



ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM COOPERATIVAS E REPERCUSSÕES NO ÂMBITO TERRITORIAL: O CASO DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

**Pedro Luís Büttenbender
Karen Nickel
Fernando Rechert Hass
Ariosto Sparemberger**

Resumo

Este artigo versa sobre a governança corporativa em cooperativas. A crescente competitividade no mercado, vem desafiando as cooperativas a promover avanços e aprimoramentos em suas estruturas de gestão e de governança, preservando os princípios do cooperativismo no âmbito territorial. Convergindo com estas perspectivas e exigências em lei, o cooperativismo de crédito está protagonizando a adoção de estrutura de governança corporativa. Este estudo tem por objetivo entender melhor as estruturas de governança que vem sendo propostas e adotadas em cooperativas de crédito, tomando por base a Sicredi União RS, sediada em Santa Rosa/RS. A pesquisa é estudo de caso e natureza exploratória, sustentou a coleta de dados em fontes primárias e secundárias, destacando: documentos; registros; relatórios; bibliografias; e observação direta, pela natureza de pesquisa participante. A cooperativa implantou o modelo de governança em 2013, com a segregação de funções entre as diretorias estratégica e a executiva, evitando sobreposições de funções da gestão estratégica e da gestão executiva. O modelo implantado contempla as orientações do Banco Central do Brasil, e de outras fontes, bibliográficas e empíricas, com esta tipologia organizacional. A temática ainda é recente, indicando a necessária processo de maturação, aprimoramento contínuo e de novos estudos. O caso explorado revela avanços importantes, resultantes de seu planejamento estratégico, longo e significativos investimentos na qualificação e profissionalização da gestão e educação cooperativa. A governança corporativa em cooperativas se apresenta como nova modelagem de estrutura, reconhecendo o necessário aprimoramento contínuo, visando atender a natureza cooperativa e os desafios da performance e competitividade organizacional no mercado e impactos no desenvolvimento territorial.

Palavras chave: Governança Corporativa. Governança Cooperativa. Crédito.

1 Introdução

O cooperativismo, nos seus mais diversos ramos de atividade, tem despertado o interesse de muitos pesquisadores devido a alguns aspectos específicos desta modalidade de organização. Entre estes, está a preocupação na manutenção de práticas de decisões mais democráticas e a conjugação de esforços, cujo centro de atenção se encontra na necessidade de aliar resultados empresariais com expectativas de interesse do quadro social. Nesse contexto que emana as práticas de



gestão e a governança do empreendimento, como destacado por Büttenbender (2011).

A expansão da atuação das cooperativas de crédito, a exigência da implantação de uma política de governança, imposta pela resolução 3.859 de 27 de maio de 2010, do Banco Central do Brasil, são alguns dos motivos que demandam uma profissionalização da gestão das cooperativas. Diante disso, o objetivo geral deste estudo é mapear a estrutura de governança da Sicredi União RS, além de analisar os principais desafios para a consolidação desta estrutura e trazer algumas contribuições para qualificar este modelo.

Este estudo apresenta uma relevância por diversas características, vários estudos já foram realizados sobre governança corporativa a exemplo de Carvalho (2002) e Andrade e Rossetti (2007), assim como governança cooperativa e governança corporativa em cooperativas, tais como Schardong (2002), Pagnussatt (2004), Ventura (2008) e Meinen (2014). Mas, não exploram especificamente o Sicredi e nem a Sicredi União RS, a importância deste estudo encontra-se, em aplicar estes fundamentos inerentes e conceituais no ambiente da Sicredi União RS, caracterizando-se este como um dos primeiros estudos realizados com esta ênfase, nesta cooperativa.

O estudo de caso, realizado na Sicredi União RS é de natureza exploratória e aplicado diretamente na organização cooperativa, desenvolveu-se a partir de fontes primárias e secundárias, e de observação direta, por apresentar evidências de pesquisa participante.

O presente artigo estrutura-se em cinco sessões, a primeira aborda a estrutura introdutória, a segunda os fundamentos conceituais e os antecedentes na literatura, o terceiro capítulo, os procedimentos metodológicos, o quarto explora a descrição e análise do estudo propriamente dito e o quinto conclusões e bibliografia.

2 Referencial Teórico

2.1 Gestão de Cooperativas

Em sua essência, uma cooperativa tem objetivos sociais e econômicos, integrando pessoas na busca de uma vida melhor (ABRANTES, 2004). Para que esta missão seja de fato cumprida, é necessário dar-lhe um caráter profissional desde seu planejamento. É de grande importância planejar, criar legalmente, organizar, dirigir e



controlar uma organização cooperativa. Com a forte concorrência interna e externa, torna-se fundamental administrar de forma eficiente e eficaz esse tipo de organização para a consecução de seus objetivos.

Na lei 5.764 de 1971, conhecida lei do cooperativismo, determina no artigo 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. No entanto, ainda na mesma lei, no artigo 48, prevê que, os órgãos de administração podem contratar gerentes técnicos ou comerciais, que não pertençam ao quadro de associados, fixando-lhes atribuições e salários.

