

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ – UFPR
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MESTRADO EM CONTABILIDADE
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: CONTABILIDADE GERENCIAL

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

UMA COOPERATIVA, TRÊS AGENTES E SUAS PERCEPÇÕES: A GOVERNANÇA
CORPORATIVA NA COOPERATIVA DE CRÉDITO RURAL CAMPOS GERAIS

VIVIANE DA COSTA FREITAG

CURITIBA

2008

VIVIANE DA COSTA FREITAG

UMA COOPERATIVA, TRÊS AGENTES E SUAS PERCEPÇÕES: A GOVERNANÇA
CORPORATIVA NA COOPERATIVA DE CRÉDITO RURAL CAMPOS GERAIS

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre. Programa de Mestrado em Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Ademir Clemente

CURITIBA

2008

Dedico esta, a todo cidadão brasileiro que paga seus impostos, pois esses, permitiram-me cursar toda minha vida acadêmica em uma Escola Pública, inclusive essa etapa, que ora se conclui.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, a Deus, pois nos momentos de dificuldades, foi a fé que me sustentou.

Aos meus pais, que sempre acreditaram em minha luta, em especial à minha mãe, exemplo de mulher, que me ensinou a lutar por lugar ao sol.

Aos meus irmãos, que torceram por mim, principalmente, aos que contribuíram com a execução deste trabalho, Liliane e Alaercio, desde as leituras, ainda do projeto, até a aplicação da pesquisa de campo, à “mana” Alice, pelo apoio e por ter cuidado de meu filho como se fosse o dela, no momento crucial dessa dissertação.

Ao meu esposo Carlos, por sua colaboração; no campo sentimental, pela compreensão e paciência, na área técnica, não só pelas sugestões no decorrer do desenvolvimento do trabalho, mas também, por desenvolver o *software* que garantiu agilidade e precisão de tabulação dos resultados da pesquisa, e na área financeira, sendo o financiador deste projeto. Ao meu filho Mathäus, o meu presente de Deus, por sua compreensão nos momentos de tensão e impaciência, gerados pelo cansaço dessa jornada. O resultado deste trabalho também é de vocês.

Aos meus grandes amigos do mestrado, Marinei, Paulo e Ely Célia, pelo apoio e incentivo, pela agregação de idéias e sugestões, pelo companheirismo; enfim, pelas belas parcerias formadas no decorrer do curso e espero, que da vida também.

Às amigas Cleusa e Adriana, que acreditaram e agilizaram o processo de investigação na Cooperativa estudada. Ao Sr. Manfred Alfonso Dasenbrock, presidente da Central Sicredi Paraná, por sua recomendação enviada à cooperativa estudada. Ao Sr. Lauro Osmar Schneider, presidente da Cooperativa de Crédito Rural Campos Gerais, não somente por ter permitido a aplicação da investigação, mas, pelo respeito ao meu trabalho como pesquisadora, pois, hoje, considero-me parte da Cooperativa. Agradeço também, à grande amiga Tilene Moerschbacher Farina, Gerente Regional Administrativo Financeiro da Cooperativa de Crédito Rural Campos Gerais, que muito me ensinou sobre cooperativismo, oportunizou o sucesso da pesquisa de campo e foi responsável pela aplicação de meus estudos em

cooperativas de crédito durante a graduação e por mais essa fase de minha vida acadêmica.

Ao meu Orientador Prof. Dr. Ademir Clemente, por sua paciência, dedicação e confiança depositadas em meu trabalho ao longo do processo de elaboração dessa dissertação e também durante o curso de mestrado.

Aos professores Valdir Michels e Paulo Mello Garcias, pelas críticas e sugestões apresentadas no exame de qualificação, que permitiram enriquecer o texto.

Aos professores do curso de mestrado em contabilidade e finanças e também ao curso de mestrado em educação, pelo conteúdo transmitido durante as aulas.

E, a todos aqueles que colaboraram de forma direta ou indireta para a conclusão deste trabalho, que esse resultado possa ser uma vitória compartilhada.

RESUMO

Cooperativa é uma sociedade de pessoas, com forma e natureza jurídicas próprias, constituídas para prestar serviços aos seus associados. As cooperativas de crédito tratam-se, portanto, de um modelo de instituição financeira não-bancária, de ajuda mútua entre pessoas. A administração dos recursos dos associados requer grande responsabilidade por parte da diretoria da cooperativa. Nesse sentido, a governança corporativa se apresenta como um conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia e busca identificar maneiras para proteger os sócios, reduzindo o conflito entre agentes. Como problema de pesquisa, buscou-se investigar qual a percepção dos associados, colaboradores e gestores da Cooperativa de Crédito Rural Campos Gerais sobre governança corporativa na referida organização. Como objetivo geral, buscou-se identificar a percepção sobre a governança corporativa na ótica dos associados, colaboradores e gestores da Cooperativa de Crédito Rural Campos Gerais. Os objetivos específicos foram: descrever os conceitos sobre cooperativismo; descrever os conceitos de governança corporativa; identificar as melhores práticas de governança utilizadas no Brasil; verificar se existe conflito de percepções nos assuntos de interesse entre os agentes; e desenvolver uma referência a partir da percepção dos agentes em relação à utilização das melhores práticas de governança em uma mesma instituição. Este estudo, quanto aos objetivos, é considerado exploratório e descritivo. Quanto aos meios de investigação adotados, foram utilizadas: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa de campo e levantamento. O universo estabelecido para o estudo foi a Cooperativa de Crédito Rural Campos Gerais, localizada na região denominada Campos Gerais do Paraná. A referida cooperativa possui em seu quadro social 10.514 cooperados ativos, e conta, ainda, com 86 colaboradores e 34 gestores. A amostragem estratificada e aleatória foi a opção para selecionar os agentes colaboradores, enquanto para os agentes gestor e colaborador a investigação se desenvolveu em torno da população. O instrumento construído para a coleta de dados foi um questionário estruturado fechado. Os dados foram analisados com o suporte da estatística descritiva. O modelo de governança adotado pela Cooperativa de Crédito Rural Campos Gerais é reflexo do modelo cooperativo adotado pelo sistema SICREDI, e vem ao encontro de muitas das melhores práticas divulgadas pelo IBGC. A própria natureza cooperativa do negócio está em sintonia com o preconizado como melhores práticas de governança. Os agentes não apresentam diferenças significativas de percepção no que diz respeito a aspectos relacionados a interesses comuns, como a necessidade de manutenção de um código de ética e a importância de se analisar as demonstrações contábeis, independente de serem obrigatórias ou não. Contudo, verificam-se diferenças significativas de percepção dos agentes quanto aos aspectos relacionados aos interesses próprios de cada grupo, que requerem uma participação ativa dos agentes. Ou seja, quando os assuntos elencados exigiam uma participação em assembléias e reuniões, ou melhor, um conhecimento sobre a cooperativa, as percepções foram heterogêneas.

Palavras-chave: Cooperativa de Crédito. Governança Corporativa. Conflito entre Agentes.

ABSTRACT

A cooperative is an association of persons, with own legal form and nature, constituted to provide services to its members. Consequently, credit cooperatives are a type of non-bank financial institution for mutual aid among members. The management of the members' money requires great responsibility by the directors of the cooperative. In this sense, the corporate governance is a set of practices that aims to optimize the performance of a company, as well as to identify manners to protect the members, reducing the conflict between agents. The research problem was defined as an attempt to investigate the perception of members, co-workers and managers of Campos Gerais Rural Credit Cooperative on the corporate governance in this organization. The general goal of this research was to identify the perception on the corporate governance in the viewpoint of members, co-workers and managers of Campos Gerais Rural Credit Cooperative. The specific goals were: to describe the concepts of cooperativism; to describe the concepts of corporate governance; to identify the best governance practices used in Brazil; to verify whether there is any conflict of perceptions in the issues of interest between the agents; and to develop a reference from the agents' perception concerning the use of the best governance practices in a single institution. Regarding the aims, this study is characterized as exploratory and descriptive. The means used for the research were: literature review, documental research, survey and field research. The universe established for the study was the Campos Gerais Rural Credit Cooperative, located in the region known as Campos Gerais, in Paraná. This cooperative has 10.514 active members, as well as 86 co-workers and 34 managers. The stratified random sampling was used to select the members, and for the managers and co-workers, the investigation was based on the population. A structured questionnaire was the instrument used for collecting the data, which were analyzed by using descriptive statistics. The model of governance adopted by Campos Gerais Rural Credit Cooperative reflects the cooperative model adopted by the SICREDI system, and is in line with many of the best practices publicized by IBGC. The cooperative nature of the business itself is in line with what is recommended as the best governance practices. The agents do not present significant differences of perception regarding the aspects related to common interests, such as the need of maintaining a code of ethics, and the importance of analyzing the financial statements, regardless of being compulsory or not. However, significant differences of perception were verified among agents regarding the aspects related to the particular interests of each group, which require an active participation of the agents. In other words, when the issues approached in the research required the agents' participation in meetings, that is, when it required a knowledge about the cooperative, the perceptions were heterogeneous.

Key-words: Credit Cooperative. Corporate Governance. Conflict between Agents.

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - FAIXA ETÁRIA AGENTE ASSOCIADO.....	94
GRÁFICO 2 - ESCOLARIDADE DO AGENTE ASSOCIADO.....	95
GRÁFICO 3 - TEMPO DE ASSOCIATIVISMO - AGENTE ASSOCIADO.....	96
GRÁFICO 4 - FATO MOTIVADOR DO INGRESSO NA COOPERATIVA – AGENTE ASSOCIADO.....	97
GRÁFICO 5 - PARTICIPAÇÃO EM ASSEMBLÉIAS – AGENTE ASSOCIADO.....	99
GRÁFICO 6 - FAIXA ETÁRIA – AGENTE COLABORADOR.....	102
GRÁFICO 7 - ESCOLARIDADE – AGENTE COLABORADOR.....	102
GRÁFICO 8 - TEMPO DE ASSOCIATIVISMO – AGENTE COLABORADOR.....	103
GRÁFICO 9 - FATO MOTIVADOR DO INGRESSO NA COOPERATIVA – AGENTE COLABORADOR.....	104
GRÁFICO 10 - PARTICIPAÇÃO EM ASSEMBLÉIAS – AGENTE COLABORADOR.....	105
GRÁFICO 11 - FAIXA ETÁRIA – AGENTE GESTOR.....	107
GRÁFICO 12 - ESCOLARIDADE – AGENTE GESTOR.....	108
GRÁFICO 13 - TEMPO DE ASSOCIATIVISMO – AGENTE GESTOR.....	108
GRÁFICO 14 - FATO MOTIVADOR DO INGRESSO NA COOPERATIVA – AGENTE GESTOR.....	109
GRÁFICO 15 - PARTICIPAÇÃO EM ASSEMBLÉIAS – AGENTE GESTOR.....	110
GRÁFICO 16 - PARTICIPAÇÃO DOS AGENTES EM ASSEMBLÉIAS.....	118
GRÁFICO 17 - NÍVEL DE OBTENÇÃO DE INFORMAÇÕES PELA PARTICIPAÇÃO DOS AGENTES NAS ASSEMBLÉIAS.....	119
GRÁFICO 18 - PERCEPÇÕES DOS AGENTES QUANTO A IMPORTÂNCIA DA DIVERSIFICAÇÃO DE PROFISSÕES DOS MEMBROS DOS CONSELHOS FISCAL E DE ADMINISTRAÇÃO.....	122
GRÁFICO 19 - PERCEPÇÕES DOS AGENTES QUANTO A AUTONOMIA DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO.....	124
GRÁFICO 20 - AUTONOMIA DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO.....	125
GRÁFICO 21 - PERCEPÇÕES DOS AGENTES QUANTO A NECESSIDADE DE REMUNERAÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO.....	129
GRÁFICO 22 - NECESSIDADE DE REMUNERAÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO.....	130
GRÁFICO 23 - PERCEPÇÕES DOS AGENTES QUANTO AO NÍVEL DE REMUNERAÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO.....	131
GRÁFICO 24 - NÍVEL DE REMUNERAÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO.....	132
GRÁFICO 25 - AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS GESTORES.....	134
GRÁFICO 26 - DESEMPENHO DOS GESTORES – ÓTICA DOS AGENTES.....	135
GRÁFICO 27 - PERCEPÇÕES DOS AGENTES QUANTO AO CÓDIGO DE ÉTICA.....	137
GRÁFICO 28 - PERCEPÇÕES DOS AGENTES SOBRE A DIVULGAÇÃO DAS INFORMAÇÕES FINANCEIRAS.....	139
GRÁFICO 29 - PERCEPÇÕES DOS AGENTES QUANTO A IMPORTÂNCIA DE ANALISAR OS RELATÓRIOS CONTÁBEIS.....	141
GRÁFICO 30 - FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DOS RELATÓRIOS CONTÁBEIS PELOS AGENTES.....	142
GRÁFICO 31 - NÍVEL DE RELEVÂNCIA DE ANALISAR O RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO.....	143
GRÁFICO 32 - NÍVEL DE RELEVÂNCIA DE ANALISAR O RELATÓRIO DE FLUXO DE CAIXA.....	143
GRÁFICO 33 - NÍVEL DE RELEVÂNCIA DE ANALISAR OS RELATÓRIOS DE CUNHO SOCIAL.....	144
GRÁFICO 34 - PERCEPÇÕES DOS AGENTES QUANTO A NECESSIDADE DE REMUNERAR A DIRETORIA.....	146
GRÁFICO 35 - NECESSIDADE DE REMUNERAR A DIRETORIA.....	147
GRÁFICO 36 - PERCEPÇÕES DOS AGENTES QUANTO AO NÍVEL DE REMUNERAÇÃO DA DIRETORIA.....	148
GRÁFICO 37 - NÍVEL DE REMUNERAÇÃO DA DIRETORIA.....	149
GRÁFICO 38 - IMPORTÂNCIA DOS TRABALHOS DE AUDITORIA INTERNA NA COOPERATIVA.....	152
GRÁFICO 39 - PERCEPÇÕES DOS AGENTES QUANTO A IMPORTÂNCIA DA AUDITORIA EXTERNA.....	153
GRÁFICO 40 - PERCEPÇÕES DOS AGENTES QUANTO A ROTATIVIDADE DO CONSELHO FISCAL.....	155
GRÁFICO 41 - PERCEPÇÕES DOS AGENTES QUANTO A ROTATIVIDADE DO CONSELHO.....	

FISCAL.....	156
GRÁFICO 42 - PERCEPÇÕES DOS AGENTES QUANTO A DISTRIBUIÇÃO DE SOBRAS.....	159
GRÁFICO 43 - DISTRIBUIÇÃO DE SOBRAS.....	161
GRÁFICO 44 - PERCEPÇÕES DOS AGENTES QUANTO AOS ESFORÇOS DA GESTÃO EM AÇÕES DE CURTO E MÉDIO PRAZOS E AÇÕES DE LONGO PRAZO.....	162
GRÁFICO 45 - AÇÕES DA GESTÃO EM CURTO E MÉDIO PRAZOS E AÇÕES DE LONGO PRAZO	163
GRÁFICO 46 - PERCEPÇÕES DOS AGENTES QUANTO AO CUMPRIMENTO DA MISSÃO DA COOPERATIVA.....	164
GRÁFICO 47 - AVALIAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA PELOS AGENTES.....	165

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - AMBIENTE INSTITUCIONAL E A ESTRUTURA DE GOVERNANÇA.....	60
--	----

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - CARACTERÍSTICAS DOS MODELOS DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO.....	30
QUADRO 2 - DIFERENÇAS ENTRE COOPERATIVAS DE CRÉDITO E O SISTEMA BANCÁRIO.....	43
QUADRO 3 - AUTORES NACIONAIS PESQUISADOS E A CATEGORIZAÇÃO DE CONCEITOS SOBRE GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	51
QUADRO 4 - OBRAS PRECURSORAS SOBRE GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	53
QUADRO 5 - COMPOSIÇÃO DA AMOSTRAGEM – AGENTE ASSOCIADO.....	84
QUADRO 6 - COMPOSIÇÃO DA AMOSTRAGEM – AGENTE COLABORADOR.....	85
QUADRO 7 - COMPOSIÇÃO DA AMOSTRAGEM – AGENTE GESTOR.....	85
QUADRO 8 - CARACTERÍSTICAS DEFINIDORAS DA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA DA COOPERATIVA DE CRÉDITO RURAL CAMPOS GERAIS.....	91
QUADRO 9 - MODELO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – COMPARATIVO ENTRE A COOPERATIVA CAMPOS GERAIS E AS EMPRESAS BRASILEIRAS LISTADAS EM BOLSA.....	92
QUADRO 10 - COMPOSIÇÃO DA AMOSTRAGEM – AGENTE COLABORADOR.....	93
QUADRO 11 - COLABORADORES ENTREVISTADOS.....	101
QUADRO 12 - GESTORES ENTREVISTADOS.....	107
QUADRO 13 - PARTICIPAÇÃO EM PRÉ-ASSEMBLÉIAS.....	116

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BANCOOB	-Banco Cooperativo do Brasil S.A.
BANSICREDI	-Banco Cooperativo Sicredi S.A.
BC	-Banco Central
BNCC	-Banco Nacional de Crédito Cooperativo
BNDES	-Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BNH	-Banco Nacional da Habitação
COCECRER	-Cooperativa Central de Crédito no Paraná
CRESOL	-Cooperativas de Crédito Rural com Interação Solidária
ECOSOL	-Sistema Nacional de Cooperativas de Economia e Crédito Solidário
FECOTRIGO	-Federação das Cooperativas de Trigo e Soja
IBGC	-Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
OCEPAR	-Organização e Sindicato das Cooperativas do Estado do Paraná
PACs	-Postos de Atendimento Cooperativo
SICOOB	-Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil
SICREDI	-Sistema de Crédito Cooperativo
SUMOC	-Superintendência da Moeda e do Crédito
UNICRED	-Cooperativa Centro Brasileira de Economia e Crédito Mútuo dos Profissionais da área da Saúde
WOCCU	-Conselho Mundial das Uniões de Crédito
CMN	-Conselho Monetário Nacional
CVM	-Comissão de Valores Mobiliários
BOVESPA	-Bolsa de Valores de São Paulo
CEO	- <i>Chief Executive Officer</i>
ACI	-Aliança Cooperativa Internacional
SUREG	-Superintendência Regional

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	14
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	14
1.2 DESCRIÇÃO DO PROBLEMA.....	16
1.3 OBJETIVOS.....	17
1.3.1 Objetivo Geral.....	17
1.3.2 Objetivos Específicos.....	17
1.4 HIPÓTESES DA PESQUISA.....	18
1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	18
1.6 RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	19
1.7 VISÃO GERAL DO TRABALHO.....	19
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
2.1 COOPERATIVISMO.....	21
2.1.1 A Doutrina Cooperativista.....	24
2.1.2 Breve Histórico dos Modelos de Cooperativas de Crédito.....	26
2.1.3 Breve Histórico do Sistema de Crédito Cooperativo no Brasil.....	31
2.1.4 Cooperativas de Crédito na atualidade, Instituições Financeiras do SFN.....	38
2.1.5 Sistema de Crédito Cooperativo – SICREDI.....	46
2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	49
2.2.1 Origens e Marcos Conceituais de Governança Corporativa.....	52
2.2.2 Custos de Transação.....	53
2.2.2.1 As Premissas dos Custos de Transação.....	56
2.2.3 Conflito entre Agentes.....	57
2.2.4 Pilares da Governança.....	59
2.2.5 O Ambiente, a Estrutura de Governança e os Indivíduos.....	59
2.2.5.1 O Ambiente, a Estrutura de Governança e os Indivíduos – Foco nas Organizações Cooperativas.....	61
2.2.6 Padrões de Governança Corporativa no Mundo.....	63
2.2.6.1 A Governança Corporativa nos Estados Unidos.....	63
2.2.6.2 A Governança Corporativa no Reino Unido.....	66
2.2.6.3 A Governança Corporativa na Alemanha.....	67
2.2.6.4 A Governança Corporativa no Japão.....	68
2.2.6.5 A Governança Corporativa na França.....	70
2.2.6.6 A Governança Corporativa no Brasil.....	70
2.2.6.6.1 Recomendações da CVM sobre Governança.....	72
2.2.6.6.2 O Código de Governança do IBGC.....	73
2.2.6.6.3 As Diretrizes para Boas Práticas de Governança em Cooperativas de Crédito.....	74
2.2.7 As Relações entre Controladoria, Contabilidade Gerencial e Governança Corporativa.....	75
3. METODOLOGIA.....	81
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	82
3.2 UNIVERSO E AMOSTRAGEM.....	83
3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	86
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS.....	87
3.5 VANTAGENS DO MÉTODO.....	87
3.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	87
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	90
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE DE ESTUDO.....	90
4.1.1 Caracterização do Agente Associado.....	93
4.1.2 Caracterização do Agente Colaborador.....	100
4.1.3 Caracterização do Agente Gestor.....	106
4.2 PERCEPÇÕES DOS AGENTES SOBRE GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	111
4.2.1 Representatividade e Participação.....	112
4.2.1.1 Assembléias.....	113

4.2.1.2 Pauta e Documentação da Assembléia.....	114
4.2.1.3 Regras de Votação.....	116
4.2.1.4 Processo Eleitoral.....	117
4.2.1.5 Participação dos Associados.....	117
4.2.1.6 Formação Cooperativista, Desenvolvimento de Lideranças e Responsabilidade Social.....	121
4.2.2 Direção Estratégica.....	123
4.2.2.1 Definição de Papéis e Atuação.....	123
4.2.2.2 Funções do Órgão de Administração Estratégica.....	127
4.2.2.3 Funcionamento dos Órgãos de Administração.....	127
4.2.3 Gestão Executiva.....	135
4.2.3.1 Atuação e Responsabilidades.....	135
4.2.3.2 Código de Conduta e Ética.....	136
4.2.3.3 Políticas de Risco e Crédito.....	137
4.2.3.4 Prestação de Informações.....	138
4.2.4 Fiscalização e Controle.....	151
4.2.4.1 Associados.....	151
4.2.4.2 Auditorias.....	152
4.2.4.3 Conselho Fiscal.....	154
4.2.4.4 Organização Sistêmica.....	157
4.2.5 Conflito de Interesses.....	158
4.3 AVALIAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	165
5. CONSIDERAÇÕES, CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	167
5.1 Considerações.....	167
5.1.1 Considerações sobre o Tema Cooperativismo e Governança.....	167
5.1.2 Considerações sobre os Agentes Entrevistados.....	169
5.1.3 Considerações sobre os Dados Obtidos na Pesquisa.....	170
5.2 Conclusões.....	173
5.3 Recomendações para a Cooperativa.....	174
5.4 Sugestões para Estudos Futuros.....	175
REFERÊNCIAS.....	176
DOCUMENTOS CONSULTADOS.....	183

1. INTRODUÇÃO

Esse estudo dedica-se a investigar as percepções dos agentes envolvidos em uma cooperativa de crédito rural em relação à governança corporativa. Essa primeira seção compreende a contextualização do tema, a descrição do problema de pesquisa, os objetivos e hipóteses que norteiam a investigação, a delimitação e relevância do estudo desenvolvido, bem como a visão geral do trabalho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

As cooperativas podem ser definidas como sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídicas próprias, constituídas para prestar serviços aos seus associados. Atualmente são regidas juridicamente pela Lei 5.764 de 16 de dezembro de 1971, e subdividem-se em quatorze segmentos denominados ramos, dentre os quais, o ramo de crédito, formado pelas cooperativas destinadas a promover a poupança e financiar necessidades ou empreendimentos dos seus cooperados.

No Paraná, o ramo de crédito cooperativo organiza-se em três grandes sistemas, quais sejam: Sistema de Crédito Cooperativo (SICREDI), Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (SICOOB) e Cooperativa Centro Brasileira de Economia e Crédito Mútuo dos Profissionais da área da Saúde (UNICRED); além desses, contam com sistemas menores como Cooperativas de Crédito Rural com Interação Solidária (CRESOL) e Sistema Nacional de Cooperativas de Economia e Crédito Solidário (ECOSOL), acrescenta-se a esse rol as chamadas cooperativas singulares que atuam de forma independente. Conforme consulta realizada no sítio da Organização e Sindicato das Cooperativas do Estado do Paraná (OCEPAR), no referido estado, atuam hoje os três grandes sistemas acima citados e ainda, dez cooperativas de crédito singulares que trabalham conforme as características peculiares a elas. No total são 59 cooperativas singulares, 10 independentes, 20 vinculadas ao sistema SICOOB, 27 ao sistema SICREDI, 07 ao sistema UNICRED e

ainda, duas centrais dos sistemas SICREDI e SICOOB.

O sistema SICREDI atualmente congrega 27 cooperativas no estado do Paraná, cuja presença se faz em 307 municípios. O mesmo fechou o ano de 2007 com 264.228 (duzentos e sessenta e quatro mil e duzentos e vinte e oito) associados no estado do Paraná, número esse que representa 37% do total dos associados em cooperativas de crédito.

A Cooperativa de Crédito Rural Campos Gerais, foi organizada em 11 de janeiro de 1989, com a participação de cinquenta e oito agricultores sob o nome de CREDICOOPAGRÍCOLA, abrangendo as localidades de Carambeí, Castro, Curiúva, Ipiranga, Ivaí, Jaguariaíva, Piraí do Sul, Ponta Grossa, Sengés, Tibagi e Ventania. Todas essas localidades situadas na região dos Campos Gerais.

Desde sua fundação, a referida Cooperativa, objeto de estudo dessa dissertação, sofreu várias modificações em termos de estrutura e funcionamento. Algumas mudanças foram ocasionadas pelo crescimento da cooperativa em número de associados e área de abrangência, outras, ocasionadas pelas adaptações necessárias à legislação vigente no país. Atualmente a Cooperativa atende a oito municípios na região dos Campos Gerais, a saber: Carambeí, Castro, Curiúva, Ipiranga, Ivaí, Piraí do Sul, Ponta Grossa e Ventania, e seu quadro social aproxima-se de doze mil associados.

A cooperação como forma de organização econômica, não significa ignorar o processo de administração estratégica, pelo contrário, administrar os recursos para um número de associados dessa envergadura, requer grande responsabilidade por parte da diretoria da entidade. Nesse sentido, a governança corporativa se apresenta como um conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia e busca identificar maneiras para proteger os sócios, garantindo que as decisões estratégicas sejam adotadas de forma eficiente. A governança também se propõe a proteger as partes interessadas na empresa, tais como: acionistas, empregados, gestores e credores. Portanto, se propõe a reduzir o conflito entre agentes.

Cumprido ressaltar, que o problema de agência surge na medida em que a propriedade e controle se separam, ou seja, os gestores apresentam-se com interesses divergentes dos interesses dos proprietários. Enquanto o proprietário tem

interesse de que a empresa obtenha lucros de forma a remunerar seu investimento; o gestor, tem interesse em manter seu emprego e devido, à sua posição executiva, pode tomar decisões que atendam a seus interesses, contrariando os interesses dos sócios. Silveira (2005, p. 28) infere que, quando, um mesmo indivíduo acumula as funções de acionista e administrador, não há possibilidades de haver conflito de interesses.

Porém, na entidade estudada, uma cooperativa de crédito, os agentes desempenham as funções de associado, colaborador e gestor concomitantemente, por isto posto, fica latente uma lacuna para investigação, se ocorre ou não, o conflito de interesses entre esses atores de duplos papéis.

Uma forma de verificar se ocorre ou não, o conflito de interesses em uma entidade, pode ser constatada observando as perspectivas que cada agente possui sob determinado assunto.

