atualidade diferenciam a Cooperativa como unidade econômica (ou associação de cooperados-usuários que visa apenas a cobrir os custos operacionais) da empresa cooperativa (que deve fornecer benefícios), considerando a utilização dos instrumentos de controle do êxito cooperativo no mercado (produtividade) e de controle do êxito dos cooperados (efetividade) (PINHO, 1982).

De modo simplificado, pode-se dizer que para monitorar a produtividade da Cooperativa ou seu êxito externo ou no mercado, os instrumentos são similares aos das empresas econômicas em geral. Para verificar a efetividade da Cooperativa ou o êxito interno ou voltado para os membros, há indicadores especiais para constatar as

vantagens de custos, as vantagens comparativas das economias dos membros, a participação dos membros-cooperados, a profissionalização da administração, dentre outros aspectos. Em outros termos, o aspecto da produtividade ou êxito externo da Cooperativa acarreta na utilização das mais modernas técnicas de organização empresarial de mercado pela qualidade de seus êxitos, utilização de inovações tecnológicas e outras para a atividade cooperativista ser competitiva; enfim, apresentação de benefícios típicos das empresas econômicas – assunto que constitui objeto de outras ciências, especialmente a administração de empresas (PINHO, 1982).

Por sua vez, o aspecto da efetividade ou êxito interno direcionado para os membros refere-se às condições de desempenho de cada tipo de cooperativa, de modo que as vantagens produzidas pela sociedade retornem aos associados, sem discriminações. Daí a ênfase na necessidade de participação de todos no processo de tomada de decisões do grupo, bem como a necessidade de os associados controlarem a cúpula dirigente (ESCHENBURG, 1988).

A consideração desses dois aspectos nos leva a reconhecer que, para fora, em sua relação com o mercado, a Cooperativa deve ser economicamente viável; para dentro, em sua relação com o cooperado, a Cooperativa deve dispor de competência técnica para atender a todos os membros associados, de forma a viabilizar suas atividades econômicas e torná-las competitivas (GERCOOP, 2019).

Nesse sentido, o grande obstáculo para a Cooperativa é encontrar o “ponto de equilíbrio” entre os interesses de cada membro da sociedade e os objetivos coletivos simbolizados nas necessidades da Cooperativa em manter-se ativa e dinâmica. Tal equilíbrio se dá em relação a um tamanho empresarial ideal, qual seja aquela dimensão em que a cooperativa se torna economicamente viável e competitiva, possuindo competência técnica para satisfazer a todos os cooperados, de forma que estes possam atuar na sociedade sem constrangimentos (GERCOOP, 2019).

A fundamentação política da participação dos cooperados na decisão e na gestão do negócio cooperativo está expressa no princípio da gestão democrática e representa, assim, uma extensão dos argumentos de ordem doutrinária. O direito de participar na gestão empresarial cooperativa surge como decorrência do direito de propriedade, que estabelece a base legal do poder. A relação patrimonial determinada entre os cooperados donos/usuários do empreendimento cooperativo constitui a base legal do poder decisório na estrutura organizacional da empresa cooperativa (GERCOOP, 2019).

A fundamentação administrativa da participação dos cooperados na decisão e na gestão do negócio cooperativo se expressa no fato de que as Cooperativas não podem descartar a necessidade de desenvolver estruturas organizacionais eficazes, nem de estabelecer um projeto coletivo de ação econômica que integre os associados, satisfaça seus interesses e promova a integração da Cooperativa na sociedade. Muitos desafios se apresentam para o cooperativismo. Entre os desafios notáveis, salienta-se a profissionalização da gestão e da direção do negócio cooperativo, o relacionamento interno cooperativa/cooperado, a principiante orientação para o mercado e a descapitalização (GERCOOP, 2019).

A organização cooperativa é uma resposta sincrética a essa contradição, permitindo suavizar e mediar a transformação das “relações” do econômico, do político e do ideológico. O poder de seus dirigentes eleitos e de seu quadro gerencial e técnico consiste na capacidade de “criar” soluções mediadoras para as contradições sociais e que articulem interesses representativos e objetivos dos atores sociais, por meio de mecanismos e métodos organizacionais estruturados para possibilitar a

inserção econômica dos associados no mercado e a sua participação no processo de controle e decisão empresarial (GERCOOP, 2019).