O Código de Boas Práticas de Governança do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2009), destaca a importância da governança corporativa e reforça no Guia das melhores práticas de governança para cooperativas (IBGC, 2015) a natureza jurídica das empresas do terceiro setor, especificamente o conceito para cooperativas: “Sociedades de pessoas, constituídas para prestar serviços aos associados, cuja distribuição de resultado está vinculada as operações efetuadas pelo sócio com a sociedade e desvinculada da participação no capital e cujos direitos políticos estão vinculados às pessoas e desvinculados da participação de capital.” A participação do associados na organização, tanto utilizando seus produtos, como na construção e gestão da cooperativa está acima do capital financeiro investido.

Reforça Büttgenbender (2010), o conceito de gestão democrática e eficiente passa também por um projeto coletivo que tem como meta aumentar a competitividade das empresas assistidas, o que requer uma abordagem interdisciplinar, principalmente com o advento das tecnologias de informação e comunicação, fazendo da cooperativa um espaço de relevância, como instrumento de difusão e informação do conhecimento.

Desde 1844, quando foi fundada a primeira cooperativa do mundo, na Inglaterra, a gestão democrática, está presente, compreendendo o segundo princípio do cooperativismo e continua atual. Segundo a OCB (2008), os princípios cooperativistas são eles: 1º - Adesão voluntária e livre; 2º - Gestão democrática; 3º - Participação econômica dos membros; 4º - Autonomia e independência; 5º -



Educação, formação e informação; 6º - Intercooperação; 7º - Interesse pela comunidade.

O cumprimento da missão da organização se dará, quando os princípios são observados e seguidos integralmente. Para Zylbersztajn (1994), O desafio das estruturas cooperativas modernas é manter seu papel de sistema produtivo centrado no homem e, ao mesmo tempo, desenvolver organização capaz de competir com empresas de outras naturezas com orientação para o mercado.

Complementando Rios (1998), faz uma reflexão pertinente, embora a finalidade da cooperativa não seja gerar lucro pelo lucro, seu desempenho precisa estar estruturado de maneira eficaz a fim de gerar resultados positivos que lhe permitam ter sua sobrevivência garantida hoje e estabelecer planos de crescimento sustentado que lhe permitam sobreviver amanhã. Cooperados e dirigentes precisam ter plena consciência de que a cooperativa deve ser administrada nos mesmos moldes que determinam a eficácia de qualquer empresa moderna bem sucedida, respeitando-se, no entanto, a filosofia que rege o cooperativismo.

Por fim, é preciso ter em mente que não são as pessoas a razão do sucesso ou fracasso das organizações cooperativas, mas sim a capacidade destas trabalharem juntas para construir algo maior que suas limitações e sonhos individuais.

2.2 Gestão de cooperativas de crédito

Para Ventura (2008), a construção de diretrizes de boas práticas de governança para qualquer setor ou grupo de organizações deve se pautar em suas características próprias, nas forças e fraquezas nas relações entre proprietários, gestores e grupos de interesses (stakeholders). Não devem constituir simples adaptação de diretrizes elaboradas para outros setores, ou ser extraídas de códigos internacionais de boas práticas. Assim a definição de diretrizes para as cooperativas de crédito brasileiras deve considerar, as relações entre cooperados, os gestores, a comunidade em que se situam, as demais instituições do sistema financeiro, o Banco Central na qualidade de regulador e fiscalizador, as demais instituições do segmento cooperativista, como a confederação, e as organizações que apoiam as cooperativas, tais como empresas, associações ou órgão público. Para o segmento cooperativista de crédito, as diretrizes de boa governança devem contribuir para: equilibrar os sistemas internos e externos de controle, de forma que se minimizem os custos e



melhore a efetividade; reduzir o custo da decisão coletiva e melhorar o processo decisório dos proprietários; assegurar gestão eficiente e monitor a atuação dos gestores; promover alinhamento de interesse dos gestores e dos técnicos com as prioridades da cooperativa; E preservar equidade no tratamento dos interesses dos diversos associados.

Schardong (2002), enumera em seu livro “Cooperativa de Crédito – Instrumento de Organização Econômica da Sociedade”, valores éticos e princípios de gestão que nortearão o destino das cooperativas de crédito: Valorização inegociável da forma cooperativa de ser: todos os integrantes da instituição, associados, dirigentes, executivos contratados e colaboradores, deverão pautar suas ações no sentido de preservar e desenvolver o empreendimento cooperativo, diante do diferencial competitivo que lhe é próprio: “ser cooperativa”; Desenvolvimento assentado na valorização do associado: O objetivo final do sistema deverá o de atingir resultado econômico positivo às atividades dos sócios; Observância dos normativos oficiais e internos do Sistema: O princípio cooperativista da livre adesão deverá ser integralmente observado, desde que os valores éticos e profissionais da instituição não sejam afrontados; Transparência ao quadro social e de acionistas: Caberá aos administradores do sistema cooperativo, no exercício de suas atribuições, desenvolver e implementar instrumentos e processos que propiciem a divulgação dos atos relativos à gestão e administração, especialmente quanto à situação econômica, financeira, patrimonial e de desempenho; Neutralidade político-partidária dos Administradores, Executivos e Colaboradores: O exercício das funções operacionais e administrativas exige dos integrantes do sistema cooperativo abdicarem dos cargos decorrentes da atividade política, enquanto titulares; -Concentração do poder decisório nas Cooperativas de Crédito Singulares: em se tratando de decisões estratégicas, que implicarem a realização de investimentos, assunção de riscos e outras que a todos vinculam, no seio da instituição sistêmica, caberá às Cooperativas Singulares, por maioria absoluta, decidir sobre o assunto. As Cooperativas de segundo e terceiro grau (centrais e confederações), o Banco Cooperativo e as demais instituições que integram o Sistema deverão atuar na elaboração de projetos, dando à eles consistência científica e técnica, alinhando-os com os objetivos do empreendimento.