1.2 DESCRIÇÃO DO PROBLEMA

Embasado no acima exposto, pode-se apresentar como tema de pesquisa, a aplicabilidade e utilização das “boas ou melhores” práticas de governança corporativa praticadas no Brasil em Cooperativas de Crédito. Em um primeiro momento foi necessário verificar a ocorrência ou não de conflito de percepções entre agentes sobre o tema. Ressaltando que a base conceitual para desenvolvimento dos instrumentos de governança, são os conflitos entre agentes, e por conseguinte, os custos de transação gerados por esses conflitos.

Para nortear a investigação, foi delineado um problema de pesquisa que reside em verificar se existe conflito de percepções entre os agentes da Cooperativa de Crédito Rural Campos Gerais. Para tanto, priorizou-se os itens contemplados pelo Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa, divulgado no Brasil pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). E também pelos itens que compõem as Diretrizes para Boas Práticas de Governança Corporativa em Cooperativas de Crédito no Brasil, divulgadas pelo Banco Central do Brasil

(BACEN), ambos documentos contemplam os pilares ou valores da governança corporativa. A percepção em relação a governança foi captada sob ótica dos associados, colaboradores e gestores na Cooperativa de Crédito Rural Campos Gerais.

O problema, segundo Marconi (2001, p. 21), refere-se a um conjunto de expectativas que vão desencadear a pesquisa surgida de um problema teórico-prático. Geralmente é levantado em forma de questão. Para essa dissertação apresenta-se da seguinte forma: **que percepção os associados, colaboradores e gestores da Cooperativa de Crédito Rural Campos Gerais têm sobre governança corporativa na referida organização?**

1.3 OBJETIVOS

Segundo Lopes (2006, p. 198), os objetivos servem para dar uma visão geral do assunto da pesquisa, o que o pesquisador espera conseguir com sua investigação.

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar a percepção sobre a governança corporativa, na ótica dos associados, colaboradores e gestores da Cooperativa de Crédito Rural Campos Gerais.

1.3.2 Objetivos Específicos

Identificar as melhores práticas de governança utilizadas no Brasil;

Identificar o modelo de governança utilizado pela Cooperativa de Crédito Rural Campos Gerais;

Verificar as diferenças de percepções entre os agentes: associados, colaboradores e gestores da cooperativa estudada em relação ao tema governança;

Verificar prováveis conflitos de interesses entre os agentes.

1.4 HIPÓTESES DA PESQUISA

As hipóteses ou suposições, são afirmações sobre o tema em debate. A investigação é realizada de modo que se possa confirmar ou refutar a hipótese (VERGARA, 2003, p. 28).

Para orientar o processo de investigação e responder à questão de pesquisa, foram formuladas uma hipótese geral e outra subsidiária.

Hipótese Geral: nas classes de agentes da Cooperativa de Crédito Rural Campos Gerais, existem diferenças significativas de percepção quanto aos aspectos relacionados aos interesses próprios de cada grupo.

Hipótese Subsidiária: as classes de agentes da Cooperativa de Crédito Rural Campos Gerais, não apresentam diferenças significativas de percepção no que diz respeito aos aspectos relacionados aos interesses comuns.

1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

A investigação foi aplicada em uma cooperativa de crédito rural integrante do sistema de crédito cooperativo SICREDI, na região dos Campos Gerais, no Paraná, no período de maio e junho de 2008. Durante o período, buscou-se averiguar qual a percepção que os associados, colaboradores e gestores da referida cooperativa possuem sobre o tema governança.

1.6 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Considerando a dimensão do serviço prestado pelas instituições financeiras, a qual reside em intermediar recursos financeiros excedentes de agentes poupadores, para agentes que necessitam desses recursos, entende-se que a instituição financeira de crédito cooperativo se apresenta como um modelo de instituição voltado para a comunidade local. Assim sendo, todos os recursos captados são integralmente investidos em sua própria área de abrangência.

Por esse motivo, investigar a existência ou não de conflito de percepção entre agentes, contribuirá para validar a utilidade de utilização das melhores práticas de governança corporativa em cooperativas de crédito sob a ótica de seus usuários, aqui representados pelos gestores, colaboradores e associados, grupos esses, que em essência estão em pé de igualdade pelo fato de serem associados da cooperativa, porém, possuem níveis decisórios diferenciados.

1.7 VISÃO GERAL DO TRABALHO

O capítulo I, compreende a contextualização, a justificativa, os objetivos e a delimitação do estudo a ser desenvolvido.

O capítulo II, é consubstanciado pelo referencial teórico, que objetiva dar suporte ao desenvolvimento das análises dos dados arrolados no trabalho empírico. Nesse capítulo, o conteúdo explorado concorre para dar o substrato analítico também às conclusões apresentadas no estudo.

O capítulo III, trata da metodologia utilizada. Descreve-se o enquadramento da pesquisa, definindo os quesitos que foram respondidos no decorrer do trabalho, o método de coleta de dados, bem como os procedimentos e técnicas utilizadas para a análise dos dados. As limitações da pesquisa também estão expostas nessa fase do trabalho.

O capítulo IV, traz os resultados apurados com o desenvolvimento do trabalho. No capítulo V, estão postos a apreciação dos resultados, a conclusão e também a proposição de novas perspectivas e abordagens para trabalhos futuros. Cumpre destacar, que tais encaminhamentos, inclusive a elaboração do instrumento de coleta de dados, foram realizados através do diálogo entre teoria e prática, aspectos esses, indissociáveis para uma análise da envergadura da pesquisa proposta para o momento. Na seqüência deste capítulo, estão arrolados referências e apêndice, não como mero cumprimento de normas, mas como suportes que se fizeram presentes na pesquisa ora apresentada.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Essa seção, trata dos fundamentos, princípios e teorias, referenciados pela literatura, que procuram caracterizar e identificar variáveis relevantes para explicar o fenômeno estudado. Inicialmente, foi abordado o tema cooperativismo e sua doutrina, na seqüência, sob uma ótica histórica, descreveu-se os modelos de cooperativa de crédito e o sistema de crédito cooperativo no Brasil, para então localizar as cooperativas de crédito perante o Sistema Financeiro Nacional e descrever o sistema de crédito cooperativo, no qual, a cooperativa estudada é integrante.

De posse dessa caracterização, o tema em destaque foi a governança corporativa. Em um primeiro momento, tratou-se sobre as origens e marcos conceituais, sob a égide da Nova Economia Institucional; na seqüência, descreveu-se os pilares que dão sustentabilidade e amarram as concepções práticas da governança e os padrões de governança corporativa no mundo, para então destacar a experiência brasileira. Outro ponto tratado nesse capítulo, são as relações entre a contabilidade gerencial e controladoria para com a governança corporativa.

2.1 COOPERATIVISMO

O entendimento do tema dessa pesquisa, considera o homem como um animal social por natureza, cuja vida em sociedade é a condição que lhe assegura a sobrevivência e continuidade da sua própria espécie. A cooperação, foi uma das formas encontradas para consecução de seus objetivos, o homem percebeu que viver em sociedade seria uma alternativa para aqueles que possuíssem os mesmos objetivos.

De acordo com Pinho (1966, p. 44), a cooperação e a concorrência, constituem, do ponto de vista sociológico, dois processos importantes da vida em sociedade. Em ambos os casos, - cooperação e concorrência – o conflito existe, há

luta na busca pelos objetivos traçados pelos indivíduos, com a diferença que em uma prática de cooperação, os indivíduos somam seus esforços para lutar, já em uma realidade baseada pelo princípio da concorrência, a luta na busca dos objetivos ocorre de forma individual.

A cooperação pode ser informal ou formal. Como exemplo de cooperação informal, presente no meio rural, destacam-se os chamados “mutirões”, onde em grupos, os vizinhos se reúnem para colheita, preparo do solo ou construção de uma instalação, somam esforços e executam a tarefa em menor tempo e com maior eficiência. Tais mutirões, como um grande batalhão de trabalhadores, percorrem propriedades executando tarefas árduas em um espaço de tempo menor do que se realizadas de forma individual.

Por sua vez, a cooperação formal é representada pelas cooperativas, os pelos sindicatos e demais tipos de sociedade. Essas, são formalizadas ou regulamentadas pelos sócios, por meio de estatutos próprios, ou seja, há um acordo prévio e protocolar sobre os direitos e deveres de todos. Assim sendo, as sociedades cooperativas, em geral, e a Cooperativa de Crédito Rural Campos Gerais em particular, consistem em uma coletividade, cujas bases residem em uma cooperação formal.

Pinho (2004, p. 117) ressalta que, a cooperação é um processo social no qual as pessoas se entre ajudam para alcançar o mesmo objetivo.

Franke (1973, p. 13) infere que, a cooperativa se distingue conceitualmente das demais organizações por um traço altamente característico:

enquanto que nas empresas não cooperativas a pessoa se associa para participar dos lucros sociais na proporção do capital investido, já na cooperativa a razão que conduz à filiação do associado não é a obtenção de um dividendo de capital, mas a possibilidade de utilizar-se dos ‘serviços’ da sociedade para melhorar seu próprio ‘status econômico’.

Historicamente, considera-se como marco oficial do nascimento do cooperativismo, a obra dos Pioneiros de *Rochdale* em 1844, sendo esse o registro do primeiro modelo de cooperativa como instituição de fins econômicos e sociais formalizada.

Porém, Pinho (1966, p. 18) por sua vez, destaca as corporações de artes e ofícios e confrarias, organizações que remontam à Idade Média, como experiência

cooperativista que teria antecedido a experiência na Inglaterra. Antes disso, existiram ainda formas de arrendamento de terras para exploração em comunidade. Tal configuração teria sido utilizada pelos povos babilônios e sociedades de auxílio mútuo para enterros e seguros dos gregos e romanos. Na América do Norte, com a iniciativa de um grupo religioso, os *Shakers*, e outras experiências fruto do idealismo de socialistas associativistas como a Nova Harmonia, fundada por Owen, em 1828, também no continente americano, residem exemplos de tal empreendimento.

O contexto em que surgiu a considerada primeira cooperativa, não difere das demais experiências que a antecederam historicamente. Pinho (1966, p. 20) narra os fatos: Em 1843 a indústria de flanela prosperava em Rochdale, distrito de Lancashire, na Inglaterra. Observando essa condição, os tecelões decidiram solicitar aumento de salários cujos empregadores não concordaram. Diante desse episódio foi deflagrada uma greve, alguns proprietários preferiram fechar suas portas, a cederem na negociação. Assim, nesse mesmo ano, um grupo de tecelões que não conseguira obter suas reivindicações, decidiu agir de acordo com o auxílio-mútuo e abriram um armazém cooperativo. A base da sociedade recebeu o nome de "*Rochdale Society of Equitable Pioneers*" (Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale). Em 21 de dezembro de 1844 foi inaugurado o armazém com vinte e oito associados.

Apesar da dificuldade de recursos limitados, o estatuto social da Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale, continha os princípios da estrutura e funcionamento da cooperativa. Os itens que compunham o estatuto social passaram à categoria de fundamentos da doutrina cooperativista sistematizada por Charles Gide. A autora enumera os princípios contidos no estatuto social da Sociedade dos Probos Pioneiros, a saber:

1. formação de um capital para emancipação do proletariado mediante economias realizadas sobre a compra em comum de gêneros alimentícios;
2. construção de casas para fornecer alojamento a preço de custo;
3. criação de estabelecimentos comerciais e agrícolas com duplo objetivo: produzir direta e economicamente tudo o que for indispensável às necessidades da classe operária, e assegurar trabalho aos operários desempregados ou que percebam baixos salários;
4. educação e luta contra o alcoolismo;
5. cooperação integral, isto é, criação paulatina de pequenos núcleos nos quais a produção e a repartição serão reorganizadas, e multiplicação desses núcleos através da propaganda e do exemplo. (PINHO, 1966, p. 22).

Pinho (1966, p. 23) ressalta que desde o início, os pioneiros tiveram uma grande preocupação de cuidar de seu próprio aperfeiçoamento moral e intelectual, pois “além de dois e meio por cento retirados dos ganhos, destinavam as multas cobradas por infração às regras sociais, a um fundo especial de educação dos membros da Sociedade e fomento da biblioteca”.

2.1.1 A Doutrina Cooperativista

Em 1886, iniciou-se a sistematização da doutrina cooperativista com Charles Guide, professor de Economia Política da Faculdade de Direito de Paris. Como parte integrante das doutrinas econômicas, tece críticas à realidade econômica e propõem programas a fim de corrigir o meio econômico-social de modo pacífico e paulatino, por meio da formação de múltiplos tipos de cooperativas, como crédito, consumo e produção, entre outras. (PINHO, 1966, p. 29)

Nesse contexto, o cooperativismo se enquadra entre as doutrinas intervencionistas, procura sujeitar a iniciativa privada ao controle e à supremacia de uma entidade, que pode ser o Estado, a Nação, grupos representativos de interesses diversos, como confessionais, profissionais, familiar, associações cooperativas e outros grupos. Essa doutrina surge como oposição às doutrinas liberais e individualistas que preconizavam a liberdade econômica no final do século XVIII e também à prática socialista dada a eliminação das liberdades individuais, econômicas e sociais. (PINHO, 1966, p. 29-30)

A doutrina cooperativista se representa como uma opção entre o liberalismo-individualista e o socialismo. Pinho (1966, p. 30-31) infere que, nos países capitalistas, o cooperativismo opera como um refúgio para os indivíduos economicamente fracos, possibilitando a ajuda mútua, se impondo aos grupos monopolísticos ou quase-monopolísticos. Esses grupos representam um único vendedor (monopólio), ou poucos vendedores (quase-monopólio) de um produto sem substituto. Enquanto que para a estrutura socialista, o cooperativismo

representa uma defesa dos indivíduos contra os excessos de intervenção estatal no mercado. O consumidor é o objetivo último da doutrina cooperativista e também é o instrumento de reforma da sociedade.

A referida doutrina propõe-se a corrigir as injustiças sociais e os males do ambiente econômico-social, por meio da associação dos consumidores, que tem o direito de participar da gestão direta ou indireta dos meios de produção necessários à fabricação de objetos de consumo e também podem participar da gestão distribuidora de bens e créditos. (PINHO, 1966, p. 29-31)

Segundo Pinho (1966, p. 34), Charles Guide enumerou doze virtudes do cooperativismo, a saber:

1) *viver melhor* ou conseguir melhor nível de vida através do auxílio mútuo; 2) *pagar a dinheiro*, a fim de evitar a dívida, que considera 'uma das formas de escravidão'; 3) *poupar sem sofrimento*, já que a devolução dos ganhos, sob a forma de retorno dos excedentes, proporcionalmente às operações realizadas pelos sócios na cooperativa permite-lhes economizar sem sacrificar a satisfação das necessidades; 4) *suprimir os parasitas*, ou seja eliminar os intermediários, de maneira a se reduzir ao mínimo os órgãos de transmissão de riquezas do produtor ao consumidor; 5) *combater o alcoolismo* – finalidade educativa já acentuada pelos Pioneiros de Rochdale [...]; 6) *interessar as mulheres nas questões sociais*, pois, sendo elas que cuidam do lar e fazem as compras, devem conhecer os problemas de consumo e das cooperativas de consumo; 7) *educar economicamente o povo*, tornando-o apto para a autogestão econômica e política; 8) *facilitar a todos o acesso à propriedade*; 9) *reconstituir uma propriedade coletiva*, através da formação de um patrimônio cooperativo, que é coletivo e está a serviço de um interesse geral e permanente, 'acima de nossas existências efêmeras', 10) *estabelecer o justo preço*, mas remunerando convenientemente todo trabalho consagrado à produção, inclusive o trabalho de direção e os trabalhos intelectuais preparatórios; 11) *eliminar o lucro capitalista*, criando a preocupação com a satisfação das necessidades dos homens e não com a obtenção de lucros; 12) *abolir conflitos* – na cooperativa de consumo o consumidor torna-se seu próprio fornecedor, na cooperativa de produção o operário torna-se seu próprio patrão, na cooperativa de crédito o sacador torna-se seu próprio sacado, [...], de modo que toda disputa cessa pela fusão dos inimigos, ou melhor, 'o combatente cessa por falta de combatentes.'

Atualmente Pinho, (2006, p. 19) enumera no plano internacional os valores e princípios de identidade cooperativa defendidos pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI), órgão de representação criado em Londres em 1895, com o objetivo de perpetuar a obra dos Pioneiros de Rochdale. Esse órgão atualmente possui sede em Genebra e apresenta como princípios cooperativos:

(1) adesão voluntária e livre – as cooperativas são organizadas abertas à participação de todos, sem discriminações de gênero, etnia, classe social, opção política ou religiosa; (2) gestão democrática – as cooperativas são organizações democráticas controladas pelos cooperados (com direito a um voto, independente do número de cotas); (3) participação econômica dos membros – ou contribuição dos cooperados para o capital das cooperativas, sendo este controlado de acordo com decisão tomada em assembléia geral; (4) autonomia e independência – a cooperativa é uma empresa autônoma controlada pelos cooperados, que são seus donos; (5) educação, formação e informação dos associados e do público em geral sobre as vantagens do cooperativismo; (6) intercooperação – as cooperativas devem manter intercâmbio sobre si, em níveis local, regional, nacional e internacional; (7) preocupação com a comunidade – as cooperativas trabalham para o bem-estar da comunidade, através de projetos aprovados por seus membros. (PINHO, 2006, p. 20)

2.1.2 Breve Histórico dos Modelos de Cooperativas de Crédito

O processo que resultou na criação do cooperativismo de crédito é resultado das experiências financeiras que objetivavam ajudar os indivíduos economicamente fracos. Tem como pano de fundo a Europa do século XVIII, praticamente um século antes de ter sido organizada a primeira cooperativa de crédito.

Segundo Búrigo (2006, p. 66) na Europa do século XVIII, já existiam na Inglaterra os *lending charity*, fundos que apoiavam com créditos os empreendedores mais pobres. No início do século seguinte, algumas das recém criadas cooperativas de consumo, como a dos Pioneiros de Rochdale, embora não oferecessem créditos, começaram a ajudar financeiramente seus associados aceitando depósitos a juros fixos. Na Irlanda, os *irisch loan funds* também se popularizaram como fundos de empréstimos. Durante o século XIX, eles conseguiram atender, com pequenos créditos, cerca de 20% das famílias do país. Em 1836, os fundos que atuavam de forma independente do Governo, constituíram uma central de negócios em Dublin. Essa experiência durou até a metade do século XX.

Apesar do registro da experiência inglesa em termos de cooperativa de crédito, para Búrigo (2006, p. 67), foi na Alemanha que tal iniciativa ganhou destaque pelo trabalho de um novo formato, as iniciativas mutualistas, que combinavam formas de captar depósitos e intermediar empréstimos entre os associados.

Seguindo uma linha cronológica, em 1847 tem-se o registro do trabalho de Friedrich Wilhelm Raiffeisen, que diante dos problemas de crédito agrícola, buscou a solução fundando em Flammersfeld, uma sociedade de auxílio mútuo com a reunião de 60 participantes. Essa sociedade fundamenta-se no princípio cristão de amor ao próximo, admite caráter filantrópico, embora prefiram o princípio de entre ajuda, dão grande importância à formação moral dos associados os quais se responsabilizam por obrigações contraídas pela cooperativa de forma solidária e ilimitada. Tal empreendimento, preconiza a organização de um banco que centralize as operações das diversas cooperativas, não remuneram os dirigentes da cooperativa e não distribuem retorno aos sócios. (PINHO, 2004, p. 269)

Búrigo (2006, p. 69-70) ressalta que além da fundação desse modelo cooperativo, com o passar do tempo Raiffeisen observou que essas sociedades não sobreviviam por falta de solidariedade entre os sócios e beneficiários. Raiffeisen, buscando uma razão para a falta de continuidade dessas sociedades, descobriu que essas iniciativas não eram cooperativas verdadeiras porque estavam organizadas com o apoio de capital externo, normalmente vindo de ricos empresários da região. Em 1864, preocupado com o baixo crescimento de algumas caixas de socorro que criara, Raiffeisen estudou o modelo Schulze-Delitzsch e formulou, com modificações, uma cooperativa de crédito similar. Com o desenvolvimento das cooperativas singulares, estabeleceu as primeiras federações e centrais de cooperativas de crédito rurais. Objetivando garantir a participação dos mais necessitados recomendava-se que as cooperativas de crédito não estabelecessem cotas de capital muito altas. Defendia-se que a área de abrangência das cooperativas de crédito fosse circunscrita às paróquias, pois acreditava-se que o conhecimento mútuo entre os participantes era vital para o sucesso do empreendimento. Enfatizava-se ainda nessa proposta, a importância do trabalho voluntário nas cooperativas, a participação e direito a voto de todos os sócios na assembleia geral, onde haveria a eleição de um comitê gestor para aprovar os empréstimos e manejar negócios cotidianos.

Em 1849, também na Alemanha, tem-se o registro na cidade de Delitzsch. Por esforço de Herman Schulze, foram organizados bancos populares, para que os artesões tivessem a oportunidade de acesso ao crédito e juros mais baratos que

aqueles praticados pelo mercado. Em 1863, Schulze preparou um projeto de auxílio mútuo apresentado ao parlamento Prussiano, que serviu de base à promulgação em 27 de março de 1867, do primeiro código cooperativo. Nesse modelo cooperativo, além da ajuda entre artesões, admitia-se comerciantes e pequenos empresários, adotava-se o princípio de auto-ajuda e recusava-se auxílio filantrópico ou estatal. O capital da sociedade era constituído por meio de cotas-partes integralizadas pelos associados, buscando a captação do maior valor possível para esse fim. Constituindo fundo de reserva em 10% do capital subscrito. Esse modelo promove a distribuição dos lucros em forma de dividendos, e os sócios respondem, assim como no modelo Raiffeisen, de forma solidária e ilimitada pelas obrigações da cooperativa. (PINHO, 2004, p. 278).

Conforme visto, a sociedade fundada por Schulze iniciou-se com dois objetivos, o primeiro era de ajuda mútua para os artesões, e o segundo destinava-se a financiar as compras necessárias aos mestres sapateiros, porém, essas iniciativas não foram suficientes para resolver os problemas dessas categorias. Assim, Schulze vislumbrou a necessidade de se instituir cooperativas financeiras que pudessem fornecer crédito aos empreendedores. Os recursos provinham de um capital inicial de 140 dólares, emprestados de amigos ricos, e com os valores obtidos por meio da venda à vista ou à prazo de cotas aos associados. Posteriormente, na localidade de Eilenburg, alguns amigos de Schulze realizaram uma experiência similar. Contudo, decidiram que a cooperativa não deveria receber apoio externo na forma de doação ou aval, recorrendo apenas às contribuições dos próprios filiados, ou empréstimos externos. Em 1859, nove anos depois de aberta a primeira cooperativa em Delitzsch, já existiam 183 bancos do povo – como passaram a ser conhecidos –, contando com cerca de 18 mil sócios, distribuídos pela região da Saxônia e Posen. (BÚRIGO, 2006, p. 68).

Em 1864, registra-se o trabalho de Luigi Luzzatti. Inspirado na experiência de Schulze-Delitzch. Além de compreender o conceito de auto-ajuda, o modelo Luzzatti admite a ajuda estatal de caráter supletivo. Os empréstimos eram concedidos mediante palavra de honra e os administradores não eram remunerados. Entre os princípios fundamentais destacam-se: a divisão do capital em cotas-partes de pequeno valor gerando uma maior acessibilidade à sociedade, responsabilidade

dos sócios limitada ao valor da cota-parte integralizada, a área de abrangência da cooperativa limitada pelo território do município ou sede, os empréstimos eram concedidos a sócios domiciliados na circunscrição da área de operação da sociedade. Em tal empreendimento, as operações de menor valor eram priorizadas, o conselho de administração era composto por cinco membros eleitos pela assembléia geral. (PINHO, 2004, p. 87)

O italiano Luzzatti (1841-1927) organizou seus primeiros bancos cooperativos em 1864 e 1865, nas localidades de Lodi e Milão. Seu modelo se diferenciava do alemão porque funcionava sob o princípio de responsabilidade limitada dos sócios. Luzzatti ressaltava o aspecto moral, a gestão voluntária e o espírito de confiança para o sucesso do ato cooperativo. Em 1909, existiam 735 cooperativas semelhantes na Itália. (BÚRIGO, 2006, p. 70).

As cooperativas Haas, que tem o nome de seu criador, datam de 1883 e representam um modelo de transição entre as cooperativas Raiffeisen e Schulze-Delitzsch. Do primeiro modelo conserva a idéia de limitação da atividade cooperativa em um círculo restrito e a necessidade de reunir as cooperativas em federações. Do segundo modelo mantém o caráter econômico da sociedade, contrários aos aspectos éticos e cristãos. (PINHO, 1966, p. 28)

Segundo Búrigo (2006, p. 70) em 1930, a União das Cooperativas Agrícolas de Raiffeisen fundiu-se com a União das Cooperativas do tipo Haas formando um único sistema.

Já o modelo Wollemborg, foi organizado na Itália a partir de 1883. Preocupava-se com o aspecto econômico e não o ético do modelo Raiffeisen. Admitia-se a responsabilidade solidária e ilimitada dos sócios, não remunerava os dirigentes e não distribuía retorno sobre as sobras. (PINHO, 1966, p. 28). Leon Wollemborg estabeleceu várias caixas rurais ou pequenas cooperativas de crédito (40-60 associados), em Loreggia, Padova. (BÚRIGO, 2006, p. 70).

O modelo Desjardins, data de 1900 na província de Quebec, no Canadá. Resultante da união dos modelos Raiffeisen, Schulze-Delitzsch e Luzzatti, acrescidos da experiência dos *saving banks* dos Estados Unidos e dos ensinamentos religiosos, esse exemplo de cooperação, objetiva criar nos associados o hábito da economia sistemática por meio de depósitos metódicos. Também fornece

benefícios por meio de empréstimos a juros baixos para atender necessidades profissionais, familiares e pessoais. Esse arquétipo conduz à responsabilidade da autogestão. O modelo Desjardins se preocupou ainda na criação de institutos educacionais e técnicos, visando o fortalecimento de ideais cooperativistas, bem como em garantir uma proteção legal às cooperativas recém-criada. (PINHO, 2004, p. 158)

Em 1971, o Sistema Desjardins teve destacado papel na criação do Conselho Mundial das Uniões de Crédito (WOCCU). Esse Conselho agrega como seus membros, entidades de representação de cooperativas de crédito em âmbito nacional e internacional e organizações de prestação de serviço. Aglutina cooperativas de crédito, atua como entidade de representação, desenvolve atividades de fomento e de prestação de serviços técnicos para as cooperativas. (BÚRIGO, 2006, p. 71).