O assunto da profissionalização da gestão e da direção passa por mecanismos de controle, independentemente das questões de propriedade. A estabilidade do controle da direção adquire importância quando se constata que, nos empreendimentos modernos, é imprescindível que haja continuidade do comando. Não existe competitividade sem um mínimo de continuidade nas atividades diretivas e gerenciais (GERCOOP, 2019).

Para as Cooperativas, profissionalizar a direção e a gestão, necessitou iniciar um processo de mudanças planejadas possível de alterar conceitos, estratégias e ações em paradigmas de direção e gestão estruturados para enfrentar os novos desafios (GERCOOP, 2019).

2.3 Governança Corporativa

De acordo com o Banco Central do Brasil (2009), a governança corporativa aborda sobre o governo estratégico da organização, da articulação e da distribuição do poder entre as partes com direitos, licenças de propriedade e define os responsáveis pela gestão. Não se delimita a assuntos de verificação de procedimentos contábeis, a auditorias ou a remuneração dos gestores, mas trata o efetivo exercício da propriedade na organização.

Ao desenvolver o projeto de “Governança Corporativa”, o Banco Central reconhece a importância de disseminar padrões e zelar para que os mecanismos de decisão assegurem a identidade Cooperativa criando um “conjunto de mecanismos e controles, internos e externos, que permite aos cooperados definir e assegurar a execução dos objetivos da cooperativa, garantindo sua continuidade e os princípios cooperativistas” (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2008, p. 11).

Para Blair (1995, p. 3) governança corporativa como “todo o conjunto de meios jurídicos, culturais e arranjos institucionais que determina o que as empresas de capital aberto podem fazer, quem pode controlá-las, como seu controle é exercido, e como os riscos e retornos das atividades das quais são responsáveis são alocados”.

A Governança Cooperativa tem como objetivo propagar as diretrizes para boas práticas de governança em Cooperativas de crédito no Brasil. Como benefícios, é possível citar a contribuição para o fortalecimento da governança das Cooperativas de crédito e favorecer o desenvolvimento sustentado (GERCOOP, 2019).

Descritas como sociedades de pessoas, e não de capital, as Cooperativas têm na união de indivíduos pela adesão voluntária e livre, na gestão democrática, na atuação econômica dos membros e na autonomia e independência princípios essenciais de sua gestão. Assim, adverso do que acontece nas grandes organizações privadas, as cooperativas são administradas por seus associados, que são os “donos do negócio”, tendo cada associado direito a um voto, independentemente do montante de seu capital. Ainda, não há o objetivo de lucro e as metas necessitam ser de longo prazo, uma vez que o foco principal é o atendimento às carências dos proprietários da Cooperativa (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2008).

A gestão pelos próprios associados suprime os problemas de agência no que diz respeito à relação entre proprietários e gestores. Contudo, os sócios podem não ter os mesmos propósitos e interesses e, assim, cria-se a segmentação entre os que conduzem os negócios e os demais associados (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2008).

Um ponto indispensável da sustentação do princípio cooperativista é a participação dos associados, acompanhando a gestão e transparecendo seus interesses. Ainda assim, como constatado nas pesquisas e experiências dos dirigentes, a participação é, em diversos casos, bastante tímida. Essa baixa participação retrata um popular problema de governança, intitulado “efeito carona”, que se revela quando as pessoas sentem que sua contribuição pessoal tem pouca representação ou não lhe possibilita capturar benefícios particulares. Fortalecer a relevância da participação, do sentimento de pertencimento e propriedade, da representatividade é, desse modo, primordial à boa governança das Cooperativas. (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2008).

Segundo Berle e Means (1932/1991 apud ROSSONI, 2009), o foco da governança é certificar que os executivos procedam de acordo com os interesses dos cooperados, além de, é claro, serem suficientemente competentes para conduzir a organização.