Todos esses valores e princípios, aliados ao consentimentos e contribuição dos associados, que por sua vez, devem participar ativamente das instancias decisivas da



cooperativa, as assembleias. Aliás, a melhor definição da importância da assembleia geral na gestão das sociedades cooperativas está expressa na própria Lei nº 5.764/71, que, em seu artigo 38, estabelece:

A Assembleia Geral dos associados é o órgão supremo da sociedade, dentro dos limites legais e estatutários, tendo poderes para decidir os negócios relativos ao objeto da sociedade e tomar as resoluções convenientes ao desenvolvimento e defesa desta, e suas deliberações vinculam a todos, ainda que ausentes ou discordantes.

Estudos já foram realizados sobre a segregação de funções entre diretoria estratégica e diretoria executiva, inclusive tratando especificamente de cooperativas de crédito, como é o caso de Pagnussatt (2004), embora a lei permita a existência de conselho ou diretoria, para uma melhor segregação das atividades, é usual a adoção de um Conselho de Administração com atividades de natureza deliberativa e de governança (relacionamento entre associados, executivos, conselho fiscal, comunidade, demais instituições interessadas, etc.) e uma diretoria executiva para a atividades de administração.

Pagnussatt (2004) apresenta o conjunto de atribuições dos componentes da estrutura de governança corporativa nas cooperativas de crédito. Estas foram incorporados nos estatutos das cooperativas integrantes do Sistema Sicredi.

2.3 Governança corporativa, cooperativa e territorial

A implementação das boas práticas de governança corporativa possibilita uma gestão mais profissionalizada e transparente, ou seja, não se concentra apenas em disciplinar as relações entre as diversas áreas de uma organização ou com partes externas, mas, também, convergir os interesses de todas as partes relacionadas, buscando maximizar a criação de valor na empresa.

Carvalho (2002) afirma que, muito da literatura sobre governança corporativa baseia-se no princípio de que as empresas pertencem aos acionistas e que, portanto, a sua administração deve ser feita em benefício deles. O predomínio, por décadas, da visão descrita por Berle e Means (1932), segundo a qual as grandes empresas modernas possuem propriedade acionária dispersa, moldou o debate sobre a governança corporativa: o grande problema de agência era visto como conflito entre administradores (agentes executivos) e acionistas (agentes principais). O oportunismo consistia de decisões dos administradores que não visassem à maximização do valor



das ações. Dentro deste paradigma, boa governança empresarial significaria a adoção de mecanismos que forçassem os administradores (não acionistas) a proteger os interesses dos acionistas.

Andrade e Rossetti (2007) também diz que a teoria já consagrada da governança corporativa denomina-os de conflitos de agência, associando-os a dois axiomas fundamentais: a inexistência do contrato completo e a inexistência do agente perfeito. Estabelece-se assim entre os dois agentes, os acionistas e os gestores, uma relação de agência, fundamentada na contratação de decisões que maximizem o valor do empreendimento, a riqueza dos acionistas e o retorno de seus investimentos.

Segundo BACEN (2008), governança cooperativa compreende o “Conjunto de mecanismos e controles, interno e externos, que permite aos cooperados definir e assegurar a execução dos objetivos da cooperativa, garantindo sua continuidade e os princípios cooperativistas”. Ou seja, tem 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

Segundo conceito do Instituto Brasileiro de Governança Cooperativa (IBGC, 2015), Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo as práticas e os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade.

Ainda no que tange aos princípios de governança, traz-se os princípios básicos de segundo o IBGC, dentro do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, são eles:

1. Transparência (disclosure) - Mais do que a obrigação de informar é o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à criação de valor. A Diretoria deve



buscar uma linguagem acessível ao público-alvo em questão com informações equilibradas e de qualidade. A comunicação deve abordar tanto os aspectos positivos quanto os negativos, de modo a oferecer aos interessados uma correta compreensão da organização. Toda informação que possa influenciar decisões de investimento deve ser divulgada imediata e simultaneamente a todos os interessados. Internet e outras tecnologias devem ser exploradas para buscar a rapidez e a ampla difusão de tais informações.

2. Equidade - Caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas (stakeholders). Atitudes ou políticas discriminatórias, o, são totalmente inaceitáveis.

3. Prestação de Contas (accountability) - Os agentes de Governança devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.

4. Responsabilidade Corporativa - Os agentes de Governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

É importante mencionar ainda o posicionamento da CVM (Comissão de Valores Mobiliários) governança corporativa é 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.

O Banco Central acredita que, a solidez e a eficiência do sistema financeiro, de forma geral, e a do segmento de cooperativas de crédito, particularmente, passa por uma boa governança. Nesse sentido, um adequado sistema de governança pode viabilizar o crescimento sustentado do segmento de cooperativas de crédito no Brasil, o que irá contribuir para garantir tanto sua solidez quanto a de todo o Sistema Financeiro Nacional (SFN), que é a missão do Banco Central. Ressalta-se que quanto melhor a governança dessas instituições, mais efetivo torna-se o monitoramento pelo Banco Central.