Características por Modelo	Raiffeisen	Schulze-Delitzsch	Luzzatti	Haas	Wollemborg	Desjardins
Data	1847	1849	1864	1883	1883	1900
Local	Alemanha Flammersfeld	Alemanha Delitzsch	Itália	Alemanha	Itália	Canadá
Público	Agricultores	Urbano, não categorizado	Urbano, não categorizado	Agricultores	Agricultores	Urbano e rural não categorizado
Base de ajuda mútua	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Responsabilidade dos associados	Ilimitada	Ilimitada	Limitada	Limitada	Ilimitada	Limitada
Distribuição de retorno	Não	Sim	Sem referência	Sem referência	Não	Sem referência
Área de atuação	Ética, cristã e econômica	Econômica	Ética, cristã e econômica	Econômica	Econômica	Ética, cristã e econômica
Remuneração dos administradores	Não	Sim	Não	Sem referência	Não	Sem referência

QUADRO 1 - CARACTERÍSTICAS DOS MODELOS DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO
 FONTE: Adaptado de Pinho (1966; 2004 e 2006)

Depois de se solidificar em diversos países europeus (Alemanha, França, Suécia, Espanha, Itália, entre outros), o cooperativismo de crédito se espalhou por outras regiões do planeta. Nas primeiras décadas do século XX, seguindo a experiência européia e norte-americana (Canadá e EUA), o movimento passou a se difundir em países da Ásia, América Latina e Caribe, Oceania e África. A propagação se deu, principalmente, pela mão de religiosos, que vislumbravam o alcance social das cooperativas de crédito. Frequentemente, eles colocavam a sede das cooperativas de crédito nas casas paroquiais e assumiam a sua gestão inicial. Em alguns casos, a

proposta das cooperativas de crédito seguia o rastro de imigrantes e doutrinadores, a reboque das políticas colonizadoras – isso foi mais claro nas colônias africanas da França. Apesar das adaptações locais, quase todas as experiências seguiam os modelos dos primeiros idealizadores. Em alguma medida as experiências práticas em torno do cooperativismo de crédito coincidiram com a modernização das sociedades ocidentais, em que o dinheiro acabou ganhando cada vez mais espaço em termos culturais e como elo fundamental na consolidação do capitalismo. (BÚRIGO, 2006, p. 73).

No Brasil, a vertente pioneira de crédito cooperativo contou com duas fases. A primeira é constituída pelos modelos: Caixas Rurais Raiffeisen e Bancos Populares Luzzatti. Segundo Pinho (2006, p. 21), ambos datam suas implantações no início do século XX. A segunda fase é marcada pela predominância do modelo Desjardins que serviu de base para a criação das cooperativas de crédito mútuo, que passaram a vigorar no Brasil a partir da metade da década de quarenta, com maior crescimento a partir dos anos cinqüenta. (BÚRIGO, 2006, p. 71; PINHO, 2006, p. 21).

2.1.3 Breve Histórico do Sistema de Crédito Cooperativo no Brasil

A história do cooperativismo brasileiro inicia-se ainda no período colonial. Pinho (2004, p. 13) infere que durante o período escravagista, a cultura cooperativa permaneceu de forma incipiente, e somente veio a destacar-se no século XX, com a criação e difusão de cooperativas dos mais variados ramos, inspiradas em modelos trazidos pelos imigrantes estrangeiros, anarquistas e sindicalistas e poucos idealistas brasileiros.

Pinho (1966, p. 95) traz o registro da Revista Financeira do Rio de Janeiro, em sua edição de maio de 1888, que afirmava que o

Brasil [...] carece de imediatamente organizar sociedades cooperativas destinadas à produção e ao consumo que venham a auxiliar o desenvolvimento de sua riqueza, atenuar as dificuldades em todas as épocas inerentes às grandes reformas sociais, ao passo que utilizarão os pequenos capitais esparsos que, no isolamento atual, nenhuma força produtiva determinam.

O primeiro registro de cooperativa de crédito formal apontado por Pinho (2004, p. 13) data de 27 de outubro de 1889, com a fundação da Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto. Iniciativa de trabalhadores livres que objetivava a criação de um banco sob a forma de Sociedade Anônima. Previa-se para sua expansão em caixa de auxílio e socorro, para a construção de casas para alugar ou vender aos sócios, além de outras atividades muito semelhantes às citadas pela carta de princípios dos Pioneiros de Rochdale.

Já o primeiro modelo de cooperativa de crédito introduzido com sucesso no Brasil foram as Caixas Rurais Raiffeisen, implantadas no Rio Grande do Sul, na localidade de Linha Imperial no município de Nova Petrópolis pelo Padre Theodor Amstad em 1902. Essa cooperativa, hoje denominada Sicredi Pioneira, foi batizada pelos seus sócios-fundadores como Caixa de Economia e Empréstimos Amstad, e permanece em funcionamento até hoje. No Brasil, um dos fatores de resistência ao cooperativismo de crédito foi a exigência legal de responsabilidade pessoal, solidária e ilimitada de todos os associados, diante das obrigações da cooperativa.

Em 1906, Amstadt funda em Lajeado - RS, a primeira cooperativa de crédito brasileira do modelo Luzzatti, também conserva-se em atividade até hoje. (PINHO, 2004, p. 22)

Em um contexto de ampla campanha oficial realizada pela Sociedade Nacional de Agricultura por delegação do Governo Federal da época, o italiano Stefano Paterno, passou a orientar e difundir a criação de cooperativas de modelo misto com seção de crédito. Nos anos seguintes, outras cooperativas do modelo Raiffeisen surgem em Nova Friburgo - RJ (1908), Ceará Mirim - RN (1925), Natal - RN (1926), Maceió - AL (1927), Bragança - PA (1927), Itapiranga - SC (1932). As cooperativas do tipo Luzzatti aparecem em Franca - SP (1919), Rio Branco - AC (1924), João Pessoa - PB (1928), Belo Horizonte - MG (1929), entre outras cidades.

Pinho (1966, p. 96) indica que a partir de 1932, houve uma grande expansão do cooperativismo no Brasil. Para a autora, isso se deve a dois fatores. O primeiro que o Poder Público vislumbrou nas cooperativas uma das mais eficientes soluções para os graves problemas resultantes da conjuntura econômica mundial, oriundos da primeira guerra mundial e da crise de 1929. O segundo fator foi a promulgação da lei

básica do cooperativismo com o decreto 22.239 de 19 de dezembro de 1932. Essa lei desfez algumas confusões freqüentes entre cooperativas e outras sociedades em virtude da incorporação de vagos e imprecisos artigos sobre o cooperativismo, inseridos em decretos sobre outros assuntos.

Contudo, essa expansão não foi proporcional pelas regiões do país. A maior parte das cooperativas de crédito concentraram-se na região sul e sudeste. Pinho (1966, p. 97) atribui 65% das cooperativas estabelecidas nessas regiões, nesse período, à alta concentração demográfica, às condições econômicas e sociais mais favoráveis e à fixação nessa região de alguns idealistas e teóricos que contribuíram significativamente para o desenvolvimento da doutrina cooperativa, como Amstad, Parteno, Saturnino Brito, Octacílio Tomanik, entre outros. Na seqüência, quanto à difusão da idéia cooperativista no Brasil, a autora afirma o seguinte “os estados do Sudeste/Sul são os que mais tem contado com a atuação de técnicos e com a realização de pesquisas e estudos teóricos e doutrinários sobre o cooperativismo”. (PINHO, 1966, p. 108)

Búrigo (2006, p. 82) explica como determinante do sucesso da estruturação do cooperativismo de crédito no Sul, às características culturais e o modelo de ocupação do território que se deu via imigração européia. Na conjuntura imigrantista do Império Brasileiro, o processo cooperativo integrava geralmente os agricultores familiares e pequenos comerciantes que negociavam com o setor rural. A partir do decisivo estímulo de entidades religiosas, tais ingredientes desencadearam uma cultura política e organizacional de rica expressividade e forjaram um ambiente de cooperação em que as instituições com preocupações solidárias estavam quase sempre presentes.

A fundação da primeira cooperativa central mista com seção de crédito, segundo Pinheiro (2006, p. 30) data de 19 de setembro de 1912 na localidade de Porto Alegre sob a denominação de União das Cooperativas Riograndense de Responsabilidade Ltda. As filiadas dessa central eram cooperativas agrícolas. Ainda no início da década de 20 do século passado, foi constituída na cidade do Rio de Janeiro, a Federação dos Bancos Populares e Caixas Rurais do Brasil, sendo esse o registro da primeira federação de cooperativas de crédito do Brasil. Essa federação

teve como mérito a promoção de pelo menos nove congressos de cooperativismo de crédito entre 1923 e 1932.

Outro evento de grande importância para Pinheiro (2006, p. 31), foi a composição da Central das Caixas Rurais de União Popular do Estado do Rio Grande do Sul, na data de oito de setembro de 1925 na cidade de Porto Alegre. Esse arranjo se deu pela reunião de 18 cooperativas e se constituiu na primeira cooperativa central unicamente de crédito do Brasil. Essa central também agregava cooperativas no estado de Santa Catarina. Em 1967, por decisão de assembléia, foi deliberada sua transformação em Cooperativa singular do tipo Luzzatti, que permanece em funcionamento até hoje.

Desde essa época, as cooperativas de crédito vem sofrendo intensa fiscalização e normatização, necessitando inclusive de autorização do governo federal para seu funcionamento.

Outro fato muito importante na história normativa das cooperativas de crédito no Brasil, apontado por Pinheiro (2006, p. 39), foi a transformação da Caixa de Crédito Cooperativo no Banco Nacional de Crédito Cooperativo (BNCC), por meio da lei 1.412 de 13 de agosto de 1951, com o objetivo de assistência e amparo às cooperativas, essa lei permitiu o acesso das cooperativas de crédito na Câmara de Compensação de Cheques. O BNCC era controlado pela União, que inicialmente participava com 60% do seu capital, sendo o percentual restante subscrito às cooperativas legalmente constituídas e em funcionamento. O BNCC foi extinto pela Lei 8.029 de 12 de abril de 1990, em um contexto de ampla reforma administrativa que levou o Banco à liquidação.

Na época da extinção do BNCC, Búrigo (2006, p. 87) aponta que as cooperativas de crédito precisavam fazer acordos com os bancos comerciais para viabilizar quase todas as suas operações. Porém, aos poucos, fruto de seus esforços e de certa abertura do Banco Central – que não podia mais impor as leis da mesma forma como ocorrera no período de autoritarismo no Brasil –, as cooperativas de crédito foram ampliando sua autonomia. Passaram a operar serviços financeiros até então apenas permitidos aos bancos comerciais. Conseguiram funcionar também como agentes de programas oficiais de crédito rural.

Pinho (2004, p. 34) aponta ainda que em 1964, a Lei 4.595 reformou o sistema bancário e estabeleceu as normas da política financeira do governo federal. Essa lei, segundo a autora, praticamente dizimou as cooperativas de crédito no país, prejudicando tanto as do modelo Raiffeisen quanto as do modelo Luzzatti, de crédito rural e urbano. Somente duas décadas após, o cooperativismo voltou a se organizar, primeiro no estado do Rio Grande do Sul.

Com o advento da revolução de 1964, o Estado brasileiro chamou a si a função de promover o desenvolvimento econômico, cujo projeto implicava, dentre outras questões, em uma profunda reforma no Sistema Financeiro Nacional. Diante desse quadro, as Cooperativas de Crédito deixaram de ser instrumento de desenvolvimento agropecuário e industrial, passando a ser submetidas a restrições operacionais que levaram sua absoluta maioria ao processo de liquidação. Isso ocorreu porque a referida lei equiparou as cooperativas de crédito às demais instituições financeiras.

Pinheiro (2006, p. 41) faz o seguinte registro sobre essa época, a saber:

ao fim de 1961, existiam no Brasil 511 cooperativas de crédito, com 547.854 associados. O Decreto do Conselho de Ministros nº 1.503, de 12 de novembro de 1962, sobrestou as autorizações e os registros de novas cooperativas de crédito ou com seções de crédito. Após essa data, verificou-se uma declínio no número de instituições, que somente seria revertido cerca de 20 anos depois.

O período de 1965 até 1970, foi marcado pela liquidação de grande parte das cooperativas de crédito. Contudo, em contrapartida, observou-se o fortalecimento da liderança no cooperativismo agrícola. (PINHO, 2004, p. 35)

A atual Lei 5.764 de 16 de dezembro de 1971, instituiu o regime jurídico vigente das sociedades cooperativas definindo-as como sociedade de pessoas de natureza civil. A referida lei, mantém a fiscalização e o controle das cooperativas de crédito e das seções de crédito das agrícolas mistas sob a égide do Banco Central do Brasil. (PINHEIRO, 2006, p. 43)

No início da década de 1980, quando o modelo econômico de forte participação do estado-empresa dava seus primeiros sinais de debilidade, sinalizando a exaustão das fontes de financiamento subsidiado, especialmente ao setor agropecuário, o que traria forte impacto no equilíbrio econômico e financeiro

das Cooperativas Agropecuárias, a Federação das Cooperativas de Trigo e Soja (FECOTRIGO), através de seu Vice-Presidente, Mário Krueh Guimarães, encampou a idéia de construir um sistema alternativo de financiamento aos produtores rurais, objetivando minorar os efeitos das transformações que já se anunciavam.

A partir da década de 1980, com o apoio das Cooperativas Agropecuárias, sob a liderança da FECOTRIGO, foram reunidas as Cooperativas de Crédito remanescentes, num total de nove e constituída a Cooperativa Central de Crédito do Rio Grande do Sul Ltda. (COCECRER). O primeiro objetivo consistia em evitar o processo de liquidação de suas filiadas e discutir com o Banco Central do Brasil um projeto de reformulação dos normativos aplicados a estas instituições.

Em 27 de outubro de 1980 foi constituída a Cooperativa Central de Crédito do Rio Grande do Sul, com Sede em Porto Alegre, e é considerada a mais antiga das atuais cooperativas centrais de crédito. (PINHEIRO, 2006, p. 43).

Na metade da década de 90, junto com a criação dos bancos cooperativos, é implantada uma política de concentração vertical. Por vezes denominada de “integração”, essa política de concentração vertical estimulava as fusões e as incorporações de pequenas cooperativas pelas maiores. A verticalização passava pela conformação de cooperativas de âmbito regional – com a difusão de Postos de Atendimento Cooperativo (PACs) nos municípios vizinhos – e pelo atendimento de públicos de maior poder aquisitivo. Mesmo quando mantinha sua presença física nos municípios menores, por meio dos PACs, tal procedimento gerava uma concentração do poder político, pois diminuía o número de dirigentes – legalmente os PACs não precisam contar com diretoria própria – e de outros membros locais na gestão da organização. (BÚRIGO, 2006, p. 89).

Com as políticas de verticalização, o cooperativismo de crédito cresceu financeiramente, impulsionados pelos grandes sistemas (SICOOB, SICREDI e UNICRED) e se expandiu em termos territoriais. Algumas razões explicativas desse crescimento foram: o grande espaço geográfico do país em que o cooperativismo ainda não atua, acrescenta-se a esse fator, a privatização dos bancos estaduais e os altos níveis de concentração do setor bancário que, no final da década passada, geraram um grande processo de exclusão bancária, tanto de populações quanto de municípios de menor expressão econômica. (BÚRIGO, 2006, p. 90).

Shardong (2003, p. 64) explica que a premissa básica da organização das cooperativas em um sistema, é a de criar um conjunto de instituições onde uma depende das outras para manutenção de sua própria existência. Esse sistema de integração ocorre nas formas horizontal e vertical, entre entidades de primeiro, segundo e terceiro graus criando um sistema de interdependência.

Entende-se que as vantagens para as cooperativas segundo esse sistema consistem em: a) possibilidade de fazerem-se representar em inúmeros pontos de atendimento ao associado pelo país; b) cada unidade de atendimento cooperativo pode realizar para o associado operações de saque; c) consulta a saldo; d) pagamento de títulos e outros papéis. Posteriormente essa concentração também representou a possibilidade de criação de seu próprio banco, reduzindo os dispendiosos gastos com o pagamento de compensação de cheques e outros papéis cobrados por outra instituição financeira, além de outros mecanismos criados para o fortalecimento do sistema cooperativo.

Outro importante marco legal para as cooperativas de crédito, foi o artigo 5º da Constituição Federal, que derroga a Lei 5.764 na parte que condiciona o funcionamento das sociedades cooperativas à previa aprovação do governo federal. Porém, seu funcionamento continua a depender de prévia autorização do Banco Central do Brasil. (PINHEIRO, 2006, p. 43).

Entre os anos de 1988 e 1995, o período é marcado pela proibição constitucional de interferência do Estado em associações, com isso, o cooperativismo passa a trabalhar em modelo de autogestão. É um período de intenso crescimento para as cooperativas de crédito. Também foi um período de alta vulnerabilidade para o cooperativismo, em decorrência da conjuntura política e econômica e também do crescimento sem sustentação estrutural do crédito cooperativo. (PINHO, 2004, P. 46).

Como explica Búrigo (2006, p. 88):

Para regulamentar essa nova fase do cooperativismo de crédito, o Governo Federal passa a ouvir com mais freqüência as opiniões das forças políticas e dos órgãos técnicos privados do setor. Em 1992, com a Resolução 1.914, o BC cria o primeiro marco legal do cooperativismo de crédito brasileiro, depois do período militar. Na prática, esta Resolução acabou normatizando muitos procedimentos e serviços que as cooperativas já vinham adotando à revelia da legislação anterior, desde o seu reaparecimento nos anos 1980. Em 1995, o Governo Federal atende uma antiga aspiração dos

cooperativistas ligados à OCB, autorizando a constituição dos bancos cooperativos no país. Estes bancos deveriam ter objetivos comerciais e controle acionário privado, efetuado por organizações cooperativas. Com isso são formados nos anos seguintes o Banco Cooperativo Sicredi S.A. (Bansicredi) – que em seguida seria transformado num banco múltiplo – e o Banco Cooperativo do Brasil S.A. (Bancoob) – que permaneceu como um banco comercial.

Durante a década de 90, quando as autoridades monetárias reformularam as normas de regência, aumentando o espectro operacional das Cooperativas de Crédito e autorizando a constituição dos Bancos Cooperativos, nasceu o Banco Cooperativo Sicredi S.A. (BANSICREDI). O primeiro banco cooperativo privado brasileiro, unindo as Cooperativas de Crédito desse sistema, que operavam nos estados do Rio Grande do Sul, Paraná, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul.

2.1.4 Cooperativas de Crédito na atualidade, Instituições Financeiras do SFN

O Sistema Financeiro Nacional (SFN), tem evoluído muito desde sua criação, com sucessivas tentativas de tornar-se cada vez mais sólido e confiável.

Como explica Fortuna (1997, p. 04), o modelo bancário brasileiro, trazido pelo Império,

[...] foi o Europeu, que desenvolvia somente atividades básicas, operações de depósitos e empréstimos. A partir dos anos 50, solidificaram-se as posições brasileiras, expandindo aos poucos seu potencial econômico.[...] Em 1945, através do decreto lei nº 7293, foi criada a conhecida SUMOC (Superintendência da Moeda e do Crédito), em substituição a critérios inadequados de fiscalização, que tiveram início em 1920, com a inspetoria geral de bancos. Seu objetivo imediato era exercer o controle do mercado monetário.[...] O mesmo decreto criava, como instrumento de controle do volume de crédito e dos meios de pagamento, o depósito compulsório. (FORTUNA, 1997, p.03) A Reforma Bancária de 1964 (Lei nº 4595, de 31/12/64) e a Reforma de Mercado de Capitais (Lei nº 4728, de 14/07/65) definiram uma política que procurava acabar com a controvérsia relativa às instituições financeiras, ou seja evolução no sentido europeu, pela qual os bancos são as principais peças do sistema financeiro, operando em todas as modalidades de intermediação financeira, ou adoção de modelo americano, no qual predomina a especialização.

Aponta Fortuna (1997), que por tais normas, o banco ficaria com o segmento de capital de giro e outras operações de curto prazo. Existindo as empresas de

crédito, financiamento e investimento desde 1959, criaram-se os bancos de investimento em 1965 e as associações de poupança e empréstimo, em 1969. Na área oficial, já existia o Banco Nacional de Crédito Cooperativo, desde 1951, e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), desde 1952. Em 1964, foi criado o Banco Nacional da Habitação (BNH). Na década de 90 foram extintos o Banco Nacional de Crédito Cooperativo (BNCC) e o Banco Nacional da Habitação (BNH), este último, foi absorvido pela Caixa Econômica Federal.

Fortuna (1997, p. 04) destaca que a

[...] estrutura atual do sistema financeiro resulta da reforma institucional dos anos 1964 e 1965, que criou o Conselho Monetário Nacional e o Banco Central do Brasil, além da regulamentação das diferentes instituições de intermediação, entre as quais as integrantes do Sistema Financeiro da Habitação (SFH). Posteriormente foi incorporado ao quadro institucional do sistema a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), criada pela lei nº 6385, de 07/02/76. Mais recentemente, a Resolução 1524/38 de 22/09/88 facultou às instituições financeiras sua organização com personalidade jurídica própria, vulgarmente denominada Banco Múltiplo. (FORTUNA, 1997, p.04)

O Atual SFN é composto de dois grandes grupos. O primeiro denomina-se Intermediários Financeiros, que são os bancos comerciais, de investimento, de desenvolvimento, as caixas econômicas, entre outras, que captam recursos diretamente do público por sua própria iniciativa e responsabilidade. O segundo grande grupo denominado Instituições Auxiliares, que consistem em sociedades corretoras e distribuidoras, que atuam como elo de ligação entre os poupadores e os investidores.

O Sistema Financeiro Nacional objetiva promover o desenvolvimento equilibrado do País, onde o Estado, através da emissão de moeda pelo Banco Central e da regulação do destino das fontes de recursos dos demais operadores (Instituições Financeiras de natureza bancária), determina os níveis de consumo e os setores da economia a serem fomentados. (SHARDONG, 2002, p.27).

Para Fortuna (1999 p. 11), o SFN pode ser definido como: “[...] conjunto de instituições públicas e privadas que viabilizam a regulação, operação e supervisão das operações financeiras internas e externas do país [...]”.

Dentre as instituições, tem-se o Conselho Monetário Nacional (CMN), o Banco Central do Brasil (BC), a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), Banco do

Brasil S/A e as Instituições Financeiras que subdividem-se em Instituições de Crédito de Curto Prazo, de Médio e Longo Prazos, para Financiamento de Bens de Consumo de Duráveis, Sistema Financeiro de Habitação, Companhias Hipotecárias, Instituições de Intermediação no Mercado de Capitais

O Conselho Monetário Nacional constitui-se na entidade superior do Conselho Financeiro Nacional, responsável pela fixação das diretrizes da política monetária creditícia e cambiária do país. Como órgão regulador, não exerce funções executivas, assim, cria condições para o desenvolvimento e o aperfeiçoamento das instituições financeiras, zelando pela liquidez e pela solvência das mesmas, objetivando tornar eficiente o sistema de pagamentos e de mobilização de recursos.

O Banco Central do Brasil, por seu turno, encarrega-se de cumprir e fazer cumprir as determinações da Lei e das normas emanadas das deliberações do Conselho Monetário Nacional. É o instrumento pelo qual o estado intervém diretamente no funcionamento do Sistema Financeiro Nacional, subordinando todo o conjunto de Instituições e suas determinações. Já a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), está voltada para o desenvolvimento, disciplina e fiscalização do Mercado de Valores Mobiliários, não vinculado à emissão de títulos pelas instituições integrantes do Sistema Financeiro Nacional, basicamente ações e debêntures. Essa, objetiva principalmente a regulamentação e o fomento do mercado de capitais no país, criando os pressupostos necessários para que o mesmo se desenvolva a serviço do progresso nacional.

O Banco do Brasil consiste num banco múltiplo tradicional, que opera em alguns casos, como agente financeiro do Governo Federal, especialmente no repasse de recursos dos programas de Crédito Rural. Adicionalmente pode operar a câmara de compensação de cheques e outros papéis, por delegação do Banco Central.

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) foi criado com o objetivo de dar suporte ao desenvolvimento nacional, especialmente ao setor industrial, encarregando-se do aporte de recursos sob forma de financiamentos de longo prazo.

Segundo a Lei de Reforma Bancária (4.595/64), em seu Artigo 17, pode-se inferir a seguinte definição para Instituição Financeira, a saber: são pessoas

jurídicas, públicas e privadas, que tenham como atividade principal ou acessória a coleta, a intermediação ou a aplicação de recursos financeiros próprios ou de terceiros, em moeda nacional ou estrangeira, e a custódia de valor de propriedade de terceiros. Também equiparam-se às instituições financeiras as pessoas físicas que exerçam qualquer dessas atividades elencadas, de forma permanente ou eventual.

Conforme Fortuna (1997, p. 13-30), as Instituições Financeiras classificam-se em:

- Instituições de Crédito de Curto Prazo: também denominadas instituições financeiras monetárias, diante da condição que possuem de emitir moeda escritural através dos empréstimos efetuados com recursos captados sob forma de depósitos à vista. Exemplo: Bancos Comerciais, Caixa Econômica Federal, Cooperativas de Crédito e Bancos Cooperativos.
- Instituições de Crédito de Médio e Longo Prazo: é composta por bancos de Investimentos ou Carteiras de Investimentos de Bancos Múltiplos e Bancos de Desenvolvimento, objetivando canalizar recursos para fortalecer o capital social das empresas, aumentando a produtividade e competitividade das mesmas. Suas fontes de recursos repousam sobre o capital próprio, a compra e venda de ações e debêntures, aos fundos de investimentos e aos repasses de operações entre as instituições financeiras nacionais e internacionais.
- Instituições de Crédito para o Financiamento de Bens de Consumo Duráveis: a origem de recursos destas instituições é a colocação no mercado de Letras de Câmbio de sua própria emissão, pois não lhes é permitido a operação com captação de depósitos. Além da Caixa Econômica Federal, atuam no financiamento de bens de consumo duráveis, as Sociedades de Crédito Financiamento e Investimento, também conhecidas como Financeiras, e atendem sob forma de crediário.
- Sistema Financeiro da Habitação: é o órgão que coordena e executa a política habitacional para as camadas menos favorecidas da população. É operado pela Caixa Econômica e pelas seguintes instituições: Associação de Poupança e Empréstimos e Sociedades de Crédito Imobiliário.

- **Companhias Hipotecárias:** dependem de autorização do Banco Central para funcionar, e têm como objetivo social, conceder financiamentos destinados a produção; comprar, vender ou refinar créditos hipotecários ou de terceiros. As principais fontes de recursos dessas instituições são provenientes da emissão de debêntures, cédulas e letras hipotecárias, estas últimas mediante autorização do Banco Central.

- **Instituições de Intermediação no Mercado de Capitais:** operam no âmbito das bolsas de valores e de mercadorias, necessitando de autorização da CVM para o exercício de suas atividades. As principais atividades destas instituições são: Sociedades Corretoras e Distribuidoras.

- **Instituições de Seguro e de Capitalização:** atuam no ramo de seguros e aposentadorias complementares. Constituídas como sociedades anônimas, são empresas administradoras de riscos. Sua função primordial é proteger indivíduos e empresas contra eventos adversos.

- **Sociedades de Arrendamento Mercantil:** tais sociedades nasceram do reconhecimento de que o lucro de uma atividade produtiva pode advir da simples utilização do equipamento e não de sua propriedade. É também denominada empresas de *Leasing*, que normalmente captam recursos a longo prazo, através da emissão de debêntures, títulos que têm como cobertura o patrimônio da empresa que os emitiu.

Verifica-se com isso, o posicionamento das Cooperativas de Crédito, bem como os Bancos Cooperativos por essas constituídos, como Instituições de Crédito de Curto Prazo ou Instituições Financeiras Monetárias, diante da condição que possuem de emitir moeda escritural através dos empréstimos efetuados com recursos captados sob forma de depósitos à vista. Cumpre ressaltar que independente do grau da cooperativa de crédito, (singular, central ou confederação), todas necessitam de autorização especial do Banco Central para poderem operar. A diferença entre as categorias de Bancos Comerciais, Caixa Econômica Federal e o sistema cooperativo de crédito, reside principalmente no objetivo da sociedade. Segundo Schardong (2003, p. 82), a cooperativa de crédito objetiva promover a captação de recursos financeiros para financiar as atividades econômicas de seus

cooperados, a administração de suas poupanças e a prestação de serviços bancários por eles demandada.