Segundo GERCOOP (2019), as diretrizes estão fragmentadas em quatro seções, que buscam demonstrar grupo de questões da governança consideradas cruciais para as Cooperativas, sendo elas: (a) Representatividade e participação: estímulos adicionais que favoreçam o senso de crítica e motivem a participação, como por exemplo na assembleia geral, que é um órgão supremo da Cooperativa. O local, data e hora de realização das Assembleias Gerais devem ser escolhidos e divulgados de forma a facilitar a presença dos associados; (b) Direção Estratégica: responsabilidade pela definição de estratégias e objetivos e escolha dos executivos. Deve haver clara separação entre os papéis executados pelos administradores com atribuições estratégicas e por aqueles com funções executivas. O órgão de administração estratégica da Cooperativa deve ter práticas de organização interna e composição apropriadas para simplificar o processo decisório, sendo preferencialmente constituído por número ímpar de associados eleitos. Estatuto ou Regimento Interno são os documentos que definem as atribuições e responsabilidades; (c) Gestão Executiva: máximo de esforço para alcançar os resultados esperados pelo corpo social. Os administradores com cargos executivos, responsáveis pela gestão operacional, devem dedicar-se integralmente às atividades da Cooperativa. São responsáveis pelo cumprimento das diretrizes fixadas pelo órgão de administração estratégica e devem prestar contas de seu desempenho ao executivo principal, e todos, sempre que solicitados, àquele órgão, ao Conselho Fiscal e às instâncias de auditoria. Os administradores com funções executivas devem ter competência técnica e gerencial compatível com a complexidade das funções exercidas; (d) Fiscalização e Controle: instrumentos efetivos para dar transparência à gestão e minimizar assimetria de informações.

3 METODOLOGIA

Este artigo utiliza-se da abordagem qualitativa por possibilitar analisar um fato com riqueza de dados, facilitando a exploração posterior à coleta de dados na organização, analisa de forma qualitativa, e caracteriza-se por não utilizar instrumentos estatísticos na análise de dados (VIEIRA; ZOUAIN, 2006).

A demarcação do universo compreende-se em explicitar que indivíduos ou coisas serão pesquisados, elencando seus atributos comuns, como, por exemplo, idade, sexo, que organização pertencem, comunidade onde vivem, entre outros. Nesta pesquisa, participaram de forma espontânea 12 conselheiros matriculados na

Capacitação para Gerenciamento de Cooperativas de Crédito (GERCOOP) no ano de 2019.

Para a coleta de dados da pesquisa foi elaborado um roteiro semiestruturado em forma de questionário, o qual foi aplicado no dia 17 de outubro de 2019.

Levando em consideração que a pesquisa teve abordagem qualitativa e que a amostra foi definida por acessibilidade, as informações foram obtidas durante um módulo de Capacitação para Gerenciamento de Cooperativas de Crédito (GERCOOP).

Gil (2009) define instrumento como uma forma de obtenção de informações ou dados, obtidos através de questões escritas, que são retratados a pessoas ou a uma amostra de pessoas, tais quais contribuirão para atender os objetivos do trabalho, através da explanação de seus conhecimentos, opiniões, interesses, entre outros. Para fins de coleta de dados, utilizou-se de um roteiro semiestruturado com questões abertas buscando compreender a temática proposta.

A amostra foi classificada como não-probabilística por acessibilidade. Segundo Gil (1999), amostras não-probabilísticas não detêm fundamentação estatística e baseiam-se unicamente de critérios do pesquisador, o que pode levar a conclusões mais críticas em relação à validade dos seus resultados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 A Cooperativa de Crédito Cresol Baser