A governança corporativa em cooperativas, agrega o elemento da governança territorial. Como elemento mais complexo do cooperativismo, como resultado de sua



intercorrência na região e no território, sustenta abordagem da governança e suas relações com o território. Para Dallabrida (2011), ao liderar estudos e publicações sobre governança territorial e desenvolvimento, afirma que a abordagem do tema da governança territorial exige reconhecer a amplitude e complexidade das relações sociais, econômicas, ambientais e institucionais que se estabelecem no âmbito do território. As combinações das forças, objetivos e finalidades, a partir das instituições e seus líderes, devem definir suas prioridades comuns a partir de pactos socio-territoriais. Estas definições são complementadas por Büttenbender (2010), quando sustenta que as organizações cooperativas jogam papel preponderando no desenvolvimento das regiões, pela dinâmica de agregação de valor, fixação de renda nas regiões, identidade com os territórios e o empoderamento institucional nos territórios e políticas públicas.

2.4 Desafios da gestão e da governança corporativa em organizações cooperativas.

Os desafios da governança em cooperativas e também uma reflexão sobre modelo ideal é abordado com propriedade por Ênio Meinen e Márcio Port, ambos profissionais de cooperativas de crédito. Assim, Meinen (2014) relata, a preocupação mais aguda com a governança nas instituições financeiras cooperativas, considerando especialmente o plano da composição e do funcionamento dos órgãos de administração, é tema relativamente recente na ordem do dia do setor, tendo recebido os últimos impulsos pelos debates liderados pelo Bacen, que resultaram na publicação de estudo específico pela autarquia, em 2009, e com a edição, no mesmo ano, a Lei Complementar nº130.

Ainda Meinen (2014), apesar da novidade da pauta, já há um ponto sobre o qual parece existir uma espécie de unanimidade: as cooperativas, na medida que se expandem no número de associados, no volume de negócios e na complexidade operacional, requerem conselho de administração cada vez mais atuante (protagonista), avocando e liderando assuntos da ordem estratégica no interesse dos associados, e dirigentes executivos cada vez mais capacitados tecnicamente, em condições de conduzir a operação.

No decorrer dos anos o principal modelo adotado pelas cooperativas era o modelo em que o presidente e muitas vezes também o vice, além do papel estratégico



também acumulavam a diretoria executiva. Existem grandes cooperativas consolidadas no mercado, no entanto existem tantas outras com problemas de gestão. Mais recentemente, especialmente no sistema Sicredi, que implantou uma política de governança que prevê a segregação de funções, isso já vem acontecendo.

Para Meinen (2014) admitindo que o modelo dual virá a prevalecer e se perpetuar – já que é o formato mais adotado mundo a fora -, parece desejável que as centrais e as confederações, espontaneamente, também o pratiquem e o testem (o que aqui e acolá já vem ocorrendo), contribuindo para o seu aperfeiçoamento, e, ademais servindo de referência às entidades filiadas.

Meinen (2014) faz uma importante reflexão da importância da atuação e trabalho com associados para continuidade e gestão da organização: A adequada organização do quadro social, além de facilitar a comunicação, permite a instituição de programas de formação de cooperados (sobre os direitos e deveres na entidade; mercado financeiro; cooperativismo e associação), fortalecendo os vínculos associativos e potencializando o surgimento de novos líderes a assegurarem a continuidade da gestão do empreendimento. É desejável, aliás, que a renovação nos conselhos de administração e fiscal dê-se com associados que se destaquem desse ambiente.

3 Metodologia

O estudo, trata-se de estudo de caso, de natureza exploratória e participante (Yin, 2001), quanto aos fins se caracteriza como descritivo e analítico e quanto aos meios se caracteriza como um estudo de fontes primárias e outras secundárias.

As fontes primárias sustentadas em entrevistas com líderes cooperativos e corporativos, na análise de documentos e relatórios, visita e acesso a estatuto, políticas, manuais, resoluções, regimentos, disponíveis impressos ou em meio virtual. Como fonte também se reconhece a observação direta, pela natureza participante. Como fonte secundária, livros, publicações, revistas, materiais de apoio desenvolvidos pelo Sicredi para capacitações internas, estas foram as principais fontes utilizadas na pesquisa. A pesquisa foi realizada no período de 2015 e 2016.

Quanto a sistematização e análise, os dados foram organizados de acordo com os objetivos do trabalho, uma vez descritos, foi feita a análise a luz dos objetivos do



estudo, visando identificar além de sua caracterização, a análise de aspectos positivos e desafios, bem como, ao final as respectivas proposições.

A sistematização foi elaborada conforme os passos já descritos, contemplando a caracterização da Sicredi União RS, mapeamento da estrutura de governança, desafios à governança corporativa na Sicredi União RS e as proposições.

4 Descrição e Análise do Estudo

4.1 Caracterização do Sicredi União RS

A Sicredi União RS, foi fundada em 13 de julho de 1913, em Cerro Largo RS, pelo precursor do cooperativismo na América Latina, o padre suíço Theodor Amstad, na então colônia Serro Azul. Inicialmente constituída como Caixa Rural, atendendo as necessidades de crédito e poupança dos pequenos agricultores, que realizavam a colonização da região noroeste e missões do estado do Rio Grande do Sul.