Assim sendo, a natureza das sociedades cooperativas é prestar serviços aos seus associados. Nas cooperativas de crédito, o objetivo geral é oferecer soluções financeiras para seus associados. As principais diferenças entre as cooperativas de crédito e as instituições financeiras privadas, observa-se pelo quadro comparativo a seguir:

Cooperativas de Crédito	Bancos Comerciais
Instituição financeira não-bancária	Instituição financeira bancária
Sociedade de pessoas	Sociedade de capital
Objetivo principal é a prestação de serviços a seus associados	Objetivo principal é o lucro
Número ilimitado de associados	Número limitado de acionistas
Controle democrático – cada homem um voto	Cada ação – um voto
Assembléias – quórum baseado na presença por número de cooperados	Quórum baseado no capital
Não é permitido a transferência de cotas-partes a terceiros, estranhos à sociedade	Transferência das ações a terceiros
Atividades são restritas aos associados	Atividades são livres
Retorno proporcional às operações	Dividendo proporcional ao valor das ações
Não oferecem perigo ao Sistema Financeiro Nacional – seus riscos são auto-sustentados, prejuízos são suportados por seus associados	Oferecem risco ao Sistema Financeiro Nacional
Não é subsidiada por fundos do governo	É subsidiada por fundos do governo

QUADRO 2 - DIFERENÇAS ENTRE COOPERATIVAS DE CRÉDITO E O SISTEMA BANCÁRIO
 FONTE: Meinen, Domingues e Domingues (2002, p. 90)

As cooperativas de Crédito tratam-se, portanto, de um modelo de instituição financeira não-bancária, de ajuda-mútua entre pessoas. Essas, não aceitam auxílio de grupos ou do governo, seu objetivo é a prestação de serviços a seus associados. As cooperativas de crédito, não possuem restrições aos números de quadro associativo, e cada associado possui direito a voz e voto em assembléia, independente do valor investido em cota-parte. As atividades são desenvolvidas exclusivamente para seu quadro social, as operações do associado para com a cooperativa são a base de retorno de sobras. E ainda, a cooperativa não oferece risco de insolvência para o Sistema Financeiro Nacional, pois eventuais prejuízos são suportados pelos associados.

Uma das particularidades que diferenciam e caracterizam as cooperativas é o ato cooperativo. Esse ato de acordo com a Lei 5764/71 Art. 79, correspondem aos

“praticados entre as cooperativas e seus associados, entre estes e aquelas e pelas cooperativas entre si quando associados, para a consecução dos objetivos sociais.” Esse ato não implica operação de mercado, nem contrato de compra e venda de produto ou mercadoria. Com isto posto, define-se como ato cooperativo no ramo crédito, a intermediação financeira entre agentes deficitários e superavitários de recursos.

Segundo Abramovay (2004, p. 152), cooperativas são organizações financeiras que preenchem praticamente todas as funções de um banco com a exceção do serviço de compensação de cheques. Por essa razão necessitam manter seus próprios bancos, têm poder de captar depósitos à vista e à prazo, vender serviços financeiros e conceder empréstimos.

As cooperativas que não possuem banco próprio, precisam efetuar pagamento para bancos comerciais realizarem a compensação de seus cheques e outros papéis.

A atual legislação brasileira passou a reconhecer o funcionamento das seguintes modalidades de cooperativas de crédito:

- Cooperativas de Crédito Mútuo: formada por empregados ligados a um conglomerado econômico público ou privado e sob a tutela de uma ou mais pessoas jurídicas;
- Cooperativas de Crédito Rural: constituídas por pessoas que se dediquem a atividades agrícolas, pecuárias, extrativas ou à pesca;
- Cooperativas de Crédito Mútuo de Atividade Profissional: congregam trabalhadores e profissionais que se dediquem a áreas afins, complementares ou correlatas;
- Cooperativas de Crédito Mútuo de Empreendedores: reúnem pequenos empresários, micro-empresários ou micro-empreendedores que possuam negócios de natureza industrial, comercial ou de prestação de serviço de pequeno porte;
- Cooperativas de Crédito de Empresários: agregam participantes de empresas vinculadas a sindicatos e associações patronais;
- Cooperativas de Livre Admissão: consideram-se como cooperativas abertas para a participação de qualquer público, porém, para serem

autorizadas para fundação é necessário a observância de alguns critérios. A constituição dessa modalidade de cooperativas se estende para municípios com menos de cem mil habitantes, embora libere a transformação de cooperativas já existentes há mais de três anos em áreas de abrangência de até 750 mil habitantes. A organização deverá estar vinculada a uma central de crédito com mais de três anos de existência, e para sua constituição, é solicitado a apresentação de um rigoroso estudo de viabilidade e de projeção de crescimento;

- Cooperativas Luzzatti: o Banco Central continua reconhecendo apenas as que já existiam anteriormente, proibindo a constituição de novas cooperativas com essa denominação;
- Cooperativas “Mistas”: congregam cooperativas que são criadas a partir das cooperativas oriundas de modalidades diferentes.

Classificam-se conforme o Art. 6º da Lei 5764/71 como: singulares, centrais ou federações e confederações. Meinen, Domingues e Domingues (2002, p. 29-37) explicita a caracterização, a saber:

- Cooperativas singulares são aquelas formadas para atender diretamente o quadro social, oferecendo todos os produtos e serviços financeiros. Também são gestoras dos recursos financeiros que captam, não possuem acesso direto ao Sistema de Pagamentos Brasileiro, esse é realizado pelos bancos conveniados ou bancos cooperativos (BANSICREDI e BANCOOB). São categorizadas conforme a composição de seus quadros sociais, podendo ser de crédito rural, de crédito mútuo entre categorias profissionais ou tipo Luzzatti, com livre associação de pessoas físicas e jurídicas desde que sem fins lucrativos;
- Cooperativas centrais ou federações: objetivam organizar em comum e em maior escala, os serviços econômicos e assistenciais de interesse das filiadas, que devem ser no mínimo três cooperativas singulares, integrando e orientando suas atividades, bem como facilitando a utilização recíproca dos serviços. Devem ainda, preservar suas filiadas em sua natureza cooperativa, apoiar seu desenvolvimento, supervisionar incluindo a auditoria interna das demonstrações financeiras, implementar e monitorar os sistemas de controle internos, prestar assessoria jurídica, organizacional, realizar avaliação de

desempenho, recrutamento e seleção, e ainda, administrar o excedente de liquidez do conjunto das filiadas;

- Confederações: têm por objetivo, orientar e coordenar as atividades das filiadas, as quais, por sua vez, devem ser compostas por no mínimo três centrais ou federações, ocupando-se essencialmente dos interesses estratégicos dos sistemas centrais e singulares. Outros objetivos consistem na padronização de procedimentos, planejamento estratégico do sistema, realização do processamento centralizado das rotinas operacionais e demais atividades dentre outras atribuições.

Atualmente, o sistema de crédito cooperativo conta com dois bancos cooperativos, um múltiplo e outro comercial, e é organizado por três grandes sistemas – SICREDI, SICOOB e UNICRED e sistemas menores como CRESOL e ECOSOL e conta ainda com cooperativas singulares que atuam de forma independente. Conforme consulta no sítio da Organização e Sindicato das Cooperativas do Estado do Paraná (OCEPAR), no estado do Paraná atuam os três grandes sistemas e ainda onze cooperativas de crédito singulares que trabalham de forma independente. No total, são 66 cooperativas singulares, 11 independentes, 20 vinculadas ao Sistema SICOOB, 30 ao Sistema SICREDI e 07 ao Sistema UNICRED e ainda, duas centrais dos sistemas SICREDI e SICOOB.

2.1.5 Sistema de Crédito Cooperativo – SICREDI

Segundo Pinho (2006, p. 74), a história do Sicredi confunde-se com a própria história do cooperativismo de crédito brasileiro. A primeira caixa rural Raiffeisen, a Caixa de Economia e Empréstimos Amstad, na localidade de Linha Imperial, município de Nova Petrópolis – RS, fundada em 1902 é, segundo tal entendimento, o ponto de partida e a base do Sicredi. Essa cooperativa continua atuante e é denominada como Sicredi Pioneira.

O Sistema de Crédito Cooperativo, conhecido como SICREDI é composto de um conjunto harmônico de cooperativas que funcionam com regras administrativas,

operacionais e jurídicas uniformes. (PINHO, 2006, p. 73) Essa reunião em forma de sistema, faz parte da política de concentração vertical ou integração, anteriormente comentados.

Porém Pinho (2004, p. 281), aponta que anterior a essa iniciativa em 1925, o aumento do número de cooperativas e a necessidade de serviços comuns, motivaram 18 cooperativas de crédito a fundarem a primeira Central das Caixas Rurais da União Popular do Rio Grande do Sul, cuja área de atuação chegava ao Oeste de Santa Catarina. Em 1964, havia 66 cooperativas do modelo Raiffeisen atuantes no sistema financeiro do RS. Porém, com a reforma do sistema bancário em 1964, restaram somente 12. Em 1967, a Central das Caixas Rurais, foi transformada em cooperativa singular, atualmente Sicredi Metrópolis, com sede em Porto Alegre - RS

Em 1992, as cooperativas de crédito do Rio Grande do Sul, uniram-se como sistema, sob a liderança da FECOTRIGO. Reuniram-se as cooperativas singulares remanescentes em uma concepção sistêmica, ligarem as cooperativas singulares em redes integradas por uma central estadual que implantaria uma administração financeira em escala. A reunião de nove cooperativas, constituiu a Cooperativa Central de Crédito do Rio Grande do Sul Ltda. (COCECRER), cujos objetivos primeiros, consistiram em evitar o processo de liquidação de suas filiadas e discutir com o Banco Central do Brasil um projeto de reformulação dos normativos aplicados a essas instituições. O sucesso dessa iniciativa se propagou pelos estados do Paraná, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul.

Foi durante a década de 1990, quando as autoridades monetárias reformularam as normas de regência, aumentando o espectro operacional das Cooperativas de Crédito e autorizando a constituição dos Bancos Cooperativos, que nasceu o Banco Cooperativo Sicredi S.A. (BANSICREDI), o primeiro banco cooperativo privado brasileiro, unindo as Cooperativas de Crédito dos quatro estados que integram o Sicredi.

No Paraná, em 29 de janeiro de 1985 foi criada a Cooperativa Central de Crédito no Paraná Ltda. COCECRER – PR, sob a presidência do Sr. José Cella. Os fundadores da COCECRER-PR foram as cooperativas singulares, a saber: CREDICAP com sede na cidade de Pato Branco, CREDICATU de Porecatu,

CREDICOCAFÉ de Astorga, CREDICOOPER de Francisco Beltrão, CREDICOROL de Rolândia, CREDIFRONTTEIRAS de Medianeira, CREDINORPA de Apucarana, CREDIPAGRO de Toledo, CREDIPUAVA de Guarapuava e CREDIVAL com sede em Londrina.

A Cooperativa Central representa a organização sistemática das cooperativas de crédito rural e de economia de crédito mútuo, visando a integração tanto horizontal quanto vertical destas cooperativas com todas as demais, com o propósito de administrar em conjunto os recursos financeiros gerados pela atividade agropecuária e urbana, inclusive na intermediação de cheques e outros papéis. Sob a coordenação da Central, as operações e tarefas passaram a ter um padrão de procedimentos e técnicas.

Em 19 de agosto de 1997, iniciam-se as atividades do Bansicredi, em Curitiba – PR, em 22 de dezembro é inaugurada a sede própria do Sicredi – RS e Bansicredi em Porto Alegre. Em iniciativa inédita no sistema bancário privado do país, o Bansicredi é autorizado pelo governo federal a operar o crédito rural com encargos equalizados pelo Tesouro Nacional em 1999.

Em virtude da Cooperativa Central de Crédito do Paraná participar do controle acionário do Banco Cooperativo Sicredi S. A – Bansicredi, houve a necessidade de promover a reforma do estatuto social, visando adequar a sigla da cooperativa, de Sicooper Central para Sicredi Central.

Em março de 2000, os representantes do sistema Sicredi fundaram uma confederação denominada Sicredi Serviços, essa instituição foi incumbida de alinhar a parte administrativa e operacional, bem como assessorar, dar assistência jurídica, informatizar e desenvolver a política de recursos humanos do sistema. (PINHO, 2004, p. 282)

No Paraná, o sistema Sicredi encerrou o ano de 2007 com 27 cooperativas singulares agregando um total de 307 unidades de atendimento que compreendem um número de 264.228 associados.

Pinho (2004, p. 282) apresenta as diretrizes adotadas pelo Sicredi, a saber:

destacam-se a estruturação em rede, mas com a manutenção da unidade e da identidade de todas as entidades, a supervisão cruzada, agrupando em entidades distintas as atividades negociais, operacionais e de controles, a estruturação em economia de escala, evitando a duplicidade de estruturas e

atribuições, a especialização com agrupamento de atividades pela natureza das entidades, a responsabilidade de todos.

A autora apresenta ainda as principais atribuições dos componentes do sistema Sicredi:

as cooperativas Singulares estão incumbidas do atendimento dos associados e clientes do banco; as Centrais Estaduais, da profissionalização e coordenação do processo de controle e desenvolvimento; o BANSICREDI, da coordenação negocial, com ênfase na prospecção de produtos e serviços e na administração em escala; e a SICREDI SERVIÇOS desempenha o papel de coordenadora operacional e de estimuladora do desenvolvimento uniforme dos quatro sistemas Estaduais. (PINHO 2004, p. 283).

O Sistema de Crédito Cooperativo Sicredi, tem como missão, valorizar o relacionamento em um sentido de cooperação e ajuda mútua entre os associados e oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir pela melhoria da qualidade de vida do associado e da comunidade onde esse está inserido. Como valores, apresenta a preservação irrestrita da natureza cooperativa do negócio, respeito à individualidade do cooperado, valorização e desenvolvimento das pessoas, preservação da instituição como sistema, respeito às normas oficiais e internas e transparência na gestão. Muitos desses valores estão alinhados ao que a teoria sugere como melhores práticas de governança corporativa.

2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

A palavra Governança é definida pelo dicionário Michaelis em relação à administração, ao governo. Desta forma, governança corporativa consiste no ato de governar, administrar uma entidade. Silva (2006, p. 3), infere que a palavra refere-se ao sistema pelo qual os órgãos e os poderes estão organizados dentro de uma empresa (*corporation*).

Para Silva (2006, p. 5), a governança corporativa é um conjunto de princípios e práticas que procura minimizar os potenciais conflitos de interesse entre os diversos agentes da companhia (*stakeholders*), com o objetivo de reduzir o custo

de capital e aumentar tanto o valor da empresa quanto o retorno aos seus acionistas.

A Comissão de Valores Mobiliários (2002, p. 1), define governança corporativa como o conjunto de práticas que têm como finalidade, aperfeiçoar 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 aplicadas ao mercado de capitais, envolve conceitos como: transparência, equidade no tratamento aos acionistas e prestação de contas.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2004, p. 6), define governança corporativa como o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal, com a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade.

Já Siffert filho (1998, p. 2) infere que, governança corporativa diz respeito aos sistemas de controle e monitoramento estabelecidos pelos acionistas controladores de uma determinada empresa ou corporação, de tal modo que os administradores tomem suas decisões sobre a alocação dos recursos de acordo com o interesse dos proprietários.

Como é possível verificar pelas definições apresentadas pelos autores nacionais, o termo governança, geralmente apresenta-se como conjunto de princípios, normas e práticas. Essas definições não diferem muito dos trabalhos em nível internacional que se têm acesso. E apenas a conceituação de governança dada pelo IBGC proporciona um entendimento de governança como sistema.

Andrade e Rossetti (2006, p. 138), apresenta uma tipologia sobre os conceitos de governança, agrupados em quatro categorias, a saber:

- Guardiã de direitos das partes interessadas;
- Sistema de relações pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas;
- Estrutura de poder nas corporações;

- Sistema normativo que rege as relações internas e externas nas empresas.

A concepção de guardião dos direitos das partes, é apresentada pelos trabalhos de Monks e Minow (1995), Blair (1999) , Williamson (1996) e OCDE (1999), que trata das regras, processos, instrumentos, sistemas que asseguram o estabelecimento de ajuste de interesses em conflito entre acionistas e seus dirigentes. (ANDRADE e ROSSETI, 2007, p. 138).

O conceito de governança como sistema de relações pela qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, tem como expoentes o trabalho de Shleifer e Vishny (1997), que tratam do conjunto ou sistema de informações entre o agente e principal com a finalidade de assegurar o retorno dos investidores e instituir a perenidade da instituição.

A governança como estrutura de poder nas corporações, são apresentados pelos trabalhos de Cadbury (1992), Hitt, Ireland e Hosksson (2001) e Babic (2003), que consideram a estrutura e a estratégia das corporações no sentido de geração de valor e destinação de resultados. O conceito de governança apresentado como sistema normativo, tem como expoentes, os trabalhos de Mathiesen (2002), Cadbury (1999), Claessen e Fan (1996). Para os autores, governança é definida como sistema de valores, padrões de comportamento, que utiliza de mecanismos normativos que conduzem ao gerenciamento eficaz e transmitem os valores e padrões de comportamento da companhia. (ANDRADE e ROSSETI, 2007, p. 139-140).

Diante da categorização elencada por Andrade e Rossetti (2007), também é possível dividir os autores nacionais pesquisados nesse trabalho.

Conceitos de Governança	Autores nacionais
Guardião de direitos das partes interessadas	CVM (2002)
Sistema de relações pela qual as sociedades são dirigidas e monitoradas	IBGC (2004); Siffert filho (1998); Silveira (2005) BACEN (2008)
Estrutura de poder nas corporações	IBGC (2004)
Sistema normativo que rege as relações internas e externas nas empresas	Silva (2006)

QUADRO 3 - AUTORES NACIONAIS PESQUISADOS E A CATEGORIZAÇÃO DE CONCEITOS SOBRE GOVERNANÇA CORPORATIVA
 FONTE: O autor (2008)

Dentre os autores nacionais pesquisados, o conceito de governança que abrange esse conjunto de definições acima apresentados, é proposto por Andrade e Rossetti (2006, p. 141). Para os autores, a governança é um conjunto de princípios, propósitos, processos e práticas que regem o sistema de poder e os mecanismos de gestão das empresas contemplando os seguintes itens: os propósitos dos proprietários, os sistemas de relações entre proprietários, conselho e diretoria, a maximização do retorno real dos proprietários minimizando o oportunismo, o sistema de controle e fiscalização das ações dos gestores, o sistema de informações relevantes e de prestação de contas às partes interessadas, e o sistema guardião dos ativos tangíveis e intangíveis das companhias.

2.2.1 Origens e Marcos Conceituais de Governança Corporativa

O marco conceitual apontado pela academia como originário da governança corporativa, foi a publicação do trabalho *The Modern Corporation and Private Property* de Berle e Means (1932), que tratava do surgimento das corporações modernas embasados em três aspectos, a saber: a separação entre a propriedade e gestão, a divergência de interesses gerada pela transferência do comando das companhias dos proprietários para os gestores e a inadequação das concepções tradicionais sobre o controle e a maximização dos resultados diante dessa nova realidade.

Até então, os estudos eram norteados pela teoria econômica clássica, onde a empresa atuava com um único dono que também era o seu gestor. Nesse modelo não existiam outros agentes, conseqüentemente, não havia conflitos, tampouco era considerado o problema de assimetria de informações e era questionado a racionalidade limitada, o mercado era perfeito e eficiente onde inexistem custos de transações e de insolvência.

Entre os trabalhos considerados como precursores e impulsionadores da governança corporativa, estão:

Ano	Autores	Título	Assunto
1932	Berle, A. e Means, G.	<i>The Modern Corporation and Private Property</i>	Separação entre propriedade e gestão.
1937	Coase, R.	<i>The Nature of Firm</i>	A teoria econômica passa a estudar os custos de transação entre os agentes.
1967	Galbraith, J. K.	<i>The New Industrial State</i>	Um novo fator de poder: dos empresários para as estruturas de gestão.
1975	Williamson, O. E.	<i>Markets and Hierarchies: analysis and antitrust implications.</i>	Tentativa de especificar um modo relativamente eficiente de formular e executar contratos em uma combinação de fatores humanos e ambientais.
1976	Jensen, M. e Meckling W.	<i>Theory of the Firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure</i>	Os agentes possuem interesses diferentes e buscam maximizar seus objetivos gerando conflitos.
1992	Cadbury	<i>The Cadbury Report</i>	Considerado código pioneiro de boas práticas de governança.
1995	Monks, R. e Minow, N.	<i>Corporate Governance</i>	Revisão das relações entre acionistas, conselhos e gestores.
1996	Williamson, O. E.	<i>The Mechanisms of Governance</i>	Demonstra como organizações tendem a tornar-se cada vez mais complexas, devido à incompletude de informações (racionalidade limitada) e os diferentes interesses individuais dos agentes (oportunismo).
1999	OECD	<i>Principles of Corporate Governance</i>	Difusão mundial dos códigos de governança.

QUADRO 4 - OBRAS PRECURSORAS SOBRE GOVERNANÇA CORPORATIVA
 FONTE: O autor (2008)

O processo histórico indica alguns precursores para o despertar da governança. Entre esses, o gigantismo das corporações, o processo de dispersão do controle por meio da pulverização acionária e os conflitos e custos gerados pela separação entre propriedade e controle. Esse precursores encontram-se situados no contexto da Nova Economia Institucional ou a Economia dos Custos de Transação. Desta forma, cumpre explicitar o cenário em que estão inseridos esses precursores acima mencionados.

2.2.2 Custos de Transação

Em 1937, com a publicação do artigo de Ronald Coase intitulado “*The Nature of Firm*”, a teoria econômica passou a estudar, além dos custos de produção,

os custos de transação entre os agentes. Segundo Fiani *in* Kupfer e Hasenclever (2002, p. 268), o

artigo de Coase deu início ao estudo das condições sob as quais os custos de transação deixam de ser desprezíveis e passam a ser considerados como elementos importantes nas decisões dos agentes econômicos, contribuindo para determinar a forma pela qual são alocados os recursos na economia.

O estudo dos custos de transação representa, conforme esse entendimento, o objetivo fundamental da Nova Economia Institucional, também denominada Economia dos Custos de Transação. Entre seus expoentes teóricos figuram Coase (1937), Williamson (1985) e North (1998).

North (1998, p. 08), define os custos de transação como aqueles a que estão sujeitas todas as operações de um sistema econômico. Esses são gerados sempre que os agentes recorrem ao mercado, sendo custos de negociar, redigir e garantir o cumprimento de um contrato. Segundo North (1998, p. 31), os custos de transação têm como fatos geradores, a assimetria de informação e a necessidade da execução contratual.

A informação não somente é cara, como é incompleta, e o cumprimento dos contratos não somente são caros, como imperfeitos. As instituições e organizações eficazes precisam reduzir os custos de transação de forma a obter uma parcela maior dos ganhos potenciais de cada interação humana.

Williamson¹ (1993 citado por Zylbersztajn 1995, p. 14), define o custo de transação como

os custos *ex-ante* de preparar, negociar e salvaguardar um acordo, bem como os custos *ex-post* referente aos ajustamentos e adaptações que resultam da execução de um contrato afetada por falhas, erros, omissões e alterações inesperadas. Em suma, custos de transação são os custos de conduzir o sistema econômico.

Azevedo *in* Farina, Azevedo e Saes (1997, p. 55), por sua vez, oferece duas definições para o custo de transação. A primeira, destaca que são custos não diretamente ligados à produção, mas surgem na medida em que os agentes se

¹WILLIAMSON, Oliver E. **The nature of the firm: origins, evolution, and development.** Oxford: Oxford University Press, 1993.

relacionam entre si e problemas de coordenação de suas ações emergem; e a segunda, estabelece que os custos de transação não são definidos pelo uso do mercado, mas pelo uso de qualquer forma organizacional, sendo o mercado, um caso particular.

Entre os princípios doutrinários do cooperativismo que inferem em custos de transação, Bialoskorski Neto (1998, p. 8) aponta os seguintes:

a) o princípio da democracia, pode exigir altos custos de transação nas tomadas de decisão por meio das assembleias gerais, conselhos e demais órgãos deliberativos;

b) o princípio da igualdade, implica em altos custos de monitoramento e agenciamento derivados da falta de incentivo para incremento das atividades junto ao empreendimento cooperativo;

c) o princípio da solidariedade, do retorno *pro-rata* das operações e do objetivo não lucrativo, impossibilita uma delimitação clara dos direitos de propriedade, levando a elevados custos tanto de agenciamento, como de transação.

Outro aspecto relevante da geração dos custos de transação, é que em propriedades dispersas, aliadas à não possibilidade de transferência de direitos de transação, nas cooperativas representados pelas cotas-partes, impedem que o mercado avalie o desempenho do empreendimento, dessa forma, os associados têm uma maior dificuldade de monitoramento da gestão. Esse cenário pode dar origem ao comportamento oportunista dos gestores e cria a necessidade de salvaguardas contratuais, existência de punições e custo da reputação para a realização das transações. (NORTH, 1992; WILLIAMSON, 1996).

Também em nível da governança de empresas, a falta de confiança pode influenciar as relações de contrato. Em ambiente de menor confiança, os contratos relacionais passam a ser mais importantes que os clássicos, pois apresentam uma auto-regulação - *self-enforcement* - e maiores garantias do que a regulação - *enforcement* - pelo sistema judiciário, fazendo-se uso do direito. (BIALOSKORSKI NETO 2004, p. 29).

2.2.2.1 As Premissas dos Custos de Transação

A teoria dos custos de transação, tem como suporte, as premissas de racionalidade limitada, complexidade e incerteza, oportunismo e especificidades de ativos. A racionalidade limitada dos agentes tem fundamentação a partir dos trabalhos de Simon (1962), que reconhecem a limitação humana de processar, armazenar e transmitir informações, porém, esses conceitos somente são importantes em condições de incerteza e complexidade, de outra forma, em ambientes simples, essas limitações não causariam grandes transtornos.

Os conceitos de racionalidade limitada, complexidade e incerteza, têm como consequência, a geração de assimetria de informações, que podem ser definidas como diferenças nas informações entre as partes envolvidas em uma transação afetando seu resultado final. (FIANI *in* KUPFER e HASENCLEVER, 2000, p. 270)

O alto custo das informações e os diferentes níveis de acesso à informação sobre os objetos das transações, são os pontos de partida para explicar como alguns conseguem se beneficiar à custa dos outros em suas relações de troca. (NORTH, 1998, p. 08)

Alguns envolvidos se beneficiam porque os agentes não conseguem prever todas as contingências futuras relativas a uma transação. Considerando os limites da racionalidade limitada dos agentes, os contratos são necessariamente incompletos, os indivíduos são cientes desta falha e reconhecem a necessidade de adaptações nos contratos *ex-post*. (AZEVEDO *in* FARINA, AZEVEDO e SAES, 1997 p. 73)

Os autores inferem ainda, que quanto maior for a incerteza, maior será o número de contingências futuras, e portanto, mais complexa será a elaboração de um conjunto de contratos contingentes.

Os fatores como ambiente complexo e incerteza aliada à racionalidade limitada, criam condições adequadas para os agentes tomarem atitudes oportunistas, que consistem em manipular as assimetrias de informação para obtenção de vantagens econômicas.