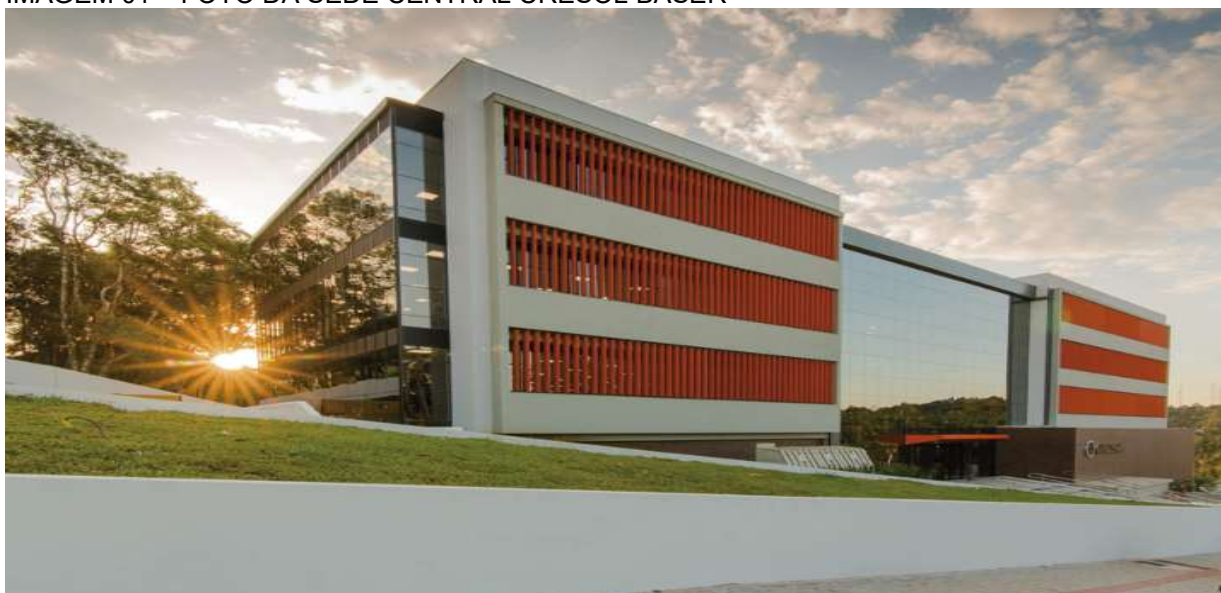
O cooperativismo nasceu mediante inúmeras formas de cooperação experimentadas pelo homem. A primeira Cooperativa de Crédito brasileira foi fundada na cidade de Nova Petrópolis, no estado do Rio Grande do Sul, em 1902. A partir desta iniciativa, outras organizações de crédito foram sendo constituídas no Rio Grande do Sul e que, posteriormente, foram sendo expandidas para os demais estados brasileiros, principalmente da região Sul e Sudeste (SCHRÖDER, 2005).

Com a Cresol, não foi diferente, a indispensabilidade de uma representação da Agricultura Familiar, fez com que no ano de 1995, vinte e três agricultores se reunissem para constituir uma Cooperativa de Crédito rural solidário, atualmente, considerado o maior sistema cooperativo solidário de crédito rural do Brasil, contando com mais de duzentas mil famílias cooperadas. O Sistema Cresol iniciou sua história com a primeira Cooperativa constituída na cidade de Dois Vizinhos, localizada na região Sudoeste do Paraná, posteriormente, foram constituídas as Cooperativas de Marmeleiro, Pinhão, Laranjeiras do Sul e Capanema, todas no estado do Paraná (CRESOL, 2020).

No começo de suas atividades essas Cooperativas operavam de forma mais isolada, mas com o crescimento da demanda no atendimento aos cooperados, em 1996, essas cinco cooperativas resolveram constituir a primeira base de serviços em Francisco Beltrão, também no Sudoeste do Paraná, resultando na primeira Cooperativa Central do Sistema Cresol, servindo como apoio às Cooperativas singulares, hoje denominada Central Cresol Baser (base de serviços). Possui uma equipe de 188 colaboradores, atendendo 246 agências que totalizam mais de 200 mil famílias cooperadas, em um cenário altamente competitivo e de constante mudanças (CRESOL, 2020).

A imagem a seguir, ilustra a sede da Cresol Baser, localizada em Francisco Beltrão/PR.