Com o passar dos anos a cooperativa foi crescendo, precisou atuar com maior estrutura organizacional, de sistemas e produtos, assim em 1992 ajudou constituir e aderiu ao Sistema Sicredi, hoje presente em onze estados brasileiros, que proporcionou uma marca única, estruturas centralizadas que auxiliaram e auxiliam na organização, padronização e relação com outras instituições financeiras e o mercado em si, buscando recursos, negócios e parcerias.

A cooperativa que inicialmente, comercializava apenas captação e crédito, foi se consolidando, a organização em sistema trouxe muitos ganhos e diversificação no portfólio, que já contava com inúmeros outros produtos, como cartões, consórcio, seguros, hoje somam mais de cento e quarenta produtos ou serviços.

Amparada pela legislação em 2005, começou atuar com público urbano, a então pequena cooperativa de crédito rural tornou-se uma cooperativa de livre admissão de associados, esta foi uma época de grande expansão. Mas, os desafios continuaram, neste novo mercado, a necessidade de profissionalização tanto das equipes, quanto dos diretores, tornava-se cada vez mais evidente.

Em novembro de 2010 as três cooperativas de crédito, Sicredi Serro Azul, Sicredi Missões e Sicredi Grande Santa Rosa, decidiram unir-se e se tornar uma grande cooperativa, hoje chamada Sicredi União RS, com área de atuação conforme ilustrada na Figura 1.



aplicação dos princípios de segregação de funções na administração, transparência, equidade, ética, educação cooperativista, responsabilidade corporativa e prestação de contas.

O modelo de governança da cooperativa segue uma proposta sistêmica, com contribuição de vários dos autores aqui citados como, Schardong, Meinen, Pagnussatt e Port, que será descrito na sequência, salientando porém, que o foco maior do estudo está na segregação das funções estratégica e executiva.

A Cooperativa Sicredi União RS, é administrada estrategicamente por um Conselho de Administração, órgão de deliberação colegiada, composto por um Presidente, um Vice-Presidente, 10 conselheiros efetivos e 3 conselheiros suplentes. A figura 2 ilustra o modelo de governança adotado pela Sicredi União RS.

O tamanho da cooperativa, a diversidade cultural da região, os diferentes ramos de negócios atendidos pela mesma, foram fundamentais para a indicação dos candidatos ao conselho que hoje é composto por agricultores, profissionais liberais, empresários, professores, autônomos, muitos deles com formação de terceiro grau.

O Conselho de Administração é o representante direto do associado na gestão, é quem decide os rumos do negócio, conforme o melhor interesse da organização, é o guardião do objeto social e do sistema de governança, é o elo entre propriedade e gestão.

Desde a implantação da política de governança, o Conselho de Administração da Sicredi União RS, contará com três comitês estratégicos/consultivos: de Negócios e Pessoas; de Cooperativismo e Governança e ainda de Controles e Riscos. Compete aos mesmos, conduzir as análises de questões estratégicas e acompanhamento de gestão, estudam os assuntos de sua competência e preparam as propostas para o Conselho de Administração. Os integrantes são indicados a cada dois anos, e é observada sua formação e experiências anteriores.



Figura 2 - Estrutura de Governança Sicredi União RS.



Fonte: Sicredi União RS, Santa Rosa/RS

Ventura (2008) afirma que, o conselho de administração é também o responsável por apoiar e supervisionar, continuamente, a gestão da organização com relação aos negócios, aos riscos e às pessoas. Não deve interferir em assuntos operacionais, mas deve ter a liberdade de solicitar as informações necessárias ao cumprimento de suas funções, inclusive a especialistas externos, quando necessário.

Segundo conceito do Instituto Brasileiro de Governança Cooperativa (IBGC, 2015), o Conselho de Administração é o órgão encarregado não apenas de auxiliar a diretoria na elaboração de estratégias, mas também de definir, orientar e supervisionar os executivos quanto aos parâmetros de valores a serem considerados na definição dessas estratégias.

Compreendida a importância do papel do conselho de administração, vários requisitos são exigidos para atuar como conselheiro, todos previstos em regimentos internos e sistêmicos, bem como, no estatuto social da cooperativa, dentre tantos, merece destaque, um que tem relação direta com a participação na gestão da