A premissa de especificidade dos ativos considera os valores empregados

em bens que não poderão ser vendidos sem perdas de valor. Quanto maior for a especificidade dos ativos, maiores são os *sunk costs*, ou seja, custos fixos irrecuperáveis, e estes, aliados ao pressuposto do oportunismo e da incompletude dos contratos, torna o investimento nestes ativos sujeito a riscos e problemas de adaptação gerando custos de transação.

2.2.3 Conflito entre Agentes

As discussões sobre o tema governança corporativa, surgem em resposta aos problemas entre agente e principal, pois as pessoas possuem interesses diversos onde cada um procura maximizar seus objetivos. Como os agentes não possuem os mesmos objetivos que o principal, surge o conflito.

A teoria da agência atribuída ao trabalho de Jensen e Meckling (1976), considera a sociedade como uma rede de contratos explícitos e implícitos, onde estão estabelecidas as funções, direitos e deveres dos participantes. Denominados como agente e principal, o agente trata-se do gestor, já o principal representa os proprietários.

Os objetivos conflitantes entre agente e principal são equilibrados por meio dos contratos. Os contratos, como já explicitados, geram custos de transação *ex-ante*, na tentativa de salvaguardar os interesses do principal, e *ex-post*, pois dada a racionalidade limitada, os contratos são necessariamente incompletos. Os indivíduos cientes desta falha, reconhecem a necessidade de adaptações nos contratos que tornam a gerar custos de transação e também custos de agência.

Segundo Jensen e Meckling (1976, p. 308), os custos de agência são a soma dos custos de criação e estruturação de contratos entre o principal e o agente, gastos de monitoramento das atividades dos gestores pelo principal, gastos promovidos pelo agente para demonstrar ao principal que seus atos não são prejudiciais ao mesmo e perdas residuais, decorrentes da diminuição da riqueza do principal por eventuais divergências entre as decisões do agente e as decisões que iriam maximizar a riqueza do principal.

A essência do problema de agência reside no conflito de interesses possibilitado pela separação entre a propriedade e o controle, referindo-se às dificuldades que os investidores têm em garantir que seus lucros não serão expropriados ou perdidos em projetos não atrativos, do ponto de vista do proprietário. (SILVEIRA, 2005, p. 41)

A racionalidade limitada que promove a incompletude dos contratos e o comportamento oportunista dos agentes executivos, aliado ao maior conhecimento do negócio, ou seja, a existência da assimetria informacional, deixam o principal em uma situação desvantajosa.

Ribeiro Neto e Famá (2003, p. 3) afirmam que:

[...] os mecanismos de governança visam a diminuir os efeitos da assimetria informacional, atribuindo importância idêntica aos interesses de todas as partes da organização, conseqüentemente minimizando os problemas decorrentes do conflito de agência.

Silva (2006, p. 7), infere que o alinhamento de interesses entre os acionistas e gestores não ocorre de forma automática. Para tanto, faz-se necessário a utilização de estruturas e sistemas que harmonizam os conflitos de interesses entre os agentes. A governança corporativa deve preocupar-se em estabelecer um sistema de monitoramento e incentivo por meio de contratos de forma a motivar o agente a agir de acordo com o interesse do principal.

Segundo Jensen e Meckling (1976, p. 310), uma solução parcial para o problema residual de controle dos executivos, consiste em conceder aos gestores um incentivo *ex-ante* de longo prazo, para que os interesses desse agente se alinhe aos interesses dos proprietários.

Esses incentivos devem ser explicitados por meio de contratos, e podem ser determinados como remuneração pecuniária variável em relação às metas pré-estabelecidas.

Para Shleifer e Vishny (1997, p. 745), os contratos de incentivo têm como desvantagem, a possibilidade de ganhos extras embasados em critérios criados pelos próprios gestores. Assim como a maioria dos indicadores de desempenho são alicerçados em dados contábeis da companhia, poderá haver uma atitude oportunista pelos gestores no sentido de manipular dados contábeis. Portanto

ressalta-se o problema de estabelecimento de metas e mensuração de desempenho por meio dos contratos de incentivo e o papel fundamental da contabilidade na governança corporativa.

2.2.4 Pilares da Governança

Andrade e Rossetti (2006, p. 140) explicitam os valores inerentes à governança, que dão sustentabilidade, amarrando as concepções práticas e processos da gestão, a saber:

- *Fairness*: senso de justiça, equidade no tratamento aos acionistas, respeito aos minoritários, tanto no aumento da riqueza corporativa, quanto nos resultados das operações e presença ativa em assembleias gerais;
- *Disclosure*: transparência nas informações, especialmente naquelas de maior relevância e como impactam nos negócios envolvendo resultados, oportunidades e riscos.
- *Accountability*: prestação de contas fundamentada nas melhores práticas contábeis e de auditoria;
- *Compliance*: conformidade no cumprimento das normas e regulamentos, expressas nos estatutos sociais, nos regimentos internos e nas instituições legais do país.

2.2.5 O Ambiente, a Estrutura de Governança e os Indivíduos

A ECT propõe duas vertentes ao estudo das organizações, são elas: o ambiente institucional e as instituições de governança. A primeira vertente, estuda a relação das macro-instituições, com ênfase na origem e nas mudanças das instituições, as quais são vistas como as regras que regem o comportamento social. A segunda vertente, dedica-se às relações micro-institucionais, representada pela

economia das organizações, que estuda a natureza explicativa dos diferentes arranjos institucionais.

Segundo Zylbersztajn (2005, p. 397), “as operações das firmas vistas como arranjos institucionais é pautada pelas regras do jogo (instituições), o que confere a ligação entre as duas vertentes”. Williamson (1993), infere que o indivíduo representa o elemento modificador do ambiente institucional e da estrutura de governança por meio de sua interação, propondo o Esquema de Três Níveis, que pode ser visualizado pela Figura 1.

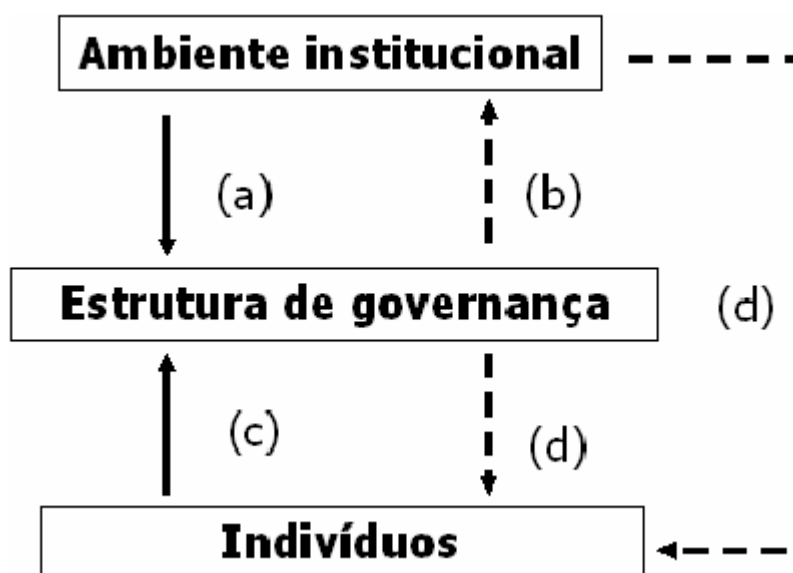


FIGURA 1 - AMBIENTE INSTITUCIONAL E A ESTRUTURA DE GOVERNANÇA
 FONTE: WILLIAMSON (1993, p. 112)

O ambiente institucional abrange o conjunto de normas ou regras de organização política, social e legal que constitui a base para o sistema de produção, distribuição e troca de bens e serviços (transferências dos direitos de propriedade) de uma sociedade (NORTH, 1990), e representa o pano de fundo no qual as transações são realizadas. A estrutura de governança, por sua vez, define-se como sendo o conjunto de instituições e tipos de agentes diretamente envolvidos na realização da transação e na garantia de sua execução (FIANI, 2002, p. 277). O indivíduo é caracterizado como um agente econômico que interage com a estrutura de governança e o ambiente institucional por meio das transações econômicas realizadas.

Segundo North (1990, p. 11), as instituições compreendem as regras formais, as limitações informais (normas de comportamento, convenções e códigos de conduta auto-impostos) e os mecanismos responsáveis pela eficácia desses dois tipos de normas. O autor pondera que, se as instituições constituem as regras do jogo, as organizações são os jogadores. As organizações compõem-se de grupos de indivíduos dedicados a alguma atividade executada com determinado fim. As limitações impostas pelo contexto institucional, além daquelas restrições normais em qualquer economia, definem o conjunto de oportunidades e, portanto, o tipo de organizações que serão criadas.

O arcabouço teórico proposto por Williamson (1993), expõe que a estrutura de governança se desenvolve dentro dos limites impostos pelo ambiente institucional e pelos pressupostos comportamentais dos indivíduos. Tanto o ambiente institucional, no estabelecimento de regras para a seleção de formas organizacionais, como o indivíduo, com seus pressupostos comportamentais, recebem e exercem influências sobre a estrutura de governança. Cumpre ressaltar os pressupostos comportamentais admitidos pelo arcabouço teórico da ECT, nos quais o indivíduo, é racional, porém de modo limitado, e age de forma oportunista.

A determinação da estrutura de governança recebe influências externas e internas, entre os determinantes externos, consideram-se o ambiente legal e regulatório, e o cenário macro-econômico, e entre os determinantes internos, estão a estrutura de propriedade e as relações entre propriedade - conselho de administração – diretoria executiva.

2.2.5.1 O Ambiente, a Estrutura de Governança e os Indivíduos – Foco nas Organizações Cooperativas

Segundo Bialoskorski Neto (1998, p. 11), o ambiente institucional que provoca o surgimento das sociedades cooperativas, é aquele em que os atores econômicos buscam uma atitude de defesa contra um sistema de preços e mercados concentrados. Nesse contexto, o autor (1998, p. 7), infere que “a

governança pode ser entendida como a forma na qual a organização vai minimizar seus custos de transação respeitado um determinado ambiente institucional”. Os custos de transação das sociedades cooperativas podem ser considerados altos, dadas a dispersão de seu controle acionário, e pode se transformar em desvantagem competitiva.

No ambiente institucional, relacionado com as instituições de governança das cooperativas, destaca-se a Lei 5764/71, que atribui o regime de controle das cooperativas a seus próprios associados, por meio de seus órgãos especializados, que são o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal. A Lei destaca inclusive as atribuições desses conselhos, ou seja, impõe uma estrutura de governança. Além disso, no caso das cooperativas de crédito, o ambiente institucional é altamente regulado pelos órgãos competentes do Sistema Financeiro Nacional.

Bialoskorski Neto (1998, p. 8), considera a estrutura de governança na cooperativa como uma estrutura unificada, pois

o proprietário também é usuário da cooperativas, o que faz com que a empresa cooperativa apresente a tendência de estar mais orientada para suas estruturas internas, em vez de estar preocupada com as modificações e exigências tanto do ambiente de negócios como do mercado.

Dessa forma, o autor supracitado, infere que essa questão induz o empreendimento cooperativista a uma possível orientação maior em direção ao associado e não em direção às exigências do mercado.

Segundo Fronzaglia (2005, p. 4), apesar da estrutura de governança das cooperativas serem definidas pela Lei 5764/71, essas variam de um empreendimento para outro em alguns aspectos, entre esses:

direitos residuais e direitos de decisão, e podem assumir muitas formas diferentes exclusivas entre elas. Por exemplo, a definição de programas de restituição de capital é uma forma de alocação dos direitos residuais; a criação de comitês de associados com representação por região é uma forma de alocação de direitos de decisão; características presentes em algumas cooperativas e ausentes em outras. Portanto, não se pode considerar um dado ambiente macro institucional e imaginar que as cooperativas seguem basicamente um único modelo de governança. A emergência incremental de novas formas de governança cria diferentes organizações com maiores chances de sobrevivência e reprodução.

2.2.6 Padrões de Governança Corporativa no Mundo

O trabalho de Berle e Means *The Modern Corporation and Private Property* (1932), tornou-se o marco para os estudos sobre governança corporativa. Seu estudo documentou a mudança na estrutura societária das empresas norte-americanas, que até aquele momento, apresentava-se sob a égide do proprietário o controle e gestão, para um modelo acionário pulverizado de separação dessas funções.

Porém, não é possível apresentar um modelo único de governança dadas as diferenças culturais e legais de um país para outro. Silveira (2005, p. 44), infere que o estado por meio da definição dos sistemas financeiro e legal, modela a formação do mercado de capitais local e do grau de proteção dos investidores, influenciando o modelo de governança das empresas.

Para Shleifer e Vishny (1997, p. 737), a maior parte das economias de mercado avançadas, têm resolvido seu problema de governança, garantindo fluxos de recursos para as empresas e retorno dos lucros aos fornecedores de recursos, porém, isso não significa que essas economias tenham resolvido o problema de governança de forma ótima.

Segundo Silveira (2005, p. 44), existem diferenças acentuadas entre os sistemas de governança corporativa pelo mundo, como o anglo-saxão, o alemão e o japonês, mas as diferenças desses em relação aos demais modelos desenvolvidos em outros países, é mais acentuada.

Silva (2006, p. 11), esclarece que enquanto os modelos anglo-saxões possuem características de propriedade pulverizada, onde o objetivo principal das empresas é a criação de valor, para os acionistas, no modelo nipo-germânico, a propriedade é concentrada e as empresas procuram equilibrar os interesses dos acionistas com os de outros grupos de interesses.

2.2.6.1 A Governança Corporativa nos Estados Unidos

Silveira (2005, p. 45), aponta o período da década de 1980, como surgimento dos movimentos de governança nos Estados Unidos, em resposta aos casos de abuso de poder e expropriação da riqueza dos acionistas por parte dos executivos que naquela época dominavam o conselho de administração. Considera-se como propulsor o fundo de pensão dos funcionários públicos da Califórnia – *Calpers*. O estopim, foi a recusa de uma oferta de compra da Texaco em 1984 por parte dos executivos, prejudicando assim, os acionistas, em um caso típico de defesa dos empregos por parte dos gestores. Após esse caso, o fundo adotou uma resolução afirmando que, como investidor de longo prazo, não iria mais aceitar comportamento similar de outra empresa. O fundo elaborou uma lista de problemas a serem enfrentados, como a dependência do conselho em relação aos gestores, o aumento excessivo dos salários dos executivos e os diversos arranjos para evitar as aquisições hostis. O *Calpers* atuou decisivamente na criação em 1985 do Conselho dos Investidores Institucionais e também nos movimentos que solicitavam a alteração da legislação americana, de tal sorte a resguardar os direitos dos acionistas. Em conjunto com outros investidores institucionais, passou a monitorar as práticas de governança corporativa, expondo na mídia as empresas que apresentavam deficiências em relação a alguns pontos que atualmente são observados pela governança corporativa.

Na década de 1990, o ativismo dos diversos investidores institucionais resultou em mudanças nas práticas de governança corporativa, ocasionando o aumento da proporção de membros independentes nos conselhos e acréscimo das demissões de diretores executivos por causa do desempenho. Apesar da ação do *Calpers* ter tido papel fundamental, outras organizações como o *Council of Institutional Investors*, o *Institucional Shareholders Services* e o *Teacher's Insurance and Annuity Association – College Retirement Equities Fund*, elaboraram seus próprios códigos de governança corporativa que deveriam ser seguidos pelas empresas, condicionando a compra de ações ao cumprimento nas diretrizes estabelecidas por seus códigos. (SILVEIRA, 2005, p. 46-47).

Silva (2006, p. 15), aponta que em 1990 surgiu o código de governança da

National Association of Corporate Directors. Conforme o autor, nos anos de 1992 e 1993 ocorreu um movimento de demissão de famosos presidentes de empresas em virtude da pressão dos conselhos de administração e de acionistas em diversas empresas. O movimento de governança corporativa, foi novamente impulsionado a partir de 2001 pela divulgação de uma série de escândalos de fraudes que envolviam a administração executiva de diversas empresas, em especial nos Estados Unidos.

Essas fraudes, geraram, além de prejuízos sociais como desemprego, inadimplências e falências, a desconfiança do investidor, abalando a economia daquele país com a fuga de investimentos no mercado acionário.

Em função de tais fatos, cuja amplitude abalou o mercado acionário nos Estados Unidos nos anos anteriores, em 30.07.2002, o Presidente dos Estados Unidos assinou a Lei Sarbanes-Oxley (SOX), como uma forma de resposta aos escândalos existentes no ambiente corporativo americano nos anos anteriores. Essa Lei reforça regras de governança corporativa relacionadas à divulgação e à emissão de relatórios financeiros. Como objetivo geral, a referida lei visa restabelecer e aumentar a confiança do investidor e a sustentabilidade das organizações. Como objetivos específicos, a lei pretende ainda: coibir abusos, ampliando exigências de governança corporativa, implementar mudanças efetivas e sustentáveis para tranquilizar os investidores do mercado de capitais, aumentar a transparência das informações geradas pelas empresas e instituições do mercado de capitais e exigir responsabilidade dos executivos sobre todas as atividades duvidosas praticadas por suas companhias. Enfim, o que se pretende, é reduzir o conflito entre agentes e promover a melhoria dos controles internos. Estão sujeitas à lei todas as empresas que negociam títulos nas bolsas de valores Norte-americanas.

Como resultado da aplicação da Lei Sarbanes-Oxley, Silva (2006, p. 17) aponta que muitas empresas norte-americanas voltaram-se para a criação do cargo de *Chief Governance Officer*, responsável pelo aperfeiçoamento das práticas de governança das empresas, ao agir como elo entre o conselho de administração e os *stakeholders*.

2.2.6.2 A Governança Corporativa no Reino Unido

Segundo Silveira (2005, p. 47), no Reino Unido, assim como nos Estados Unidos, a característica da maioria das companhias abertas é a de pulverização do controle acionário. Nesses países fica caracterizado o modelo de governança denominado anglo-saxão.

Segundo Carlsson² (2001, p. 51 *apud* Silveira, 2005, p. 47), uma série de escândalos nos mercados corporativos e financeiro nos anos 1980, levou o governo do Partido Conservador a deixar claro que medidas legislativas iriam ser tomadas, caso o próprio mercado não se estruturasse de forma a prevenir esses problemas. Como consequência a *London Stock Exchange*, apoiada por outros organismos, formou um comitê destinado a revisar os aspectos de governança corporativa relacionados às práticas de contabilidade e aos relatórios financeiros. Esse grupo de trabalho, denominado *Comitê Cadbury*, publicou em dezembro de 1992, um relatório que constituiu o marco inicial do movimento de governança corporativa no país, intitulado *The Financial Aspects of Corporate Governance*.

Segundo Silveira (2005, p. 47), a crescente pressão por parte dos investidores institucionais para a definição de regras sobre algumas questões importantes não abordadas no *Comitê Cadbury*, principalmente relacionadas à remuneração dos executivos e conselheiros, levou a formulação de outro grupo de trabalho. Denominado *Comitê Greenbury*, em 1995 trouxe importantes avanços na determinação de práticas de governança ligadas à remuneração dos administradores.

Outro marco importante foi realizado em 1995, resultado da união da Bolsa de Valores de Londres, em conjunto com diversas entidades, o grupo, denominado Comitê Hampel, teve como objetivo revisar o relatório do *Comitê Cadbury* e aproveitar os principais pontos do *Comitê Greenbury*. Além dos aspectos de responsabilidade e remuneração dos gestores e conselheiros, analisados nos comitês anteriores, esse grupo também discutiu a principal atividade do conselho de administração, definindo-o como órgão que deveria promover o aumento da

2 CARLSSON, Rolf. **Ownership and Value Creation: strategic corporate governance in the new economy**. New York: John Wiley & Son, 2001.

prosperidade das empresas em longo prazo. Tal comitê definiu a governança sob duas óticas: de responsabilidade e prosperidade do negócio. O relatório do *Comitê Hampel* foi publicado em janeiro de 1998, e após o recebimento de sugestões da sociedade civil, foi alterado e lançado com o título de *Combined Code* em julho de 1998, esse código foi incorporado como uma das exigências da Bolsa de Valores de Londres para a listagem das companhias. (SILVEIRA, 2005, p. 48)

2.2.6.3 A Governança Corporativa na Alemanha

De acordo com Carlson³ (2001, p. 62 *apud* Silveira 2005, p 48), o sistema de governança alemão possui três características distintas, a saber:

- O modelo de equilíbrio dos interesses dos *stakeholders* como objetivo primordial das empresas, ao invés da maximização da riqueza dos acionistas;
- O papel limitado do mercado de capitais no fornecimento do capital de risco;
- A gestão coletiva das empresas.

A busca pelo equilíbrio dos interesses dos *stakeholders* como objetivo das empresas, é conseqüência do modelo alemão de industrialização, muito regulamentado e controlado pelo Estado. Atualmente, a lei exige a presença de representantes dos empregados nos conselhos das empresas alemãs, denominados conselho supervisor. Esse modelo foi constituído por razões históricas como: as duas guerras mundiais que esse país sofreu, a hiperinflação, as reformas monetárias e a reintegração com a Alemanha Oriental, que fizeram com que o consenso e a colaboração se tornassem importantes valores sociais. (SILVEIRA, 2005, p. 48)

Quanto à segunda característica do sistema de governança alemão, Silveira (2005, p. 49), aponta que o mercado acionário é pouco desenvolvido. Em contrapartida, o mercado de crédito é bem desenvolvido e funciona como substituto do mercado de ações. Já a gestão coletiva das empresas, na qual o conselho de

3 CARLSSON, Rolf. **Ownership and Value Creation: strategic corporate governance in the new economy**. New York: John Wiley & Son, 2001.

gestão, responsável pela operação da companhia, indica um presidente para representar a companhia externamente e orientar o trabalho dos membros do conselho. Esse diretor divide as atenções com outros membros do conselho, não possuindo o papel de principal tomador de decisões, esse modelo também possui suas razões históricas, advindas dos diversos problemas que a sociedade alemã enfrentou no século 20 devido a líderes com poder excessivo.

Segundo Silva (2006, p. 19), a gestão coletiva pode ser bem visualizada nas empresas com mais de 2.000 empregados, onde os funcionários têm o direito de eleger, no mínimo, a metade dos membros do conselho eleitos pelos funcionários. Já nas companhias com menos de dois mil empregados, o número de membros do conselho eleitos pelos funcionários cai para um terço.

O mercado acionário alemão teve grande impulso em 1997, com a criação do *Neuer Market*. Esse, possui regras mais rígidas de proteção e transparência aos investidores, essa iniciativa tende a fazer com que as novas empresas alemãs já se estruturam dentro de alguns padrões internacionais de governança corporativa. Além disso, as forças de mercado oriundas da globalização, durante os anos 1990, também impulsionaram as empresas alemãs a adotar os padrões internacionais de governança corporativa. (SILVEIRA, 2005, p. 49).

Segundo Silva (2006, p. 20), algumas das regras do *Neuer Market*, tem por base normas contábeis internacionais, às quais apresentam-se exigências rígidas de ações ordinárias, publicação de demonstrativos trimestrais, submissão a um código de *takeover*, garantia de liquidez para as ações e resoluções de conflitos por câmeras de arbitragem.

2.2.6.4 A Governança Corporativa no Japão

O Japão teve seu processo de industrialização posterior aos países anglo-saxões, e a intervenção governamental foi efetiva. Apesar disso, a industrialização foi financiada por cartéis, associações de comércio e bancos que passaram a administrar as grandes empresas. (SILVA, 2006, p. 20)

Em decorrência da cultura coletivista da sociedade japonesa, o objetivo das empresas no Japão, tem sido a busca pelo equilíbrio dos interesses dos *stakeholders* e a garantia de emprego vitalício para seus funcionários. Por isso, as empresas priorizam metas de crescimento absoluto e de participação no mercado, em vez de maximização dos lucros. Entretanto, a pressão internacional por mais competitividade vem fazendo com que, como forma de sobrevivência, muitas empresas japonesas abandonem a política de emprego vitalício. Outra característica marcante do sistema corporativo japonês são os *keiretsu* - conglomerados de várias empresas e bancos unidos por redes de participação cruzada entre eles - , os bancos são as principais fontes de recursos para as empresas, praticam taxas de juros baixas, e o reduzido custo dos recursos, acaba sendo um motivo adicional para a diminuição do incentivo para a priorização da lucratividade. (SILVEIRA, 2005, p. 50).

Segundo Carlson⁴ (2001, p. 85 *apud* Silveira 2005, p. 50), as empresas japonesas utilizam o conceito de um único conselho de administração e são compostos por executivos das empresas, indicados como forma de recompensa por serviços prestados, os conselhos são grandes. Com aproximadamente 50 membros, quase sempre o homem forte do conselho é o presidente da companhia que é o responsável pela seleção de novos conselheiros e possui mais poderes que o presidente do conselho, e sua composição é exclusivamente interna.

Considerando a necessidade de aprimoramento dos mecanismos de governança no país, a *Japanese Federation of Economic Organizations* publicou em 1997 o *Urgent Recommendations Concerning Corporate Governance*, nesse relatório é reconhecida a necessidade de adaptação das empresas japonesas aos padrões internacionais de governança corporativa, como forma de manutenção da competitividade do país no século 21. Esse relatório sugere às empresas, a adoção de diretrizes próprias de governança e busca um melhor funcionamento do conselho de administração, além disso, recomenda a ampliação da função dos auditores e melhorias na transparência das informações ao mercado. Em 1998, o *Corporate Governance Forum of Japan* estabeleceu um comitê de governança que elaborou um relatório denominado princípios de Governança Corporativa, com base no

4 CARLSSON, Rolf. **Ownership and Value Creation: strategic corporate governance in the new economy**. New York: John Wiley & Son, 2001.

Combined Code britânico, apesar de possuir diretrizes mais modestas. (SILVEIRA, 2005, p. 51).

2.2.6.5 A Governança Corporativa na França

Segundo Silveira (2005, p. 51), a forma de governança na França pode ser categorizada em dois sistemas distintos. O sistema I é o mais comum, sendo caracterizado por um único conselho de administração e pela presença de um líder da organização que combina os cargos de presidente do conselho e diretor executivo. Nesse sistema o poder é concentrado, o papel desse diretor é descrito por lei e esses cargos não podem ser separados. O sistema II foi uma alternativa criada pelo poder público nos anos 1960, inspirado pelo modelo alemão. Em tal sistema utilizado apenas por um pequeno percentual das empresas, existem dois conselhos, o conselho de administração e o conselho de gestão. Outra característica marcante do governo Francês, é a intervenção do governo.

A forte intervenção do governo, faz com que a governança do país não se enquadre nos padrões de transparência, responsabilidade e preocupação com o acionista exigidos pela maioria dos códigos de governança. Entretanto, a tendência é que as empresas venham a adotar as melhores práticas de governança por ser um país com pequena presença de fundos de pensão domésticos e baixo investimento per capita no mercado acionário, fazendo com que o mercado de capitais seja muito dependente de investidores institucionais estrangeiros, que exigem um aprimoramento das práticas de governança. (SILVEIRA, 2005, p. 51).

2.2.6.6 A Governança Corporativa no Brasil

Segundo Silva (2006, p. 35), o movimento de governança corporativa no Brasil ainda é recente. A maioria das empresas mantém uma estrutura de

propriedade e tradição familiar, de conselhos de gestão não profissional, fazendo com que a presença do acionista controlador continue forte.

No entanto, significativo tem sido o esforço em busca das boas práticas de governança corporativa, tais como: a criação do novo mercado da Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA), a nova Lei das S. As., o código de boas práticas do IBGC, as recomendações da CVM sobre governança corporativa, as diretrizes para boas práticas de governança em cooperativas de crédito no Brasil e o ativismo do BNDES, e dos fundos de pensão.