IMAGEM 01 – FOTO DA SEDE CENTRAL CRESOL BASER

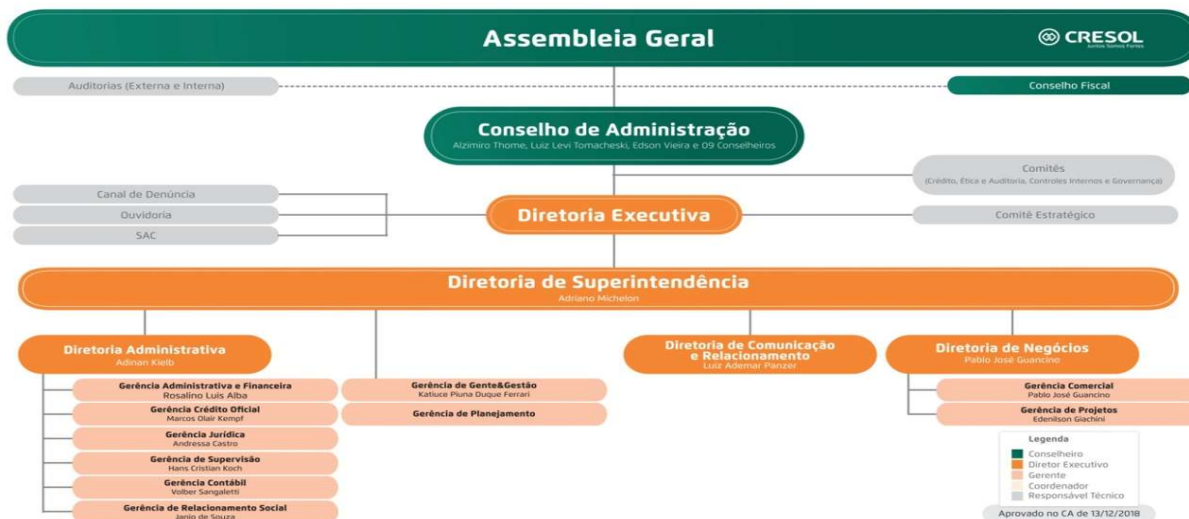


FONTE: Jornal de Beltrão, 2020.

Atualmente, a Cresol Baser está presente em dez estados do Brasil sendo eles: Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Minas Gerais, Espírito Santo, Goiás, Rondônia, São Paulo, Rio de Janeiro e Amazonas, destacando-se uma grande diversidade cultural. Cada região retrata um conjunto de diferentes culturas, costumes, tradições, crenças, valores, além das especificidades de clima bem como as formas de plantio, colheita, entre outros, características estas que exigiram da Central Cresol Baser, para apoiar as Cooperativas, diversas áreas de atendimento, contribuindo assim, para que as equipes alcancem os resultados traçados conforme a missão da Cresol que é fornecer soluções financeiras com excelência por meio do relacionamento para gerar desenvolvimento dos cooperados, de seus empreendimentos e da comunidade (CRESOL, 2020).

A Imagem 2, a seguir, apresenta o organograma da Cresol Baser.

IMAGEM 02 – ORGANOGAMA CRESOL BASER



FONTE: Arquivo Cresol, 2019.

A Política de Governança Corporativa da Central Cresol Baser representa e fortalece as estruturas sistêmicas existentes para a proteção dos interesses de suas Cooperativas singulares filiadas e do respectivo quadro social, preservando o atendimento dos normativos sistêmicos e do Estatuto Social (GERCOOP, 2019).

Suas bases estão alicerçadas nas relações cooperativistas que se fundamentam nos princípios universais do Cooperativismo, já citados anteriormente. Estes orientam a missão, a visão, o posicionamento, o Planejamento Estratégico Participativo (PEP) enquanto rede de cooperativas que integram o Sistema Cresol.

4.2 Governança Corporativa sob a ótica dos conselheiros de administração

Para fim de análise, aborda-se as respostas dos Conselheiros de Administração da Cresol Baser para saber qual o entendimento que eles possuem sobre a Governança Corporativa; as funções da Governança Corporativa; em seguida, questionou-se sobre os problemas na condução da Governança Corporativa e as funções do Conselho de Administração.