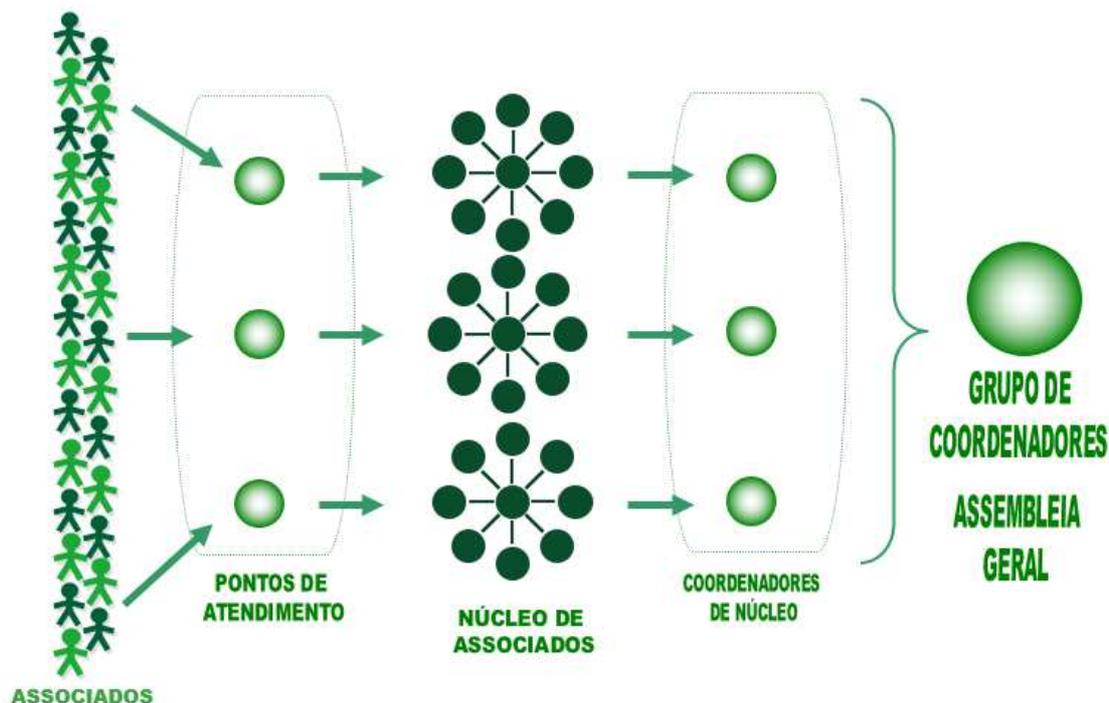
cooperativa e está claramente definido no Regimento Eleitoral do Sicredi: Estar exercendo ou ter exercido a função de Coordenador de Núcleo do Programa Pertencer, do Conselho de Administração ou do Conselho Fiscal em empresas do Sicredi.

O Programa Pertencer por sua vez, tem o objetivo de aprimorar o processo de gestão no Sicredi, ampliando a participação dos associados nos assuntos relacionados à gestão e desenvolvimento desta e padronizar a sua estrutura de organização do quadro social, através dos núcleos cooperativos.

O programa chega até o associado através de reuniões, assembleias de núcleo, assembleia geral e em outros eventos promovidos e organizados pela cooperativa, além do relacionamento diário na unidade de atendimento. Orientados pela lei do cooperativismo, 5.764/71, artigo 42, no Programa Pertencer os associados se organizam e participam em núcleos. Os debates e as deliberações sobre os assuntos de interesse coletivo da cooperativa passam a acontecer dentro dos núcleos.

A Cooperativa implantou o Programa Pertencer a partir do processo assemblear do ano de 2012, inclusive. As Assembleias Gerais Ordinária e/ou Extraordinária passaram a ser realizadas com voto delegado, onde, em regime de assembleia, o núcleo elege o seu representante e também posiciona o voto a ser levado para a assembleia geral, conforme orienta o regulamento do Pertencer. Com o tamanho das cooperativas, seja, em abrangência geográfica ou no crescente número de associados, torna-se inviável, a realização de eventos únicos e centralizados, para participação dos associados. No caso da Sicredi União RS, com mais de 124 mil associados, distantes até 250km entre si, os eventos, as reuniões, assembleias e as decisões propriamente ditas, precisam se aproximar dos associados. Neste sentido, o programa Pertencer, surgiu também para preencher esta lacuna. A figura 3 ilustra o modelo de organização dos associados e o fluxo do processo decisório na cooperativa:

Figura 3 – Modelo de organização e representatividade do associados da Sicredi União RS



Fonte: Sicredi União RS, Santa Rosa/RS

Para ser eleito representante do núcleo, Coordenador de Núcleo ou Delegado, o associado precisa preencher alguns requisitos, de conduta, não possuir vínculo político e partidário, não ter grau de parentesco próximo com dirigentes, mas, merece destaque a formação cooperativa.

Formação esta, que se dá através do no Programa Crescer, programa que promove a educação cooperativa e objetiva qualificar a participação dos associados na gestão da cooperativa, disponível para todos os associados, mas, obrigatória para candidatos a coordenadores de núcleo. O associado precisa participa de uma formação, que se dá através de no mínimo dois encontros presenciais, compreendendo 8 horas, os participantes recebem ainda dois livros didáticos que contemplam com maior amplitude o conteúdo abordado nos encontros presenciais. Esse é então o primeiro passo para o associado que deseja ascender em funções de liderança dentro da estrutura desta cooperativa.

O programa Crescer, que dissemina o conhecimento e qualifica os associados, implantado desde 2009, e que tem como público alvo todo quadro social, atingiu por



enquanto apenas 2,4% do quadro social, pouco mais de 3.000 associados habilitados, esse é um ponto que requer atenção da cooperativa. Pois o universo de potenciais lideranças é reduzido em relação ao montante de associados.

Mas, também é verdade que atualmente já possuem 496, coordenadores de núcleos, lideranças locais, mobilizando, coordenando e representando os demais associados. Esses coordenadores representam, 248 núcleos instituídos na cooperativa, onde cada núcleo, possui um coordenador efetivo e um suplente. Os núcleos são divididos por proximidade geográfica, previamente definida e aprovada pelo conselho de administração é onde os mais de 124 mil associados estão divididos e organizados.

A diretoria executiva, inicialmente, a partir de 2013 foi constituída de dois diretores, um diretor executivo e um diretor de operação. Nas definições estatutárias do Sicredi União RS, as atribuições do Diretor Executivo, em seu Art. 37 define que compete responder pela gestão da Cooperativa, conforme planejamento estratégico definido pelo Conselho de Administração, no que tange aos negócios, às pessoas, os controles e demais disciplinas envolvidas, visando à obtenção de resultados, o cumprimento de metas e o relacionamento com as empresas centralizadoras e as diversas entidades nos municípios de sua área de atuação com o objetivo final de satisfação dos associados.