Os códigos das melhores práticas de governança em última instância, visam criar mecanismos corporativos para harmonizar as relações entre os acionistas e gestores, entre as principais práticas de constantes na maioria dos códigos de governança, estão a necessidade de uma participação ativa e independente do conselho de administração, o fornecimento de informações precisas e transparentes para o mercado e igualdade de direitos entre os acionistas. (SILVEIRA, 2005, p. 28).

Silveira (2005, p. 56) citando pesquisas realizadas pelo IBGC no ano de 2001 cujo tema reside em governança corporativa no Brasil, traça um modelo geral de governança corporativa para as empresas brasileiras listadas em bolsa, esse modelo apresenta as seguintes características, a saber:

- Estrutura de propriedade com forte concentração das ações com direito a voto e alto índice de emissão de ações sem direito a voto;
- Empresas com controle familiar ou compartilhado por alguns poucos investidores alinhados por meio de acordo de acionistas para resolução das questões relevantes;
- Presença pouco ativa dos acionistas minoritários;
- Alta sobreposição entre propriedade e gestão, com os membros do conselho representando os interesses dos acionistas controladores;
- Pouca clareza na divisão dos papéis entre o conselho e a diretoria, principalmente em empresas familiares;
- Remuneração dos conselheiros como fator pouco relevante;
- Estrutura informal do conselho de administração.

Uma consequência da grande concentração de poder nas empresas, é que os membros do conselho de administração são, em sua maioria, indicados pelo

acionista controlador, reduzindo a independência do conselho, tão necessária para o cumprimento de suas atribuições legais de fixação e orientação geral dos negócios e fiscalização da gestão dos executivos em prol de todos os acionistas. Em empresas familiares os conselheiros não são profissionais, são pessoas indicadas pelo controlador, resultando em baixa quantidade de informações sobre a empresa e na presença de conflito de interesse pela defesa de algum acionista específico. A remuneração variável do conselho, considerado como fator motivador para melhor desempenho da empresa não é adotada pela maioria das empresas. (SILVEIRA, 2005, p. 57-58).

2.2.6.6.1 Recomendações da CVM sobre Governança

A CVM publicou em junho de 2002 uma cartilha com recomendações sobre governança corporativa. Suas recomendações não possuem um caráter normativo, e sim, educativo. A adoção de tais práticas denota uma postura diferenciada por parte da empresa, pois essa, passa a trabalhar com padrões de conduta superiores aos exigidos pela lei ou pela regulamentação da própria CVM. Tal cartilha tem por base os pilares da governança: transparência, equidade no tratamento dos acionistas e prestação de contas.

Para a CVM, a governança se apresenta como um conjunto de práticas que objetiva proteger as partes interessadas e por conseguinte, tem como finalidade otimizar o desempenho da entidade, pois, “com um sistema de governança que proteja todos os seus investidores, [as empresas] tendem a ser mais valorizadas, porque os investidores reconhecem que o retorno dos investimentos será usufruído igualmente por todos.” (CVM, 2002, p. 2).

Uma medida que estimulou a adoção dessas práticas recomendadas pela CVM, tomou corpo com a criação dos níveis 1 e 2 de governança corporativa e do novo mercado pela BOVESPA. Tal iniciativa visa destacar as empresas que adotaram uma postura de melhor transparência e melhores práticas de governança. Essa categorização tem caráter voluntário, via contrato entre as partes. Esses níveis

são diferenciados pela exigência crescente na adoção de práticas diferenciadas de governança.

Para Silveira (2005, p. 64), o conjunto das medidas governamentais e institucionais, pode contribuir para o fortalecimento do mercado de capitais brasileiro, criando um círculo virtuoso, no qual a crescente proteção dos investidores os deixe mais seguros de que irão usufruir do retorno das companhias, na mesma proporção que os controladores; desta forma, os investidores ficam mais propensos ao melhor pagamento pelo preço das ações e por conseguinte ocorre uma redução no custo do capital.

2.2.6.6.2 O Código de Governança do IBGC

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), é uma sociedade civil, de âmbito nacional, sem fins lucrativos, criada em 1995 com o objetivos de melhorar a governança corporativa no Brasil. Considerada como a única organização da América Latina, totalmente focada na discussão desse tema, em maio de 1999 lançou o primeiro código das melhores práticas de Governança Corporativa no Brasil. Esse código foi revisado em abril de 2001 e novamente em junho de 2003, essas revisões foram concluídas e divulgadas em outubro de 2003, que consiste, portanto, em sua terceira edição revisada.

O código é embasado em quatro pilares, a transparência, a equidade, a prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa. E é subdividido em seis capítulos, a saber: Propriedade (sócios), conselho de administração, gestão, auditoria independente, conselho fiscal, conduta e conflito de interesses. O referido código é indicado para todos os tipos de entidade e objetiva aumentar o valor da sociedade, melhorar seu desempenho, facilitar seu acesso ao capital a custos mais baixos e contribuir para a perenidade das instituições.

Quanto aos pilares da governança, o código se manifesta da seguinte forma, a saber:

- A transparência significa que a entidade além de observar a divulgação

dos relatórios obrigatórios, deve desejar informar de forma clara e rápida todas as movimentações não só no aspecto econômico-financeiro, devendo abranger inclusive dados de caráter intangíveis, resultando em um clima de confiança;

- A equidade caracteriza-se pelo tratamento justo e igualitário aos *stakeholders*, e pode ser adequadamente representada pela máxima, cada homem um voto.

- A *Accountability* ou prestação de contas, infere que os agentes da governança devem prestar contas a quem os elegeram, e respondem integralmente por seus atos, no exercício de seus mandatos;

- A responsabilidade corporativa, contempla a empresa em um contexto de relacionamento com a comunidade na qual atua, inclui a criação de riquezas e de oportunidade de emprego, de qualificação, diversidade ao ambiente de trabalho, estímulo ao desenvolvimento científico por intermédio de tecnologia, e melhoria da qualidade de vida por meio de ações educativas, culturais, assistenciais e de defesa do meio ambiente. Inclui-se neste princípio a contratação preferencial de recursos (trabalho e insumos) oferecidos pela comunidade.

O Instituto, além da divulgação do código com as melhores práticas de governança corporativa, se dedica a promoção de discussão sobre o tema, com seminários, palestras mensais, congressos, e ainda dispõe de revista eletrônica, boletins e outras formas de divulgação do tema.

2.2.6.6.3 As Diretrizes para Boas Práticas de Governança em Cooperativas de Crédito

Em abril de 2008, após dois anos de trabalho que envolveu uma equipe de servidores do Banco Central do Brasil, resultou em um documento, contendo recomendações sobre governança corporativa para as cooperativas de crédito, de caráter não obrigatório. Esse projeto é coordenado pelo Departamento de Organização do Sistema Financeiro, do Departamento de Normas e do Departamento de Supervisão de Cooperativas e Instituições Financeiras Não-

Bancárias, e contou com a colaboração de organizações ligadas ao cooperativismo e cooperativas singulares. O fato motivador do projeto foi o crescimento dessas cooperativas, com isso, o Banco Central pretende contribuir para solidificar um ambiente de governança adequado à realidade sócio-econômica brasileira e às especificidades a que estão sujeitas essas cooperativas.

As diretrizes estão em consonância com o marco legal e regulamentar, porém esses aspectos somente são enfatizados, quando representam notável contribuição em termos de governança. Ao serem elaboradas, foram alinhadas com os princípios e valores cooperativistas, bem como, aos pilares da governança corporativa. Embora nessas diretrizes não perpassem explicitamente esses conceitos, os mesmos encontram-se incorporados dentro do documento.

A governança sob a ótica das cooperativas de crédito, também surgem para regular os conflitos entre o agente e principal, representados pelos atores associado e executivos, como já comentado, são sócios da empresa, porém ocupam níveis decisórios diferentes. Uma questão fundamental para o cooperativismo, reside na participação de seu associado e com o crescimento do ramo de livre admissão no crédito cooperativo, ocorre o incremento de diversos grupos de associados com interesses variados, assim, a governança pode funcionar como proteção dos interesses desses grupos minoritários.

O entendimento do Banco Central em relação às questões de governança a que estão sujeitas as cooperativas, passam pelos temas a saber: participação, representatividade, monitoramento, controle de ações dos gestores, relações entre conselheiros e executivos, auditoria, exposição a risco e integração, e relacionamento aos sistemas de crédito cooperativo.

2.2.7 As Relações entre Controladoria, Contabilidade Gerencial e Governança Corporativa

Uma importante contribuição da contabilidade em relação à governança, diz respeito a dois pilares, o *accountability* e *disclousure*. O primeiro trata da prestação

de contas fundamentadas nas melhores práticas contábeis e de auditoria; o segundo, refere-se à transparência nas informações, especialmente naquelas de maior relevância e como impactam nos negócios envolvendo resultados, oportunidades e riscos.

Segundo Nascimento, Bianchi e Terra, a “essência do conceito de governança corporativa envolve a transparência na administração e os meios por ela utilizados para a redução, tanto quanto possível, da assimetria informacional existente entre aqueles que geram a informação e aqueles que a utilizam”; ou seja, os autores inferem que a governança corporativa envolve a existência de controles que “transmitem segurança aos interessados no resultado da organização quanto ao correto manuseio dos recursos”. (2005, p. 6).

Lopes e Martins (2005, p. 33), corroboram afirmando que a contabilidade financeira ou societária, funciona como um mecanismo de governança corporativa, sendo a principal fonte de redução da assimetria informacional entre investidores (principal) e os principais agentes envolvidos no conflito de agência.

Entre os papéis que a contabilidade desenvolve, voltados à coordenação dos contratos entre a empresa e seus agentes; Sunder⁵ 1997 *apud* LOPES; MARTINS (2005, p. 33), destaca cinco funções, a saber: mensurar a contribuição de cada um dos participantes nos contratos, mensurar a fatia a que cada um dos participantes tem direito no resultado da empresa, informar os participantes a respeito do grau de sucesso no cumprimento dos contratos, distribuir informação para todos os potenciais participantes em contratos com a empresa para manter a liquidez dos seus fatores de produção e distribuir algumas informações como conhecimento comum para reduzir o custo da negociação dos contratos.

Nesse sentido, Nascimento, Bianchi e Terra afirmam que:

a controladoria é a peça-chave para a discussão envolvendo governança corporativa. Nesse contexto torna-se oportuno o debate sobre as funções da área de controladoria, que tem como uma de suas atribuições a manutenção do sistema de controles internos da empresa, que é a plataforma dos sistemas de informações, instrumentos de gestão e de controle operacional que fomentam a eficácia organizacional, via tomada de decisões acertadas e a segurança dos ativos envolvidos nesse processo. (2005, p 7).

5 SUNDER, Shyam. **Theory of Accounting and Control**. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing, 1997.

Assim, a controladoria de uma empresa pode possuir papel fundamental na redução dos conflitos entre seu principal e seus agentes, assumindo a responsabilidade teórica de manutenção do sistema de controles internos, estabelecidos para a proteção dos ativos da entidade. Sobre o conflito de agência, para Nascimento e Bianchi,

É, também, da área de controladoria que se espera surgirem iniciativas que estreitem o acompanhamento dos controles organizacionais em todas as suas dimensões, no sentido de que esses possam proporcionar não apenas decisões úteis para o processo de gestão como, também, outras cuja integridade assegure aos investidores, os principais, que os recursos necessários às operações estejam sendo consumidos de forma congruente com os objetivos que eles, os investidores, estabeleceram. Em outras palavras, espera-se da área de controladoria uma postura de defesa dos interesses dos proprietários da organização ou daqueles que os representam diretamente. (2005, p. 2).

Para Nascimento e Bianchi (2005, p. 3), a área de controladoria pode contribuir com a Teoria da Agência pelo fato de monitorar o sistema de informação e mensuração de resultados. Reportando suas observações tanto ao principal quanto ao agente, permitindo para ambos o acesso a informações detalhadas sobre o desempenho da organização e de sua administração. Com esse expediente, fomenta a transparência sobre os produtos das ações dos gestores, diminuindo-se, com isso, a assimetria de informações entre os principais usuários das informações.

Fica latente, neste inventário entre controladoria, governança corporativa e conflito de agência, que controladoria, sociologia e psicologia, relacionam-se entre si como áreas de conhecimento. A transparência que a controladoria pode proporcionar em nível de governança corporativa passa pelos controles dos conflitos entre a alta administração e os subordinados. Seal coloca que os conflitos devem ser controlados por meio de rotinas de controladoria muito bem estabelecidas:

poderíamos esperar encontrar rotinas robustas tais como: orçamento, custo padrão e medidas de desempenho, sendo que estes sistemas focam no controle dos subordinados pelos executivos *sênior*s. Em uma leitura institucional, o problema de governança corporativa é a ausência de rotinas controlando os pares, por *CEO's* e outros gerentes *sênior*s cujo comportamento parece por conseguinte não social. (SEAL, 2006, p. 402, tradução nossa).

Atualmente, observa-se um grande número de empresas que adotam políticas de remuneração baseada em resultados como forma de reduzir estes conflitos. Ganham, assim, ainda maior destaque os controles que a contabilidade gerencial pode exercer, bem como a responsabilidade pelos resultados evidenciados. A necessidade de transparência também conduz as empresas a adotarem, por outro lado, penalidades que tendem a mitigar o chamado comportamento oportunista dos gestores. Mas esses também podem sofrer penalidades; e, assim, mais uma vez ressalta-se o papel da controladoria e sua relação com governança corporativa e redução do conflito de agentes. Conforme Luo,

A compensação executiva não é bastante para monitorar e controlar as ações dos agentes; também é necessário um sistema de penalidades; performances ruins ou maus executivos deveriam ser disciplinadas e penalizadas. Penalidades financeiras e não-financeiras por performance insatisfatória podem ser alternativas ou suplementos a sistemas de incentivo. Um típico pacote de compensação a um executivo inclui um salário básico, benefícios, uma gratificação anual, opções de ações, outros incentivos de longo prazo e direitos de aposentadoria. Penalidades deveriam ser significantes o bastante para realmente impactar na motivação dos executivos e influenciar o comportamento deles. Penalidades podem incluir redução do salário base ou seu congelamento, eliminação de gratificação, redução de poder (por exemplo, de *CEO* para diretor) e, severamente, demissão total. Com tais penalidades, é menor a probabilidade dos executivos jogarem com os ativos da empresa. Assim, penalidades podem ajudar o melhor alinhamento dos interesses de acionistas e administração. (2005, p. 10-11, tradução nossa).

Em relação a contabilidade gerencial, Lopes e Martins (2005, p. 98) afirmam que esse ramo da contabilidade possui impacto direto sobre os interesses dos gestores da empresa, pois instrumentos como o orçamento tem suas metas e resultados estabelecidos pelos gestores, são esses também quem definem os critérios de rateio ou alocação em um sistema de custeio. Como as métricas utilizadas na contabilidade gerencial são também as bases para o sistema de remuneração, conforme explicitado anteriormente, essas decisões impactam diretamente sobre o resultado da empresa e conseqüentemente sobre a riqueza individual dos acionistas. Adicionalmente a contabilidade é utilizada pelos acionistas para o controle dos gestores.

Quanto a avaliação de desempenho e remuneração, os sistemas de contabilidade gerencial são amplamente utilizados para a avaliação de desempenho. Tal ponderação pode ser tanto individual, quanto de uma agência ou departamento. No caso de instituições financeiras, a avaliação de desempenho constitui-se na base do sistema de remuneração e promoção da instituição. Dessa forma, os gestores estão diretamente envolvidos com os sistemas de avaliação e mensuração da instituição. (LOPES e MARTINS 2005, p. 99).

Diante das afirmações de Lopes e Martins (2005) e sob a ótica da Nova Economia Institucional, observa-se que como os gestores estão ao mesmo tempo gerenciando esse sistema de avaliação de desempenho e são medidos pelo mesmo, pode-se inferir que poderá ocorrer conflito de interesses diante de uma possível atitude oportunista dos gestores. Ademais, as vantagens proporcionadas pela controladoria aos acionistas e investidores, entre as rotinas de controle expostas por Seal (2006), estão orçamento, custeio padrão e medidas de desempenho. Estes são artefatos citados por Borinelli (2006) que, tendo ou não a empresa um órgão denominado controladoria, permitem o melhor controle e gestão dos riscos a que estão sujeitas as empresas. Boas práticas de governança corporativa pretendem justamente evidenciar a que riscos os investidores estão se expondo ao investir em determinada empresa.

Os riscos que estão sujeitos um negócio não se restringem aos conflitos entre os agentes e a necessidade de controlar estes conflitos. Eles partem deste conflito e de riscos macro ambientais e setoriais para riscos estratégicos, financeiros e operacionais. Com exceção dos riscos macro ambientais e setoriais de onde a controladoria somente retira informações, em todos os outros ela pode agir para controlar e minimizar seus impactos. Segundo Penha e Parisi,

O gerenciamento integrado de riscos é uma necessidade premente das empresas, pois a competitividade global, faz com que estas, assumam cada vez mais riscos na condução de seus negócios. Observa-se a necessidade do moderno *controller* participar do processo de gerenciamento integrado de riscos, definindo a sua arquitetura, pois necessita de informações deste processo para poder executar as análises retrospectivas e prospectivas sobre o resultado econômico da empresa. (2005, p. 15).

Logo, além de permitir transparência nas relações, a controladoria participa ativamente do resultado da empresa não somente gerando informações, mas reduzindo os riscos ou ao menos, controlando e reduzindo seus impactos, a que se expõe a entidade empresarial. Por este motivo, Penha e Parisi afirmam que a missão da controladoria enquanto órgão ou conjunto de procedimentos empresariais, é otimizar o resultado econômico encontrando a melhor relação entre risco e retorno. (2005, p. 10).

Diante da necessidade de controlar os riscos e conflitos bem como proporcionar transparência nas relações com investidores, destaca-se entre as funções da controladoria estabelecidas por Peleias (2002), a de atender aos agentes de mercado que interagem com a empresa a fim de satisfazer as imposições à empresa. Nesse sentido, podem-se citar as exigências do governo, de fornecedores e de clientes.

3. METODOLOGIA

O método, para Lakatos e Marconi (1991, p, 83), “é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros - traçando o caminho a ser seguido detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.”

“Método é um caminho, uma forma, uma lógica de pensamento” (VERGARA, 2003, p. 12)

É de consenso entre os autores na área metodológica que sem método não há ciência. Desta forma, é de suma importância definir os procedimentos a serem utilizados no decorrer da pesquisa.

Os métodos que fornecem as bases para a investigação ou pesquisa são, segundo Santos, Schmidt e Machado (2005, p. 20), dedutivo, indutivo, hipotético-dedutivo, dialético e fenomenológico.

O método dedutivo caracteriza-se por sua racionalidade, parte-se do geral para o específico através da razão que leva ao conhecimento verdadeiro. O método indutivo, por sua vez, é empírico, fundamenta-se na experiência particular para atingir a generalização. O método hipotético-dedutivo utiliza-se de hipóteses, ou afirmações temporárias, que serão testadas a partir de informações, disponíveis em seu raio de ação, que condigam com sua realidade de interesse. O método dialético parte de contradições que se transcendem originando novas contradições que requerem soluções. O método fenomenológico pauta-se na descrição da realidade como ela é.

Os métodos que fornecem base para essa pesquisa trata-se do indutivo, pois buscou-se nas percepções dos agentes, elementos para estabelecer o modelo de governança e o hipotético-dedutivo, pois estabeleceu-se hipóteses em relação à percepção dos agentes sobre temas de interesse individual e coletivo em relação ao tema governança.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Quanto a metodologia da pesquisa realizada, teve-se a preocupação de ficar atento à diversidade de classificações utilizadas pelos autores da área metodológica. Gil (2002) propõe apresentar a pesquisa por dois critérios básicos. O primeiro possui base nos objetivos e o segundo, base nos procedimentos técnicos utilizados. Quanto aos objetivos a pesquisa pode ser de caráter exploratório, descritivo ou explicativo. Em relação aos procedimentos técnicos ou meios de investigação, o autor supracitado propõe: pesquisa de campo, documental, bibliográfica, experimental, *ex-post facto*, estudo de coorte, participante, pesquisa-ação, estudo de caso e levantamento.

Em consonância com os objetivos, esse estudo possui caráter descritivo e explicativo. Quanto ao meio de investigação ele consiste em uma pesquisa bibliográfica, documental, levantamento e de campo.

Esse estudo, quanto aos objetivos, pode ser considerado descritivo, porque se propõem a descrever os padrões de governança utilizados no Brasil, bem como a percepção das classes de agentes em relação à governança. Explicativo, pois o estudo identifica a realidade dos fatores que podem determinar ou contribuir na ocorrência do fenômeno, ou seja, a pesquisa identifica alguns fatores que influenciam na percepção dos agentes e que podem gerar conflitos de interesses entre os mesmos. E também, comparativo, porque se propõem a comparar as práticas de governança adotadas pela cooperativa com as denominadas como melhores práticas, divulgadas pelo BACEN e IBGC, bem como, compara o modelo de governança adotado pela cooperativa estudada, com o modelo de governança das empresas brasileiras listadas em bolsa.

Já em relação aos meios de investigação adotados, cumpre ressaltar que a adoção de um meio, não exclui, outro, pelo contrário, esses se complementam auxiliando a investigação. A pesquisa bibliográfica fez-se necessária para apresentar os conceitos sobre cooperativismo e governança no cenário nacional. A pesquisa documental proporcionou verificar o posicionamento da cooperativa em relação às práticas de governança corporativa. A pesquisa de campo possibilitou por meio de

questionários estruturados, qualificar a percepção entre agentes inseridos em uma realidade específica, integrantes da Cooperativa de Crédito Rural Campos Gerais. E, por fim, o meio de investigação, - levantamento -, foi necessário para desenvolver a pesquisa de campo por intermédio de amostragem em face a impossibilidade de entrevistar todos os agentes envolvidos.

De acordo com Yin (2005, p. 23-24), as estratégias de pesquisa ou procedimentos técnicos utilizados, devem ser fundamentados em três condições, a saber: no tipo de questão da pesquisa, na extensão de controle que o pesquisador tem sobre os eventos comportamentais atuais e no enfoque em acontecimentos contemporâneos ou acontecimentos históricos.

Segundo Yin (2005), tanto os meios quanto os procedimentos de uma pesquisa devem estar adequados ao problema de pesquisa proposto. Nesse caso, a linha de investigação orientada pela questão de pesquisa favoreceu a identificação dos resultados por meio de técnicas de levantamento de dados ou análise de arquivos ou documentos, onde não são exigidos do pesquisador controle sobre os eventos comportamentais e são focalizados acontecimentos contemporâneos. Por essas condições apresentadas, entende-se como devidamente justificada as opções adotadas para esse estudo.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRAGEM

O universo estabelecido para estudo, foi a Cooperativa de Crédito de Rural Campos Gerais, localizada na região denominada Campos Gerais do Paraná. A cooperativa encerrou o período de 2007 com 11.851 associados , destes 10.514 são considerados associados ativos, ou seja, que mantêm movimentação financeira regular durante o exercício social.

Quanto às entrevistas com os agentes, colaboradores e gestores, estabeleceu-se como referência o total do universo. Enquanto que, para o agente associado em face ao tamanho do universo, foi designado uma amostragem estratificada e aleatória, para seleção dos associados, em referência de no mínimo

1% do total do universo. O critério de estratificação adotado foram as localidades onde funcionam as unidades de atendimento da cooperativa. Essa escolha foi eleita, visando proporcionar que a amostra representasse a diversidade das regiões na área de abrangência em que a cooperativa desempenha sua função. Essa representatividade permite incluir no estudo, diferenças que vão, desde grupos étnicos, até níveis sócio-econômicos.

Para conferir aleatoriedade à escolha dos entrevistados foi utilizado o *software brOffice Calc*. Esse permitiu reorganizar a relação dos associados por número de matrícula, segregados em razão de sua localidade de origem, gerando uma nova seqüência, a qual foi utilizada para o ordenamento dos selecionados para a entrevista.

Considerou-se para o critério de seleção somente os associados ativos ficando composta da seguinte forma, a saber:

Referência	Localidade	Associados	Amostra
2	Ivaí	1.535	15
3	Ipiranga	1.176	12
4	Nova Rússia	1.456	15
5	Ventania	1.364	14
6	Piraí do Sul	974	10
7	Curiúva	886	9
8	Carambeí	607	6
9	Oficinas	966	10
10	Castro	979	10
11	Centro	571	6
	Totais	10.514	107

QUADRO 5 - COMPOSIÇÃO DA AMOSTRAGEM – AGENTE ASSOCIADO
 FONTE: O autor (2008)

Com base nos critérios expostos, a amostra indica que o mínimo necessário de associados entrevistados consistia em 107 entrevistas. Além disso, considerou-se necessário realizar entrevistas com o número total de colaboradores, bem como com o total de gestores dessa cooperativa.

O quadro abaixo, apresenta o número total de colaboradores da cooperativa, com base no mês de março de 2008, alocados em seus respectivos locais de

trabalho. O colaborador que desempenha sua função na Superintendência Regional (SUREG) está alocado em Ponta Grossa e entre suas atribuições configuram controles e desenvolvimento, são conhecidos por trabalharem na retaguarda da cooperativa e dão suporte a todas as unidades de atendimento da mesma.

Referência	Localidade	Colaboradores
01	SUREG	12
02	Ivaí	6
03	Ipiranga	5
04	Nova Rússia	15
05	Ventania	5
06	Piraí do Sul	8
07	Curiúva	7
08	Carambeí	6
09	Oficinas	8
10	Castro	8
11	Centro	6
	Totais	86

QUADRO 6 - COMPOSIÇÃO DA AMOSTRAGEM – AGENTE COLABORADOR
 FONTE: O autor (2008)

Esse estudo, considera como colaboradores todos aqueles trabalhadores, com ou sem vínculo empregatício, que desempenham atividades nas cooperativas relacionadas a associados e gestores. Dessa forma, incluem-se na referida amostra, os colaboradores vinculados à cooperativa por meio de estágio.

Gestores	Número
Diretoria Executiva	2
Conselho de Administração (efetivos)	6
Conselho Fiscal (efetivos)	6
Superintendência	1
Gerência Regional	2
Assessores	7
Gerente Geral Unidades	10
Totais	34

QUADRO 7 - COMPOSIÇÃO DA AMOSTRAGEM – AGENTE GESTOR
 FONTE: O autor (2008)

Para a pesquisa, considerou-se como gestores, todos os envolvidos na diretoria da cooperativa, incluindo os quadros da diretoria executiva, do conselho de administração, conselho fiscal e aqueles colaboradores que detêm poder decisório

mesmo que limitado. Incluiu-se a essa amostra, a Superintendência Regional, os gerentes de desenvolvimento, administrativo financeiro, de unidades e também assessores.

3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA

O instrumento construído para a coleta de dados, foi um questionário fechado estruturado, direcionado aos agentes, gestores, colaboradores e associados da cooperativa estudada. Tal ferramenta visou sobretudo a verificação do quesito clareza e precisão das questões e alternativas de resposta a serem inferidas. Teve-se a preocupação metodológica de realizar o teste do instrumento de coleta de dados entre colaboradores da Central Sicredi Paraná e também entre associados de outras cooperativas, que não participaram do grupo estudado. Esse expediente permitiu melhorias no questionário, o que possibilitou a elaboração de um instrumento de coleta de dados mais rico à pesquisa.