No Quadro 1 são apresentadas as evidências sobre o entendimento dos respondentes sobre Governança Corporativa, destaca-se alguns comentários.

QUADRO 1 – SÍNTESE DO ENTENDIMENTO DOS CONSELHEIROS SOBRE GOVERNANÇA CORPORATIVA

RESPONDENTE	RESPOSTA
Respondente 01	“...E um conjunto de prática que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma campanha ao proteger todas partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital.”
Respondente 05	“Refere-se a estrutura da administração de uma sociedade empresarial a forma de escolha dos seus administradores e a divulgação de informações da empresa.”
Respondente 10	“Governança Corporativa é o processo de leis usadas para fazer [SIC] a administração das empresas.”
Respondente 12	“É administrar a Instituição focando no institucional, social e organização do quadro social...”

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Com base no descrito pelos respondentes, parece evidenciar a premissa de que a Governança Corporativa busca otimização do desempenho de uma organização com o objetivo de proteger o interesse dos membros. Essa evidência, está presente na formação ofertada aos conselheiros, ao destacar que a contribuição para o fortalecimento da governança das Cooperativas de crédito e favorecer o desenvolvimento sustentado (GERCOOP, 2019).

O Quadro 2 apresenta uma síntese do entendimento dos conselheiros da administração a respeito das funções da Governança Corporativa, pois demonstra que a formação que recebem é capaz de torná-los eficientes na sua função.

QUADRO 2 – SÍNTESE DO ENTENDIMENTO DOS CONSELHEIROS A RESPEITO DAS FUNÇÕES DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

RESPONDENTE	RESPOSTA
Respondente 01	“...Quem participa de votação, quem da a palavra final, quem aprova orçamentos...”
Respondente 03	“... e resolver os conflitos de interesses existentes entre os diversos agentes que influenciam a empresa.”

Respondente 05	“E o sistema pelo qual a sociedade são dirigidas e monitoradas envolvendo o Banco Central.”
Respondente 08	“... é delimitar a estrutura, os processos gerenciais e as relações profissionais.”
Respondente 09	“Uma gestão de segurança e confiabilidade que seja eficiente, trazendo desenvolvimento econômico e sustentável.”

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Em síntese, na interpretação dos conselheiros de administração, a função da Governança Corporativa, corrobora o entendimento do Banco Central (2008) de que a função é fortalecer a relevância da participação, do sentimento de pertencimento e propriedade; e atuar como no sentido de certificar que executivos procedam de acordo com os interesses dos cooperados, além de, é claro, serem suficientemente competentes para conduzir a organização (BERLE; MEANS 1932/1991 apud ROSSONI, 2009).

Como pode ser observado nas palavras do Respondente 01 - “...*Quem participa de votação, quem da a palavra final, quem aprova orçamentos...*” - a função da Governança Corporativa vai de encontro com as diretrizes do sistema GERCOOP (2019) ao destacar que, para as cooperativas, é relevante que se tenha (a) Representatividade e participação; (b) Direção Estratégica; (c) Gestão Executiva; e (d) Fiscalização e Controle. Verifica-se que os conselheiros são capazes de ir além do senso comum, pois tem ciência de que devem ser responsáveis pela boa gestão da Cooperativa.

No Quadro 3 apresenta-se uma síntese dos problemas destacados pelos respondentes para a condução da Governança Corporativa.

QUADRO 3 - PROBLEMAS NA CONDUÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

RESPONDENTE	RESPOSTA
Respondente 01	“...Excesso de poder... centralização na tomada de decisão ... monitoramento da gestão financeira, fragilidade dos sistemas de prestação de informação ao público interessado.”
Respondente 02	“Autoritarismo, falta de delegação.”
Respondente 03	“Falta de qualificação e formação. Falta de ética e conduta.”
Respondente 10	“Falta de transparência de credibilidade e a participação dos conselheiros.”
Respondente 12	“Não transmitir confiança; não ser transparente; o quadro social não enxerga [SIC], como exemplo; falta de conhecimento; ser incapaz.”