Já para o Diretor de Operações, conforme definidos nos Estatutos, Art.38, compete implementar e gerir as políticas de segurança, controles internos, operações de crédito, riscos, orçamento, contratos, de padronização organizacional, de processos e de dependências, analisar a escrituração contábil das carteiras, acompanhar e controlar o desempenho dos indicadores financeiros, a fim de garantir a solidez da Cooperativa.

Pouco tempo depois, em 2015, com o constante crescimento da cooperativa o conselho percebeu a necessidade da criação de mais uma diretoria para dividir a responsabilidade do diretor executivo. Foi definido o cargo de Diretor de Negócios, que passou a incorporar parte das atribuições inicialmente atinentes ao Diretor Executivo. Desta forma foi definido nos Estatutos, Art.39, que ao Diretor de Negócios compete responder pela maximização de resultados e o alcance das metas da Cooperativa, através da elaboração e aplicação do plano de negócios, coordenação da atuação dos Assessores de Negócios e dos Gerentes das Unidades de



Atendimento, no que tange ao planejamento e desenvolvimento dos negócios, a fim de garantir a solidez da Cooperativa e a boa imagem do Sicredi, incluindo o monitoramento e atuação direta no desempenho das Unidades de Atendimento da Cooperativa.

Todos os diretores são eleitos pelo Conselho de administração. Acima encontra-se descrito as atribuições de cada um dos cargos, no entanto, a diretoria executiva como um todo, é responsável pela gestão operacional da cooperativa e deve dedicar tempo integral às atividades da mesma. Os diretores são responsáveis pela execução das diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração e devem prestar contas de sua atuação ao Diretor Executivo, e todos, sempre que solicitados, ao CONSAD, ao CONFIS e às instâncias de auditoria.

Estão ainda entre as principais atribuições da Diretoria Executiva, sua responsabilidade direta pelo desenvolvimento econômico da cooperativa, expansão dos negócios, participação do mercado potencial na sua área de atuação, inserção do Sicredi nos programas de desenvolvimento econômico regional, assumindo, também, a responsabilidade pelas demonstrações patrimoniais e de resultados da organização, sendo que esses documentos sintetizam os resultados por ela obtidos. Também é sua função levantar e expor ao órgão de administração estratégica as vulnerabilidades e os riscos da cooperativa.

Encontra-se abaixo a figura do modelo de governança da Sicredi União RS, não diferente do apresentado anteriormente, mas, contemplando a detalhadamente a representação dos Diretores Executivo, de Operações e de Negócios.



Figura 4 - Estrutura de Governança Sicredi União RS, com detalhes da Diretoria Executiva



Fonte: Sicredi União RS, Santa Rosa/RS

4.3 Desafios à governança corporativa na Sicredi União RS

Qualquer empresa enfrenta em alguns casos até, dificuldade para melhorar, aprimorar e manter a governança aderente ao mercado, aos anseios dos investidores, aos desafios de seu ramo de atuação, enfim, sempre se busca um constante aperfeiçoamento e crescimento sustentado. A Sicredi União RS, enfrenta em especial alguns desafios, principalmente decorrentes do curto prazo da implantação de sua política de governança, quais sejam:



- A disciplina para adequar-se à nova proposta, deixando de lado o método antigo de trabalho, uma vez que as pessoas não mudaram, o que mudou foi o modelo de gestão e governança;
- O entendimento claro da função de cada um dos dirigentes, sejam estratégicos ou executivos, de modo, que não ocorra sobreposições de papéis;
- A falta em alguns casos de conhecimento desta nova proposta/modelo, especialmente por parte dos conselheiros de administração que não possuem expediente e contato no dia a dia da organização;
- Implantação efetiva dos Comitês Consultivos, que até o momento apenas foram definidos os integrantes de cada um deles; e
- Controle da ansiedade, pois um a mudança de um processo tão complexo não se dá em dias ou meses, mas o passar do tempo e a efetiva apropriação da proposta e assimilação dos papéis.

4.4 Proposições para a qualificação da estrutura de governança do Sicredi União RS

Frente a realização do estudo, o referencial teórico, as análises realizadas, são apresentadas proposições que visam qualificar a estrutura da governança corporativa na Sicredi União RS, destacam-se os seguintes pontos:

1. Aumentar a capacitação de associados, para que estejam cada vez mais qualificados para participar, questionar e contribuir com a gestão e desenvolvimento da cooperativa. Além de ampliar as alternativas de escolhas para novas lideranças, uma vez que a capacitação é requisito para tal.
2. Capacitação continuada dos conselheiros, tanto sobre o seu papel e atribuições inerentes ao seu cargo quanto, conhecimento de mercado financeira e cooperativismo para que consigam atuar e cumprir o papel que lhes cabe.
3. Conselho de Administração realizar viagens de estudos que propiciem troca de conhecimento e experiências com outras cooperativas que possuem destaque na gestão e governança.