A coleta de dados ocorreu por meio da aplicação direta do questionário, o qual foi transportado para uma interface com o usuário por meio de uma página *web*. A utilização de *software* específico promoveu um apurado controle com a implementação do preenchimento obrigatório dos campos, evitando que alguma questão ficasse sem resposta. Esse *software* também proporcionou a tabulação automática dos dados, evitando erros de transcrição dos resultados. A aplicação do questionário realizada na pesquisa de campo entre os meses de junho e julho, pelo próprio pesquisador, viabilizou o esclarecimento de dúvidas por parte do entrevistado e também oportunizou a adaptação da linguagem de acordo com o entendimento particular de cada um dos entrevistados.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS

Os dados sofreram tratamento estatístico, por meio de técnicas descritivas. Para Hair *et alli*, as técnicas de estatísticas descritivas são baseadas em mensurações de amostras que descrevem a população e são usadas para testar hipóteses (2005, p. 87). A utilização desse tipo de técnica estatística possibilita apresentar dados sintetizados por meio de métodos tabulares, gráficos ou resultados numéricos facilitando a visualização do leitor.

3.5 VANTAGENS DO MÉTODO

Gil (1999, p. 70) afirma que o levantamento, como meio de investigação, goza hoje de grande popularidade entre os pesquisadores sociais e como todos os outros apresentam suas vantagens e limitações.

Para Gil (1999, p. 71) as principais vantagens são:

- I. Conhecimento direto com a realidade: À medida que as pessoas passam a informação, a investigação torna-se mais livre de interpretações calçadas no interesse dos pesquisadores.
- II. Economia e rapidez: Tendo uma boa equipe de entrevistadores e tabuladores é possível obter uma grande quantidade de dados em curto prazo de tempo. E quando se faz mediante os questionários, o custo é menor.
- III. Quantificação: Os dados obtidos podem ser agrupados em tabelas, facilitando a análise estatística. À medida que os levantamentos se valem de amostras probabilísticas, torna-se possível até mesmo conhecer a margem de erro dos resultados obtidos.

3.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Ainda de acordo com Gil (1999, p. 71), as principais limitações consistem em:

- Ênfase nos aspectos perceptivos: Os levantamentos recolhem dados referentes à percepção que as pessoas têm sobre si mesmas, podendo distorcer os resultados. Têm-se maneiras de contornar este problema, como emitir perguntas que a maioria não saberia responder ou mediante perguntas indiretas, controlar as respostas dadas pelo informante.
- Pouca profundidade no estudo da estrutura e dos processos sociais: Os fenômenos sociais são determinados sobretudo por fatores interpessoais e institucionais, os levantamentos mostram-se pouco adequados para a investigação profunda desses fenômenos.
- Limitada apreensão do processo de mudança: o levantamento é uma espécie de fotografia de determinado problema, mas não indica as tendências à variação e muito menos as possíveis mudanças estruturais.

O autor (1999, p. 72) ainda afirma que, levando em consideração as vantagens e limitações, pode-se dizer que os levantamentos tornam-se muito mais adequados para estudos descritivos que explicativos. São muito úteis para estudo de opiniões e atitudes, porém pouco indicados no estudo de problemas referentes e estruturas sociais complexas.

Entre as limitações do método, Gil (2002), destaca ainda que esse, por enfatizar aspectos perceptivos, e por extensão subjetivos, existe a possibilidade de apresentar dados distorcidos. Essa estratégia proporciona, segundo o mesmo autor, uma visão estática do fenômeno estudado, oferecendo uma fotografia do problema, porém, não possibilita a indicação de tendências, muito menos as possíveis mudanças.

Para essa investigação, a técnica de levantamento é a ideal em consonância com o objetivo proposto, que consiste em identificar a percepção sobre a governança corporativa, na ótica dos associados, colaboradores e gestores da Cooperativa de Crédito Rural Campos Gerais.

Desta forma, cumpre ressaltar a importância de definir o termo percepção, visto que esse é um dos focos do trabalho, verificar a visão de três agentes distintos sobre o tema governança.

O termo percepção é originário do latim *perceptione*, de acordo com o dicionário Michaelis significa ato ou efeito de perceber, combinação dos sentidos no reconhecimento de um objeto, recepção de um estímulo, faculdade de conhecer independentemente dos sentidos, sensação, intuição, ato ou operação da

inteligência, representação intelectual, idéia, imagem.

Para Robbins (2002, p. 117), o termo percepção pode ser definido como “o processo pelo qual indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais, com a finalidade de dar sentido ao seu ambiente.” Entretanto, o que uma pessoa percebe pode diferir da percepção de outra. O autor infere ainda (2002, p. 118), “o mundo como é percebido é o mundo importante para o comportamento”.

Ou seja, as pessoas baseiam seus comportamentos, suas decisões e reações com alicerce em sua percepção. Essa pode ser em muitos casos consensual, contudo pode se alterar caso venhaM surgir divergências. Normalmente, a percepção é a mesma para um grupo de indivíduos com características comuns. Por esse motivo, este estudo priorizou a percepção de três grupos distintos de agentes, inseridos em uma mesma realidade. Porém, é preciso ressaltar, que alguns fatores podem influenciar a percepção, criando interpretações diferentes entre indivíduos.

Robbins (2002, p. 118-120), propõe que os fatores que influenciam a percepção podem estar no observador, no objeto ou situação na qual se dá a percepção, a saber:

Observador: As pessoas ao observarem um alvo, objeto, fato ou situação, realizam uma interpretação do que estão percebendo, essa interpretação é influenciada por suas atitudes, necessidades insatisfeitas, suas motivações, interesses, experiências passadas e expectativas;

Objeto: Proporcionará diferentes percepções por suas características, se forem observados de forma isolada ou agrupada, se forem observados em proximidade com outros objetos de forma física ou temporal, se forem parecidos com outro objeto, a tendência é serem analisados de forma conjunta;

Situação: Representa o contexto em que percebe-se os objetos ou eventos, o momento da percepção pode alterar a interpretação do indivíduo, bem como outros fatores situacionais como localização, temperatura e luminosidade.

Segundo Robbins (2002, p. 121), as percepções do indivíduo são alteradas pelos fatores supracitados. Neste contexto, a percepção e julgamento de um indivíduo será influenciado pelas suposições que se faz sobre ele.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nessa seção apresenta-se os resultados obtidos por meio da investigação empírica, os dados são demonstrados e interpretados com auxílio da estatística descritiva. A primeira parte dedica-se à caracterização da unidade de estudo em termos de governança corporativa e de seus agentes; a segunda, apresenta as percepções dos agentes sobre governança; e a terceira, evidencia alguns possíveis pontos de conflito de interesses eleitos para esse estudo. Na seqüência, os agentes avaliam o instrumento de pesquisa e em seguida apresenta-se considerações finais em relação aos resultados obtidos.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE DE ESTUDO

A Cooperativa de Crédito Rural Campos Gerais, foi criada em 11 de janeiro de 1989, pela iniciativa de sessenta produtores rurais, associados à cooperativa de produção Coopagrícola, com sede em Ponta Grossa, que durante os primeiros anos de atividade, sediaram as unidades de atendimento aos associados da nova cooperativa. A referida cooperativa é uma sociedade civil sem fins lucrativos e não sujeita à falência, regida pela legislação cooperativista e, integrante do Sistema Financeiro Nacional, devidamente regulamentada pelas autoridades normativas do SFN, pelo Estatuto Social e pelas normas internas do Sistema de Crédito Cooperativo – SICREDI.

A área de abrangência da cooperativa, inicialmente denominada CREDICOOPAGRÍCOLA, compreendia as localidades de Carambeí, Castro, Curiúva, Ipiranga, Ivaí, Jaguariaíva, Piraí do Sul, Ponta Grossa, Sengés, Tibagi e Ventania, que atualmente mantém unidades de atendimento nessas localidades, com exceção de Sengés, Jaguariaíva e Tibagi, sendo que nessa última, a cooperativa tem previsão de abertura de Unidade de Atendimento para o mês de julho de 2008.

A governança corporativa, quando observada pela ótica da estrutura de poder no interior das organizações, possui como determinantes as fontes de financiamento, os direitos de propriedade e controle. Na Cooperativa de Crédito Rural Campos Gerais a estrutura de governança adotada possui as seguintes características:

Características Definidoras da Estrutura de Governança	Operacionalização das Características Definidoras da Estrutura de Governança da Cooperativa de Crédito Rural Campos Gerais
Propriedade	Não há concentração, pela Lei 5764/71 as quotas são inegociáveis, intransferíveis, ou seja não são valoradas pelo mercado, não há garantias de retorno do capital investido.
Controle	Separação de papéis do conselho administrativo e da gestão executiva.
Fontes de Financiamento	Provenientes dos associados, por meio da integralização de capital.
Conselho de Administração	Remunerado. Capacitado. Composto por associados sem a participação de agentes externos, participação de um representante por localidade e de alguns associados representantes de outras categorias além das atividades rurais.
Conselho Fiscal	Remunerado. Capacitado. Composição também respeita a representatividade dos associados por localidade.
Assembléia	Órgão deliberativo cada homem tem direito a voto, com baixa participação do associado.
Atuação dos sócios	Não há garantias de fidelidade dessa participação.
Gestão	Executivos são profissionais contratados, capacitados. Monitorados pelo conselho fiscal, inspetoria interna, auditoria externa, desempenho mensurado por metas quantitativas e qualitativas e pelo desempenho determinado pelo planejamento estratégico.
Sistema de monitoramento	Conselho fiscal, inspetoria e auditoria externa.
Decisão	Conselho de Administração formado em maioria por associados do meio rural.

QUADRO 8 - CARACTERÍSTICAS DEFINIDORAS DA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA DA COOPERATIVA DE CRÉDITO RURAL CAMPOS GERAIS
 FONTE: O autor (2008)

De acordo com o quadro 8 percebe-se que a estrutura de Governança adotada pela cooperativa estudada, compreende o direito de todos os associados de forma igualitária, que exercem o controle da cooperativa por meio das deliberações da assembléia e de seus representantes do conselho fiscal, que por sua vez, exercem o monitoramento e controle da gestão utilizando como mecanismos, a

inspetoria interna e auditoria externa. O conselho de administração é o responsável pela administração estratégica da cooperativa. E a gestão profissionalizada. Essa estrutura de governança, em conjunto com o ambiente institucional, é responsável pela adoção do modelo de governança, que por sua vez, é responsável pelos processos e práticas de governança.

O posicionamento da Cooperativa de Crédito Rural Campos Gerais em relação ao modelo geral de governança corporativa das empresas brasileiras listadas em bolsa, apresenta as seguintes características:

Empresas Brasileiras Listadas em Bolsa	Cooperativa de Crédito Rural Campos Gerais
Estrutura de propriedade com forte concentração das ações com direito a voto e alto índice de emissão de ações sem direito a voto.	Cada homem um voto, independente do valor investido em cota-parte.
Empresas com controle familiar ou compartilhado por alguns poucos investidores alinhados por meio de acordo de acionistas para resolução das questões relevantes.	Todo sócio tem direito a ser votado, porém o controle é compartilhado com associados que têm os interesses alinhados com o Presidente.
Presença pouco ativa dos acionistas minoritários.	Muitos associados ainda não incorporaram o espírito cooperativista e a participação pode ser considerada baixa.
Alta sobreposição entre propriedade e gestão, com os membros do conselho representando os interesses dos acionistas controladores.	Os papéis dos membros da diretoria e dos gestores executivos são bem definidos. Todos os agentes envolvidos na cooperativa são associados, o que os difere, é o poder decisório conferido a cada posição.
Remuneração dos Conselheiros como fator pouco relevante.	Os conselheiros são remunerados.
Estrutura informal do conselho de administração.	Estrutura formal do conselho de administração.

QUADRO 9 - MODELO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – COMPARATIVO ENTRE A COOPERATIVA CAMPOS GERAIS E AS EMPRESAS BRASILEIRAS LISTADAS EM BOLSA
FONTE: O autor (2008)

Pode-se inferir que a cooperativa estudada, possui um modelo de governança muito diferente do modelo geral das empresas brasileiras listadas em bolsa. Boa parte dessas características são provenientes da própria natureza cooperativa do negócio.

Esse modelo de governança adotado pela cooperativa, está alinhado com muitas das melhores práticas divulgadas pelo IBGC, a investigação, dedicada a captar a percepção dos agentes sobre governança, vem revelar se há diferenças de percepção quando se trata de pontos de interesse comum e particular; para tanto,

buscou-se a percepção dos agentes sob a ótica das melhores práticas de governança divulgadas pelo IBGC e pelas Diretrizes para boas práticas de governança divulgadas pelo BC.

4.1.1 Caracterização do Agente Associado

A cooperativa de Crédito Rural Campos Gerais encerrou o período de 2007 com 11.851 associados. Desses, 10.514 são considerados associados ativos, ou seja, um grupo que mantém uma movimentação financeira regular durante o exercício social. Dos associados ativos extraiu-se a amostragem aleatória, correspondente a 1% do total, estratificada por unidade de atendimento. A amostra ficou composta da seguinte forma:

Referência	Localidade	Associados	Amostra 1%	Entrevistados
2	Ivaí	1.535	15	15
3	Ipiranga	1.176	12	13
4	Nova Rússia	1.456	15	15
5	Ventania	1.364	14	14
6	Piraí do Sul	974	10	10
7	Curiúva	886	9	10
8	Carambeí	607	6	6
9	Oficinas	966	10	17
10	Castro	979	10	10
11	Centro	571	6	8
	Totais	10.514	107	118

QUADRO 10 - COMPOSIÇÃO DA AMOSTRAGEM – AGENTE COLABORADOR
 FONTE: O autor (2008)

A tabela acima coloca em destaque as localidades em que a pesquisa de campo foi realizada. Percebe-se que na localidade de Ivaí, a amostra mínima estabelecida, 1%, foi observada. Já na localidade de Oficinas, foi possível coletar um número maior que o mínimo estabelecido pela amostragem inicial.

Em algumas localidades foi possível entrevistar um pouco mais que o mínimo

estabelecido pela amostra inicial, que consistiu em 109 associados. Portanto, a coleta de dados foi totalizada em 118 entrevistas. Cumpre ressaltar, que essas, foram coletadas de forma aleatória e o critério de estratificação foram as unidades de atendimento.

Dentre os associados entrevistados no universo das unidades da Cooperativa Crédito Rural Campos Gerais, 57% pertenciam ao sexo masculino. Quanto ao sexo feminino, o percentual demonstrado pela pesquisa foi 43% .

Informações referentes à faixa etária são possíveis de visualização no gráfico a seguir:

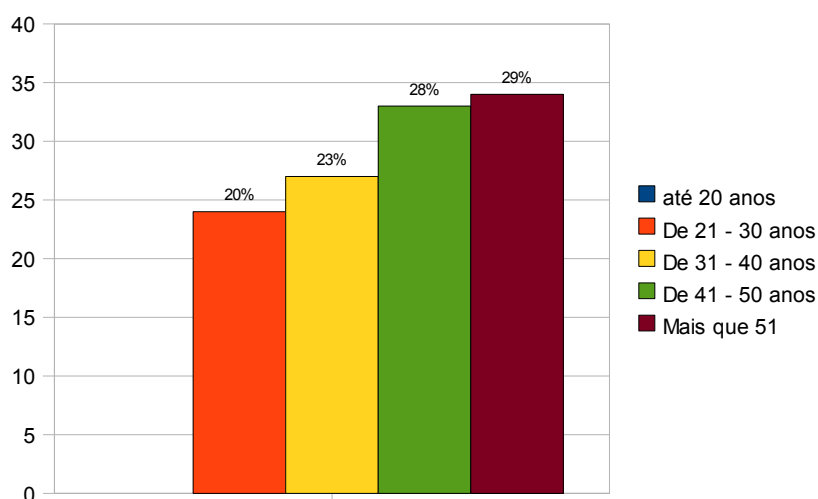


GRÁFICO 1 - FAIXA ETÁRIA AGENTE ASSOCIADO
 FONTE: O autor (2008)

As faixas etárias estipuladas iniciavam-se em até vinte anos, entre os associados selecionados para a entrevista, não foram encontrados pessoas nessa faixa. A pesquisa destacou que dentre os entrevistados, 20% pertence à faixa etária entre 21 e 30 anos de idade. Aqueles que compõem o grupo etário entre 41 e 50 anos representam 28% dos entrevistados. Já aqueles acima de 51 anos perfazem 29%. Esses dados indicam que a maioria dos associados da cooperativa encontram-se nas faixas etárias acima de 41 anos de idade, ou seja, o público alvo da cooperativa é composto, em sua maioria, por pessoas de maior idade.

Quanto à escolaridade dos associados, o gráfico a seguir destaca:

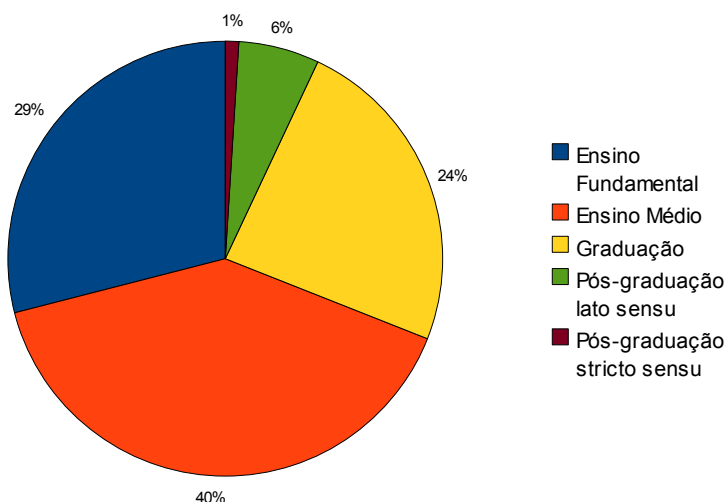


GRÁFICO 2 - ESCOLARIDADE DO AGENTE ASSOCIADO
 FONTE: O autor (2008)

Quanto à escolaridade, foi considerada a indicação de maior grau, mesmo que cursada de forma incompleta. A maior parte dos associados, ou seja, 40% responderam possuir o ensino médio. Aqueles que responderam possuir o ensino fundamental representam 29% das respostas. O grupo que diz possuir nível de escolaridade “graduação” ou terceiro grau representa, por sua vez, 25%. Já o restante do percentual ficou distribuído entre as demais escolaridades. Em tempo: nenhum dos entrevistados indicou ter cursado mais de uma graduação. Entende-se que 29% de indicação, que a maior escolaridade é o ensino fundamental e corresponde a um percentual alto, mesmo se comparado ao percentual de 40% evidenciado pelo ensino médio. Acredita-se que esse pode ser um reflexo das faixas etárias entrevistadas, onde pessoas de idade mais avançada, geralmente possuíam uma escolaridade menor do que os mais jovens.

Perguntados sobre o tempo de participação na cooperativa, os associados indicaram o seguinte:

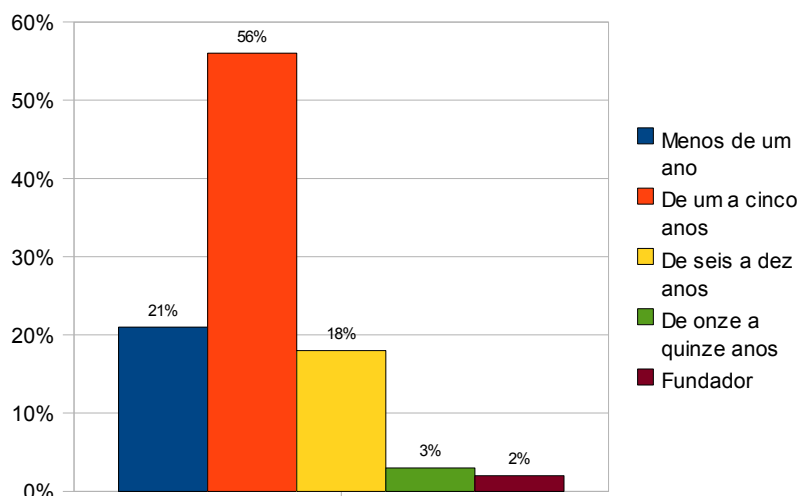


GRÁFICO 3 - TEMPO DE ASSOCIATIVISMO - AGENTE ASSOCIADO
FONTE: O autor (2008)

O gráfico dá a perceber o tempo de participação do associado na cooperativa estudada. Dentre o rol de entrevistados, 56% responderam que estão participando da cooperativa entre o curto período que vai de um a cinco anos. Aqueles que ingressaram na Cooperativa de Crédito Rural Campos Gerais a menos de um ano, representam 21% das respostas. O grupo que faz parte do quadro de associados entre seis e dez anos representa 18%. E, somente 3% pertencem a cooperativa há mais de onze anos. Para os fundadores, as respostas relegaram o percentual de 2%. Essas informações refletem o crescimento do quadro social da cooperativa, que em 2006 cresceu 27% em relação ao ano de 2005, enquanto que o ano de 2007 obteve um percentual de 30% de crescimento em relação ao ano anterior. Ou seja, a cooperativa está em constante evolução, e é natural encontrar um quadro social com menor tempo de associação.

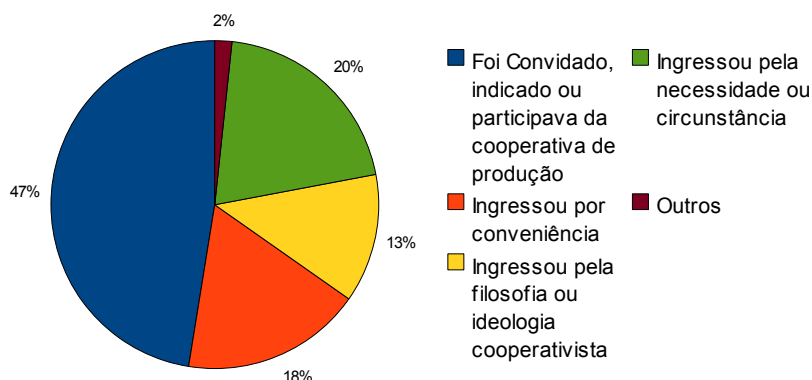


GRÁFICO 4 - FATO MOTIVADOR DO INGRESSO NA COOPERATIVA – AGENTE ASSOCIADO
 FONTE: O autor (2008)

A pergunta acerca da forma de ingresso no Sistema de Crédito Cooperativo apontou cinco opções. Dentre as opções, foram apresentados fatores de ingresso de interesse participativo, quais sejam: convite, indicação, ou participação em cooperativa de produção, ou pela filosofia ou ideologia cooperativista. E dois fatores de ingresso de motivação particular, quais sejam: ingresso por necessidade, circunstância, ou conveniência. Acrescenta-se a esse rol, um motivo neutro, denominado outros, que correspondem a motivos diversos aos apresentados como positivos e negativos.

Essa diferenciação foi adotada para oportunamente investigar as percepções em torno da categoria “verdadeiro associado”. A imagem do chamado verdadeiro associado, adotada para essa pesquisa, consiste em todo aquele que ingressou em busca do ideal cooperativista, que busca a união para alcançar objetivos comuns, nesse caso, categorizado como aquele que ingressou por interesse participativo. Esse associado participa das assembleias e reuniões da cooperativa, ou seja, representa o cooperativista em essência, cuja característica difere daquele cooperado, cujo ingresso foi motivado por fatores alheios ao que se pode chamar de “espírito cooperativista” e que devido a esse fator, não se importa com interesses da agremiação em que participa. Optou-se denominar essa categoria de associado pelo atributo “falso cooperado”.

Contudo, essa segregação para identificar o verdadeiro cooperado ter resultado em 47% de indicação daqueles associados que foram convidados e ainda 13% dos que declararam ingressar pela filosofia cooperativista, ou seja, a soma de 60% de ingressantes no sistema cooperativo por fatores denominados por essa pesquisa como interesses participativos, e essa soma corresponde à maioria dos entrevistados; percebeu-se que essa categorização pelo fato motivador não foi eficiente para discernir, o verdadeiro do falso associado, pois dentre os associados que declararam ter sido convidados encontram-se os que estavam em busca de um empréstimo, convênio ou seguro e foram “convidados” pelo gerente ou colaborador para ingressar no sistema cooperativo, ou seja, também buscaram a cooperativa por um motivo particular.

Quanto aos associados que indicaram ter ingressado no sistema por fatores, adotados para essa pesquisa como, interesse particular, 20% apontou ter se associado por necessidade ou circunstância e 18% que ingressou por conveniência, ou seja, esses associados ingressaram porque lhes era mais vantajoso e foram denominados como “falso cooperado”. Já o percentual de associados que indicou ter se associado na cooperativa por outros fatores, aqui não categorizados como interesse participativo ou particular, foi de 2%.

Entretanto, a pesquisa indicou que a categorização em fatores negativos também não foi eficiente para discernir, o verdadeiro do falso associado, pois dentre os ingressantes por motivos negativos, atualmente participam ativamente da cooperativa e tornaram-se verdadeiros associados.

Quanto a participação em assembleias e reuniões, verifica-se que 36% dos 118 associados entrevistados, indicaram participar regularmente das assembleias e reuniões da cooperativa, enquanto que 64% destacaram não participar. A pergunta seguinte objetivou conferir essas respostas, questionando-os quanto à frequência de participação nessas assembleias. Esses associados indicaram o seguinte:

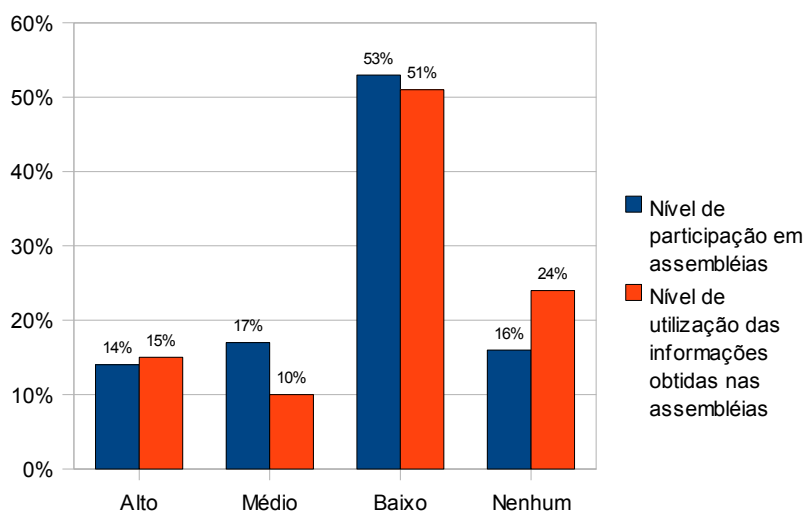


GRÁFICO 5 - PARTICIPAÇÃO EM ASSEMBLÉIAS – AGENTE ASSOCIADO
 FONTE: O autor (2008)

Do rol dos 118 entrevistados na pesquisa, 36% responderam que participam de assembléias e reuniões da cooperativa. Desses, 31% responderam ter participação em níveis alto e médio, enquanto que os 5% restantes classificaram suas participações como baixas. Entre os 64% dos associados que destacaram não participar das assembléias e reuniões, quando perguntados sobre suas freqüências de participação, confirmou-se o baixíssimo nível de participação nessas atividades. Conforme pode ser visualizado pelo gráfico 5.