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Com base nas informações coletadas, destaca-se que os conselheiros evidenciam que o comprometimento dos conselheiros em relação a busca pelo conhecimento, a participação e a forma de condução são problemas para a Governança Corporativa.

Essas indicações estão evidentes em constatações de pesquisas realizadas pelo Banco Central do Brasil (2008), ao destacar que, no geral, a participação dos dirigentes é, em diversos casos, bastante tímida. Essa baixa participação retrata um popular problema de governança, intitulado “efeito carona”, que se revela quando as pessoas sentem que sua contribuição pessoal tem pouca representação ou não lhe possibilita capturar benefícios particulares.

A seguir, Quadro 4, destaca-se o entendimento dos conselheiros a respeito das funções do conselho de administração.

QUADRO 4 – FUNÇÕES DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

RESPONDENTE	RESPOSTA
Respondente 02	“- Pensar os rumos da cooperativa; - Delegar aos setores responsáveis a execução; - Avaliar os resultados; - Pensar projetos de desenvolvimento.”
Respondente 05	“As deliberações estratégicas, a definição de políticas para a cooperativa e a prestação de conta aos cooperados são funções desempenhadas por conselheiros de administração.”
Respondente 06	“Análise das propostas dos comitês; Orientação geral e estratégica; Definição de critérios de remuneração dos executivos.”
Respondente 08	“Interpretar e colocar em prática as decisões da Assembleia Geral, formulando, planejando e traçando as diretrizes e as normas para o bom funcionamento do negócio da cooperativa...”
Respondente 09	“Proteger e valorizar o patrimônio, bem como maximizar o retorno do investimento...”
Respondente 10	“O representa os interesses do quadro social, sendo ela entre o cooperado e a cooperativa.”

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Há evidências de que os conselheiros, participantes da pesquisa, compreendem que as funções do conselho da administração vai além de fiscalizar, fica evidente a preocupação com as diretrizes estratégicas com vistas a sustentabilidade da cooperativa, ao destacar na fala do Respondente 02 – “*Pensar os rumos da cooperativa [...]; Pensar projetos de desenvolvimento*”; Respondente 06 – “*Orientação geral e estratégica*”; Respondente 08 “*formulando, planejando e traçando as diretrizes e as normas para o bom funcionamento do negócio da cooperativa...*”

Dentro do processo de formação dos conselheiros essa preocupação com a direção estratégica é evidenciada (GERCOOP, 2019), ao destacar em suas diretrizes a preocupação com a direção responsável e eficiente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo do trabalho procurou-se evidenciar como a Governança Cooperativa vem auxiliar a gestão administrativa das Cooperativas que fazem parte do Sistema Cresol Baser. Identifica-se que por meio do GERCOOP, as diretrizes de governança estão sendo aplicadas fazendo com que os conselheiros entendam a importância da sua função de administração e fiscalização das estratégias adotadas pela Cooperativa.

Para isso, foi proposto o objetivo de analisar a compreensão dos conselheiros administrativos da Cresol Baser sobre as suas funções e quais os problemas enfrentados na condução da Governança Corporativa. Para fundamentar a importância da pesquisa diversos entes e autores, que debatem e defendem a importância do assunto, foram estudados.

A partir da fundamentação teórica, optou-se pela abordagem qualitativa sendo utilizado um roteiro semiestruturado que permitiu a coleta das informações. De posse destas, foi possível perceber que os conselheiros, participantes da pesquisa, compreendem que as funções do Conselho de Administração vão além de fiscalizar, e demonstraram que possuem grande preocupação com as diretrizes estratégicas com vistas a sustentabilidade da cooperativa.

Foi possível extrair dos dados levantados, que os conselheiros são membros importantes no modelo de governança corporativa, pois a corporação da qual participam, a Cooperativa, tem suas decisões na base participativa, logo compreender

a organização e saber quais as metas a atingir é essencial para obter resultados positivos, os quais as cooperativas tem procurado alcançar desde suas origens.