4. Promover fóruns internos e com associados para promover o entendimento do coletivo, sobre a estrutura de governança e os agregados e impactos no desenvolvimento do território de atuação preferencial da cooperativa.
5. Continuar incentivando os momentos de interação do quadro social com o quadro funcional (ponto de convergência) e a plataforma de negócios. Atualmente se dá através de reuniões nos núcleos e formações do Crescer, no entanto, precisa buscar e incentivar ainda mais a participação dos associados.
6. Implantar um comitê de governança com participação de membros do conselho de administração e diretoria executiva, podendo incluir delegados de núcleos como representantes dos associados. Esse comitê ter como foco principal, discutir permanentemente as políticas de governança e avaliar sua eficácia na aplicação prática.

5 Conclusões

As cooperativas, quanto mais crescem e se fortalecem, mais qualificada precisa ser sua estrutura de gestão, assim como sua estrutura de governança, reforçando os papéis da governança corporativa, não presente apenas nas empresas convencionais, mas, muito especialmente nas organizações cooperativas. O fortalecimento e aprimoramento dos instrumentos de gestão, bem como, a clareza e consolidação da cultura corporativa e da respectiva estrutura corporativa são altamente impactante na perpetuação da organização e na longevidade da respectiva cooperativa. O fortalecimento da cooperativa estudada e do cooperativismo assume aportes positivos no desenvolvimento das regiões e territórios.

Os objetivos propostos para este estudo foram respectivamente alcançados, contribuíram para o melhor andamento do estudo o fato da pesquisadora fazer parte da organização, o que possibilitou inclusive facilidades de acessos a documentos e a interação com os dados.

A limitação do estudo indica ainda para a recente implantação do modelo nesta cooperativa, limitando maiores generalizações para as demais cooperativas. Reconhecendo porém a importância e a validade do processo em consolidação e podendo assumir repercussões positivas no contexto vindouro.

A partir deste estudo sugere-se a realização de novos estudos dando continuidade da exploração da estrutura corporativa, com a exploração de estudos



comparativos entre a Sicredi União RS e outras cooperativas do sistema, estudos comparativos entre sistemas, assim como, em outros segmentos do cooperativismo, tais como agropecuário, para avaliar se esta estrutura corporativa também se aplica nestas outras cooperativas, seja de créditos ou demais ramos.

Este trabalho contribui com os estudos do cooperativismo, com os diversos programas de pesquisa voltados ao cooperativismo, poderá este ser aproveitado pelos dirigentes cooperativos, pela academia, pelas próprias organizações contribuir significativamente para o alcance dos objetivos das próprias cooperativas e o alcance dos objetivos inerentes as consequências do cooperativismo para seus associados, o coletivo participante, para o desenvolvimento das regiões e da própria sociedade.

REFERÊNCIAS

ABRANTES, José. Associativismo e cooperativismo: como a união de pequenos empreendedores pode gerar emprego e renda no Brasil. Rio de Janeiro: Interciência, 2004.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007

BACEN. Resolução nº 3859 de 2010. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2010/pdf/res_3859_v5_P.pdf>. Acesso em: 20 abril 2015.

BACEN. Lei Complementar nº 130, de 17 de Abril de 2009. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp130.htm> Acesso em: 25 abril de 2015.

BRASIL. Lei Nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm>. Acesso em: 20 abril 2015.

BÜTTENBENDER, Pedro Luís. Gestão de Cooperativas. Estudos, Fundamentos e Práticas. Editora Unijuí. Ijuí/RS. 2011

BÜTTENBENDER, Pedro Luís. Cooperativismo na Região Noroeste do Rio Grande do Sul – Experiências de gestão cooperativa e de promoção do desenvolvimento. Editora SESCOOP/RS. Porto Alegre, 2010.

BÜTTENBENDER, Pedro Luís. Arranjos institucionais, Cooperação e Desenvolvimento. Redes econômicas, tecnológicas e sociais, sementes do desenvolvimento e agregação de valor. Ijuí/RS: Unijuí, 2010.

CARVALHO, Antonio Gledson de. Governança corporativa no Brasil em perspectiva. Revista de Administração da Universidade de São Paulo, v. 37, n. 3, 2002.



DALLABRIDA, V. R. (Org.). Governança territorial e desenvolvimento: descentralização político-administrativa, estruturas subnacionais de gestão do desenvolvimento e capacidades estatais. 1. ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2011.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/>>. Acesso em: 30 de novembro de 2016.

IBGC. Guia das melhores práticas em governança para cooperativas. São Paulo. SP. IBGC. 2015.

IBGC. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 4. ed. 2009. São Paulo. 2009.

MEINEN, Ênio; PORT, Márcio. Cooperativismo de Crédito – Percurso Histórico, Perspectivas e Desafios. Brasília, 2014.

OCB - ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. Disponível em <<http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/index.asp>>. Acesso em: 10 abril 2015.

PAGNUSSAT, Alcenor. Guia do Cooperativismo de Crédito – Organização, Governança e Políticas Corporativas. Porto Alegre, 2004.

RIOS, Luiz Oliveira. Cooperativas brasileiras: manual de sobrevivência & crescimento sustentável. São Paulo, editora. STS, 1998

SCHARDONG, Ademar. Cooperativa de Crédito – Instrumento de Organização Econômica da Sociedade. Porto Alegre, Rigel, 2002.

VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira. Governança Cooperativa – Diretrizes para boas práticas de Governança em Cooperativas de Crédito. Brasília: Banco Central do Brasil, 2008.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZYLBERSZTAJN, Decio – Revista de Administração, São Paulo v.29, n.3, p. 23-32, julho/setembro 1994.