Portanto, percebe-se a partir disso que o GERCOOP da Cresol Baser está sendo efetivo no que tange a formação de seus conselheiros, os quais demonstram possuir conhecimento de suas funções. Há pontos a serem melhorados e que devem ser verificados, mas que não colocam em risco a capacidade do ensino fornecido nos cursos de capacitação.

Uma das limitações encontradas é o tempo de formação que inclusive foi verificado na coleta de dados, pois os conselheiros tiveram dificuldades de tempo para responder o roteiro. Mas, como análise foi desenvolvida com um corte transversal, não é possível generalizações.

Por fim, este estudo poderá servir de subsídio e base para discussões e estudos futuros, bem como, para novas abordagens que possam colaborar com esta temática e que possa valer-se de fonte de informações a outros.

REFERÊNCIAS

AHMED, K.; HENRY, D. Accounting conservatism and voluntary corporate governance mechanisms by Australian firms. **Accounting & Finance**, 52, 2012, 631-662.

BAIOCO, V. G.; ALMEIDA, J. E. F. Efeitos do comitê de auditoria e do conselho fiscal na qualidade da informação contábil no Brasil. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, v. 28, n. 74, p. 229-248, 2017.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Governança Cooperativa**: Diretrizes para boas práticas de Governança em Cooperativas de Crédito. Brasília, agosto de 2008.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Governança Cooperativa**: Diretrizes e mecanismos da governança em cooperativas de crédito. Brasília, fevereiro de 2009.

BLAIR, M. M. **Ownership and Control**: Re-Thinking Corporate Governance for the Twenty-First Century. Washington: Brookings Inst., 1995.

BRASIL. **Lei nº 5.764/1971**. Brasília, 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5764.htm. Acesso em: 24 out. 2019.

CRESOL. **Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária**. Disponível em: <https://www.cresol.com.br/site/>. Acesso em: 14 jan. 2020.

ESCHENBURG, R. **Cooperativas en economias de mercado**. In: _____. (Org.) Problemas actuales del cooperativismo. Munster, Alemanha: Universidad Munster, 1988, 165p. (p. 43-50).

GERCOOP. Instituto de Formação do Cooperativismo Solidário. **Capacitação em gerenciamento de cooperativas de crédito GERCOOP**. 4ª ed. Francisco Beltrão: Grafisul Gráfica Editora, 2019.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2015). **Código de boas práticas de governança corporativa**. Recuperado de <http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18163>.

JORNAL DE BELTRÃO. **Nova sede da Cresol vira construção destaque de 2018**. Disponível em: <<https://www.jornaldebeltrao.com.br/noticia/282443/nova-sede-da-cresol-vira-construcao-destaque-de-2018>>. Acesso em: 14 jan. 2020.

OCB, Organização das Cooperativas Brasileiras. **Ramos do cooperativismo**. Disponível em: <<https://www.ocb.org.br/ramos>>. Acesso em: 24 out. 2019.

PINHO, D. B. **O pensamento cooperativo e o cooperativismo brasileiro**. Brasília, CNPq, 1982.

ROSSONI, Luciano. **Governança corporativa, legitimidade e desempenho das organizações listadas na Bovespa**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas a Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2009, 218 f.

SCHRÖDER, Mônica. **Finanças, comunidades e inovações: organizações financeiras da Agricultura Familiar – O Sistema Cresol (1995-2003)**. Campinas, 2005. 192 f Tese (Doutorado em Economia) – Programa de Pós-Graduação em Economia do Instituto de Economia. Universidade Estadual de Campinas. Versão preliminar.

SESCOOP. **Fundamentos do Cooperativismo**. Serviço Nacional de Aprendizagem de Cooperativismo e Organização das Cooperativas Brasileiras. Coordenadora Giuliana Fardini, Brasília, DF. Sistema OCB, 2017.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

WILD, J. J. Th e audit committee and earnings quality. **Journal of Accounting, Auditing and Finance**, 11(2), 1996, 247-276.