Em relação à pergunta sobre a freqüência com que utilizam as informações originadas das assembléias para as deliberações do entrevistado, 25% das respostas obtidas no instrumento de coleta de dados apontaram que frequentemente são influenciados, ficando, portanto, entre os níveis alto e médio, conforme pode ser visualizado no gráfico 5. As informações obtidas através do questionário destacam ainda que, para 51% dos entrevistados, as decisões tomadas em assembléia e reuniões em pouco influenciam suas decisões. Dos entrevistados, 24% declararam não obter nenhuma influência para a tomada de decisões.

Esse percentual indicado corrobora com a não regularidade de participação indicada pelos 64% dos associados entrevistados. E portanto, pode-se inferir que a assembléia tem sido pouca, ou nenhuma fonte de informação para esses associados.

A pergunta sobre a participação em assembleias e reuniões da cooperativa, corroborada pela pergunta frequência de participação em assembleias, demonstrou ser um filtro eficiente para segregar o verdadeiro do falso associado. Ou seja, dentre o rol dos 118 associados entrevistados, 36% apresentam-se como “verdadeiros associados”, enquanto que 64% dos associados entrevistados podem ser categorizados como “falsos associados”.

Ademais, a coleta de informações agregadas ao questionário de pesquisa torna possível ainda conhecer um amplo perfil do associado. Onde não há predominância do sexo. Dos entrevistados, 57% encontram-se na faixa etária acima de 40 anos. Quanto à escolaridade, 69% possui o ensino fundamental e médio, mesmo que incompleto. Quanto ao fato motivador de ingresso no sistema, 60% dos associados apontou ser por fatores participativos, apesar de que as observações no decorrer da pesquisa não ter indicado ser esse um indicativo eficiente para definir o verdadeiro associado. Em relação à sua participação em assembleia, 64% não participam com regularidade das assembleias e reuniões da cooperativa, percentuais que foram comprovados ao confrontar o nível de frequência em assembleias e também pelo percentual que indicou obter um baixo ou nenhuma informação para tomada de decisões durante suas participações em assembleias (75%).

4.1.2 Caracterização do Agente Colaborador

Com base no período de março de 2008, a Cooperativa de Crédito Rural Campos Gerais possuía em seu quadro funcional o total de 92 colaboradores dentre funcionários efetivos e estagiários. Estes encontram dispersos entre as unidades de atendimento e a Superintendência Regional (SUREG). A Superintendência Regional, é encarregada da realização dos serviços internos e de controle, conta com uma estrutura organizada, segmentada por sete áreas, que desenvolvem suas atividades sob a orientação de um gestor, denominado assessor. Enquanto que os trabalhos

desenvolvidos pelas unidades de atendimento, são coordenados por um gerente geral.

Característica importante do quadro colaborativo consiste na dupla posição que possuem na cooperativa. Por um lado, são funcionários, legalmente registrados ou ainda estagiários. Por outro, também são associados da cooperativa.

Referência	Localidade	Colaboradores	Entrevistados
01	SUREG	12	12
02	Ivaí	6	6
03	Ipiranga	5	6
04	Nova Rússia	15	10
05	Ventania	5	6
06	Piraí do Sul	8	7
07	Curiúva	7	5
08	Carambeí	6	6
09	Oficinas	8	8
10	Castro	8	8
11	Centro	6	9
	Totais	86	83

QUADRO 11 - COLABORADORES ENTREVISTADOS
 FONTE: O autor (2008)

Verifica-se que foram entrevistados 97% da população dos agentes colaboradores. Tal diferença ocorreu pelo fato de que alguns colaboradores encontraram-se desligados ou afastados no período em que a pesquisa de campo foi realizada. Existem ainda aqueles colaboradores que não se dispuseram a responder o questionário e também aqueles contratados recentemente e que participaram da pesquisa.

O perfil feminino é preponderante entre o grupo de colaboradores. As mulheres representam 64% do grupo, enquanto que os homens, 36%.

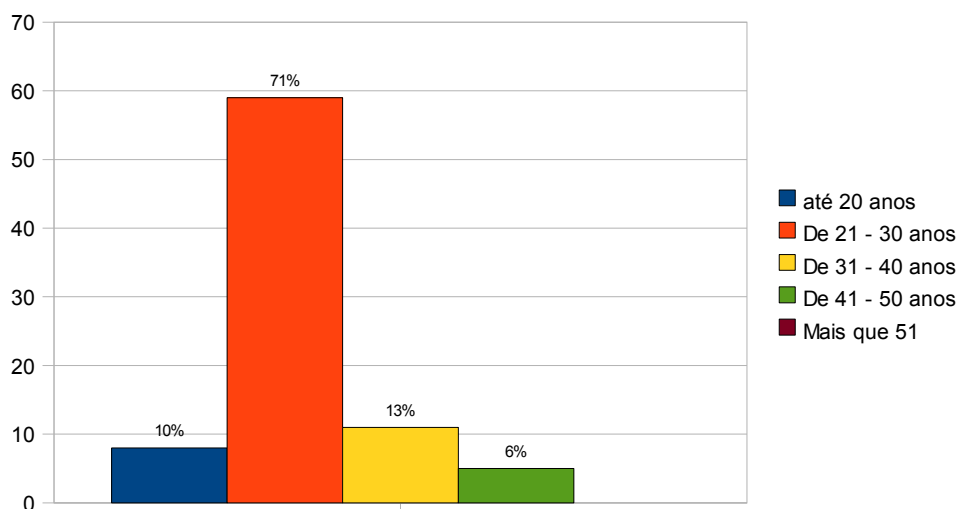


GRÁFICO 6 - FAIXA ETÁRIA – AGENTE COLABORADOR
 FONTE: O autor (2008)

Fica evidente que o quadro de colaboradores é jovem, pois 81% dos entrevistados pertencem à faixa etária de até 30 anos.

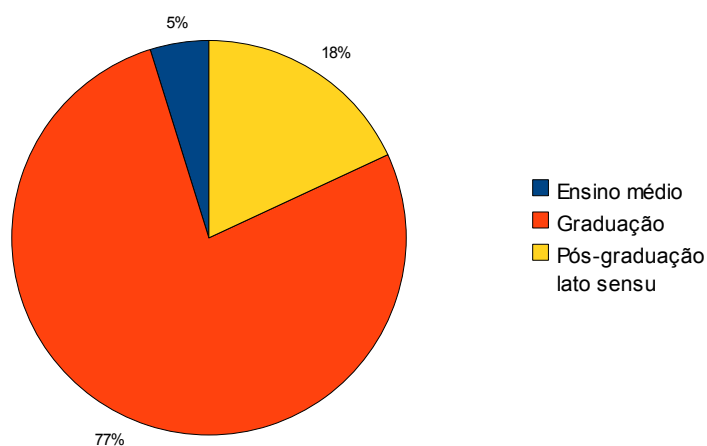


GRÁFICO 7 - ESCOLARIDADE – AGENTE COLABORADOR
 FONTE: O autor (2008)

Em relação à escolaridade dos mesmos, foi considerada a indicação de maior grau, mesmo que cursada de forma incompleta. Verificou-se que a maioria respondeu possuir uma graduação. Apenas 5% das respostas destacaram o ensino médio. No entanto, durante a realização das entrevistas, os entrevistados manifestaram estar se preparando para retomar os estudos. Entre os colaboradores mais jovens a manifestação se deu em torno do vestibular. Estas manifestações

refletem o tipo de processo seletivo do sistema Sicredi, que exige, com raras exceções, como escolaridade mínima a graduação em curso.

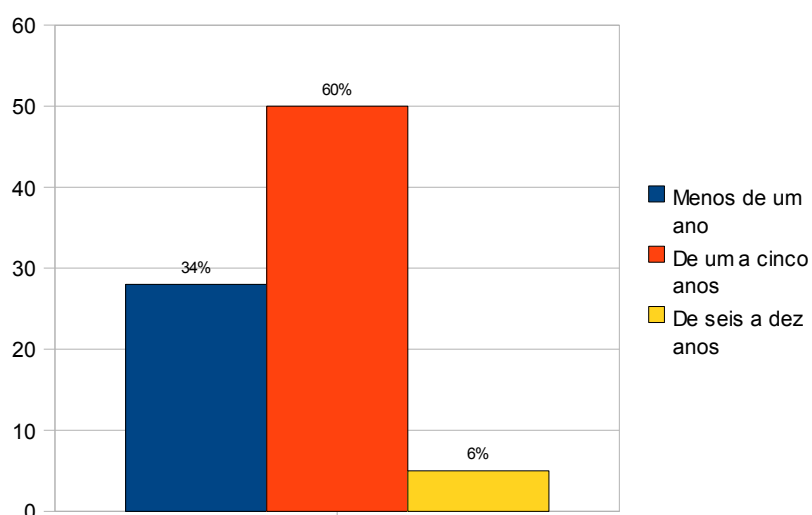


GRÁFICO 8 - TEMPO DE ASSOCIATIVISMO – AGENTE COLABORADOR
FONTE: O autor (2008)

Quanto ao tempo de participação na cooperativa, observa-se que o quadro colaborativo é bastante novo, sendo que 34% iniciaram suas atividades a menos de um ano, enquanto que 60% vem desempenhando suas funções no período de um a cinco anos.

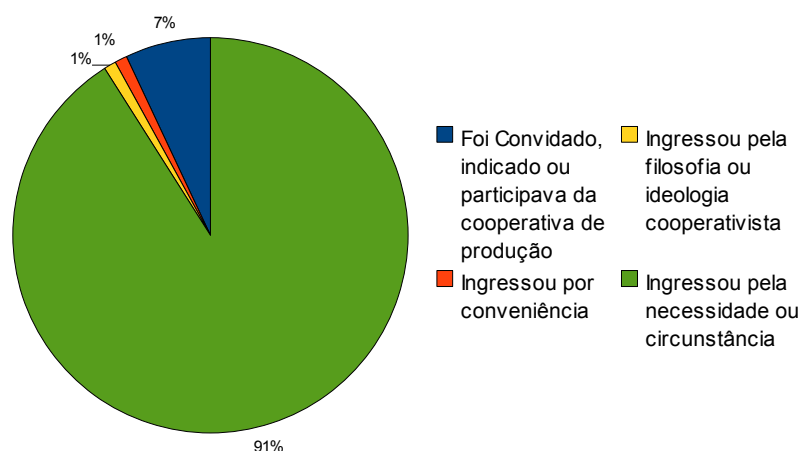


GRÁFICO 9 - FATO MOTIVADOR DO INGRESSO NA COOPERATIVA – AGENTE COLABORADOR
 FONTE: O autor (2008)

No que se refere aos motivos do ingresso dos colaboradores na cooperativa, os sujeitos indicaram em maioria absoluta que introduziram-se pela necessidade ou circunstância, ou seja, adentraram na cooperativa por meio do processo seletivo quando se tornaram colaboradores.

Quanto a participação em assembléias e reuniões da cooperativa 86% dos colaboradores responderam de forma afirmativa. Enquanto que os 12% de colaboradores que afirmaram não participar das assembléias, representam o grupo recém contratado. Devido ao curto tempo de ingresso, ainda não haviam tido a oportunidade de participar de nenhuma assembléia ou reunião. Ao responder a questão referente a participação em assembléias e reuniões da cooperativa, os entrevistados, categoricamente afirmaram que eram convocados a participar e trabalhar durante as assembléias e reuniões promovidas pela cooperativa.

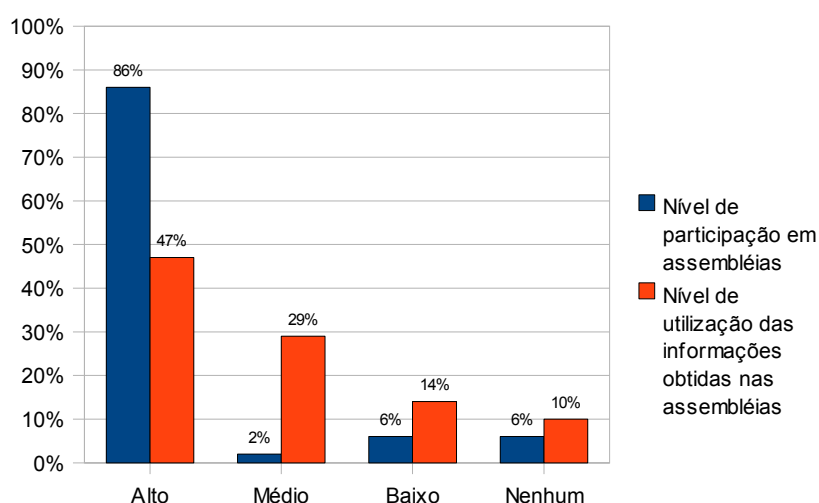


GRÁFICO 10 - PARTICIPAÇÃO EM ASSEMBLÉIAS – AGENTE COLABORADOR
 FONTE: O autor (2008)

A pergunta seguinte buscou corroborar ou refutar as respostas anteriores. Os colaboradores foram questionados em relação à sua frequência de participação em assembleia e 86% dos entrevistados têm participação, portanto inserem-se no nível alto. A participação é média em 2% das respostas dadas pelos entrevistados. Já 12% dos colaboradores que indicaram sua participação como baixa ou nenhuma, encontram-se entre aquele percentual, anteriormente comentado [34%], de ingresso recente na cooperativa. Essa questão, portanto corrobora o nível de participação em assembleias e reuniões da cooperativa, qual seja, 86% de participação.

Quando perguntados sobre a frequência com que utilizam as informações obtidas nas assembleias para a tomada de decisões, 76% responderam que utilizam com alta e média frequência as informações advindas desses espaços. Aqueles que utilizam com pouca frequência correspondem a 14% dos entrevistados. E, 10% declararam não obter nenhuma informação para a tomada de decisões. Dos colaboradores que ressaltaram não obter nenhuma informação para tomada de decisão no seu dia-a-dia na cooperativa, 6% fazem parte do grupo que ainda não participou de nenhuma assembleia ou reunião, enquanto que 4% participam das assembleias ou reuniões, mesmo que de forma irregular, e não obtêm nenhuma informação nesses eventos. Ou seja, participam desses eventos de forma incompleta.

Dessa forma, já é possível delinear o perfil do colaborador da Cooperativa de Crédito Rural Campos Gerais. Dentre os colaboradores, predomina o universo feminino e jovem, cuja idade que prevalece é até trinta anos e destaca-se por possuir nível superior completo ou cursando a graduação. Esse colaborador ingressou recentemente no sistema pela via de processo seletivo, culminando na sua contratação ou estágio. Tal público tem participado das assembléias e reuniões da cooperativa quase de forma impositiva. Portanto, a alta participação nestes eventos ocorria por conta do desempenho necessário à sua função como funcionário. Em outras palavras; participam por imposição da gestão. Outra característica do colaborador, é que esse, é um agente que representa os papéis de associado e profissional na cooperativa.

4.1.3 Caracterização do Agente Gestor

Os gestores da cooperativa de crédito, também são associados. Consideram-se como gestores, para esse estudo, todos aqueles indivíduos que tomam as decisões, tanto os que foram eleitos para os cargos na cooperativa, quanto os contratados para desempenhar função executiva. São gestores com cargo eletivo: a diretoria executiva, - composta pelo presidente e vice-presidente,- os conselhos administrativo e fiscal. São gestores executivos da cooperativa: o superintendente, os gerentes regionais de controles e de desenvolvimento, os assessores das áreas - gestão de pessoas, comunicação e programas sociais, seguros, crédito, captação e crédito e câmbio, inspetoria interna, - e os gerentes gerais das unidades de atendimento.

Gestores	Número	Entrevistados
Diretoria Executiva	2	1
Conselho de Administração	6	6
Conselho Fiscal	6	5
Superintendência	1	1
Gerência Regional	2	2
Assessores	7	8
Gerentes Geral de Unidades	10	9
Totais	34	32

QUADRO 12 - GESTORES ENTREVISTADOS
 FONTE: O autor (2008)

Da população dos gestores, 94% foram entrevistados. No geral, 78% desse grupo são homens e 22% são mulheres. Quanto a faixa etária desses gestores pode-se observar pelo gráfico a seguir:

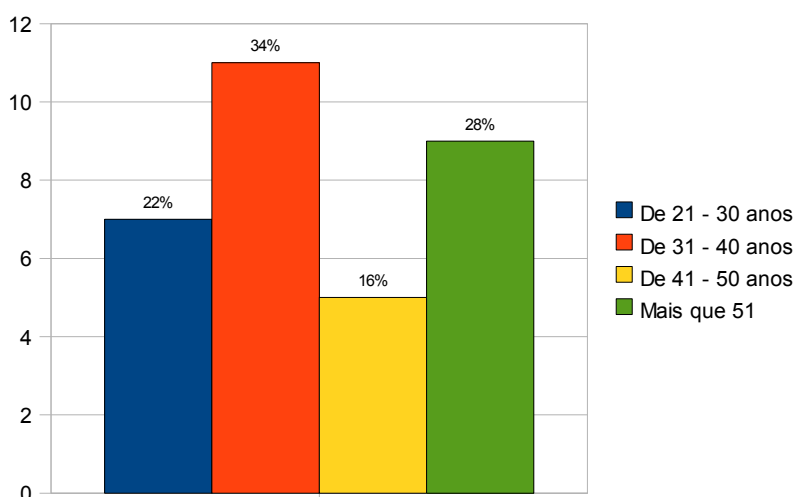


GRÁFICO 11 - FAIXA ETÁRIA – AGENTE GESTOR
 FONTE: O autor (2008)

Quanto a segregação de faixas etárias entre os gestores, há uma tendência, que pode ser assim explicitada: entre os cargos eletivos, predomina a faixa etária acima dos 41 anos, enquanto que entre os gestores executivos, predomina a faixa etária até 40 anos. Esses dados também demonstram que a tendência no quadro de colaboradores é de um público jovem; independente de ocupar ou não cargo decisório na cooperativa. Já os gestores de cargo eletivo mantêm a tendência de público mais experiente.

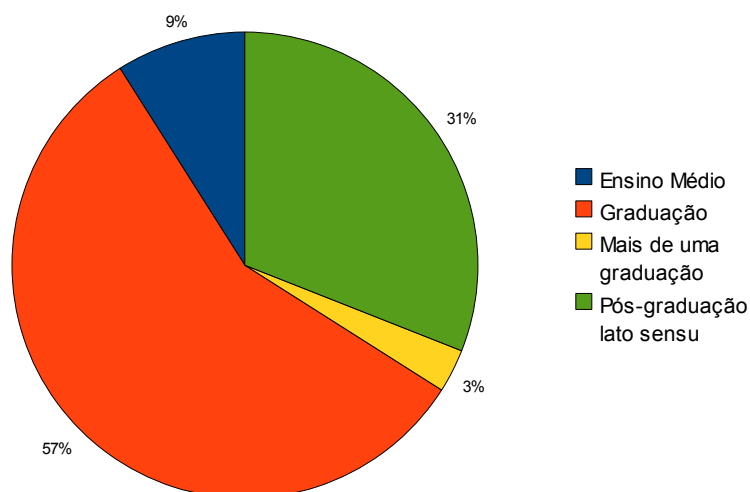


GRÁFICO 12 - ESCOLARIDADE – AGENTE GESTOR
 FONTE: O autor (2008)

Quanto a escolaridade, o critério considerado para a indicação de maior grau também considerou as formas completa e incompleta. Entre os gestores predomina o nível graduação, na maioria, completo, enquanto que 31%, encontra-se cursando ou já cursou uma especialização *lato sensu*.

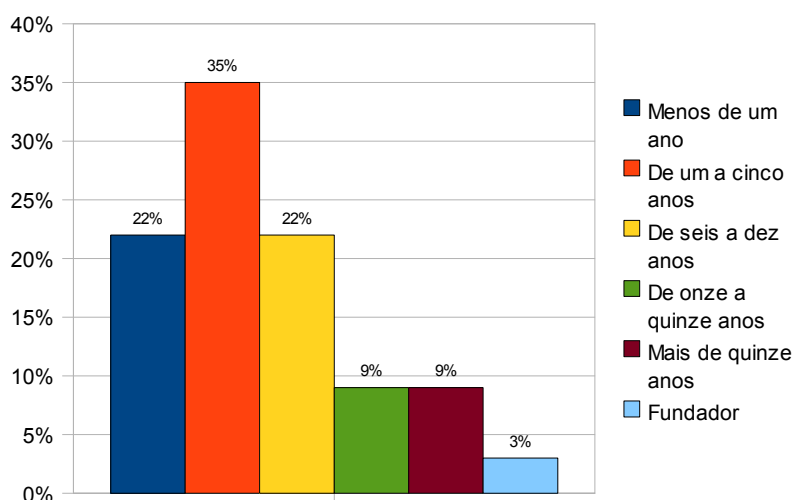


GRÁFICO 13 - TEMPO DE ASSOCIATIVISMO – AGENTE GESTOR
 FONTE: O autor (2008)

A pergunta a respeito do tempo de associativismo destacou as seguintes

condições: os associados recentes, ou seja, aqueles que se inseriram na cooperativa a menos de um ano, representam o grupo dos gestores executivos, enquanto que entre os gestores eletivos, o que predomina é um maior tempo de cooperativa.

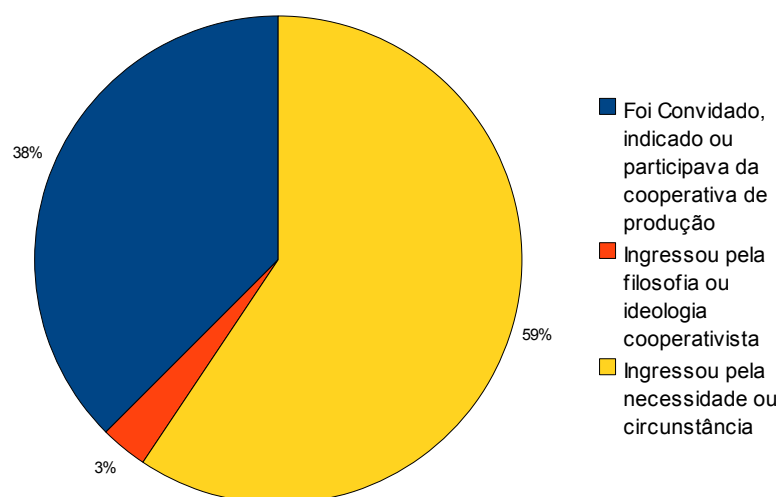


GRÁFICO 14 - FATO MOTIVADOR DO INGRESSO NA COOPERATIVA – AGENTE GESTOR
 FONTE: O autor (2008)

Sobre a forma de ingresso na cooperativa, 59% dos gestores executivos ingressaram pelo processo seletivo da cooperativa, ou seja, se tornaram associados concomitantemente ao serem contratados para o desempenho de suas funções profissionais. Já a maioria dos gestores eletivos respondeu ter ingressado via convite de outro associado ou até mesmo por já serem cooperados de outra cooperativa. Somente 3% indicou ter procurado a cooperativa por já conhecer a filosofia cooperativista, cujas bases os teriam motivado a compor os quadros de cooperados da Cooperativa de Crédito Rural Campos Gerais.

Quanto a participação em assembléias e reuniões promovidas pela cooperativa, 94% dos associados gestores responderam participar regularmente desses eventos, enquanto que 6% não participam de forma regular. O grupo que não participa, corresponde àquele dos recém ingressantes no sistema, que tem como justificativa o pouco tempo de ingresso como cooperado [22% dos gestores ingressou a menos de um ano] e portanto, ainda não tiveram a oportunidade de participação nas assembléias e reuniões da cooperativa.

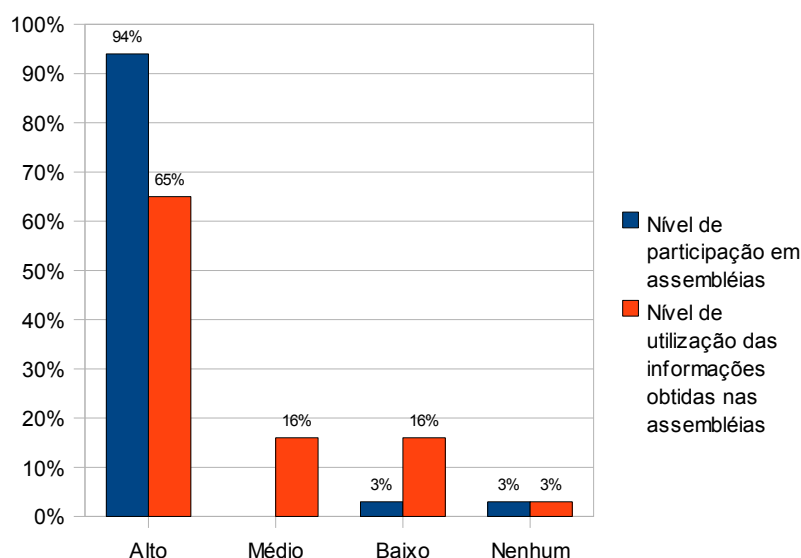


GRÁFICO 15 - PARTICIPAÇÃO EM ASSEMBLÉIAS – AGENTE GESTOR
 FONTE: O autor (2008)

Quanto ao tema freqüência na participação de assembléias da cooperativa, 94% dos entrevistados participam com freqüência das assembléias. Para 81% dos gestores, o nível de informações que recebem durante as assembléias, é considerado alto e médio. Tais informações segundo as respostas dadas, servem de subsídio para suas decisões rotineiras, enquanto que para 16% dos entrevistados, o nível de informação é considerado baixo. O grupo daqueles entrevistados que destacam não obter informações durante as assembléias, representa 3%, estando esse montante de acordo com o percentual que evidencia nenhuma participação em assembléias.

Entende-se por informação útil para o dia-a-dia, aquelas explicações ou notícias que independem da distribuição de materiais impressos, tais como o relatório anual que é distribuído pela cooperativa. E para a maioria dos gestores a assembléia é considerada um rico espaço de informação.

Com isto posto e, para fins de complementar informações acerca das características dos gestores, optou-se em dividi-los em dois grupos: o executivo e o eletivo.

Fica evidenciado quanto ao gestor eletivo: 100% são homens associados há mais de seis anos cuja escolaridade mínima fica entre o ensino médio e graduação,

e estão geograficamente distribuídos de forma a representar as localidades onde encontram-se as unidades de atendimento da cooperativa. Assim sendo, em cada localidade em que a cooperativa se faz presente, reside pelo menos um representante alocado na diretoria executiva ou nos conselhos de administração e fiscal. Esses participam regularmente das assembleias e reuniões da cooperativa e consideram esses momentos fonte de informações para tomada de decisões na cooperativa. Considera-se em relação a esse agente o duplo papel de associado e de gestor com poder decisório da cooperativa.

Em relação ao perfil dos gestores executivo, pode-se ressaltar que são indivíduos contratados para o desempenho de tais funções. Nesse grupo [20 observações], os homens correspondem a 75% e as mulheres são detentoras de 35% dos cargos gestores executivos. Não há predominância quanto ao tempo de associação, a maioria ingressou no sistema por conta da circunstância, ou seja, quando da contratação como gestores ou colaboradores. Possuem graduação ou especialização *lato sensu*, e participam regularmente das assembleias e reuniões da cooperativa. Da mesma forma que os colaboradores, os gestores executivos, não somente participam das assembleias, mas também se fazem presentes de formas ativa nessas ocasiões, pois executam tarefas. Os gestores executivos destacaram ainda que, obtêm informações úteis para suas tomadas de decisões quando das assembleias e reuniões. O gestor executivo representa três papéis na cooperativa; como associado, como colaborador no desempenho de sua profissão e como gestor, pois detém o poder decisório dentro da cooperativa.

Especificados os papéis que representam os agentes estudados, cumpre verificar a percepção dos agentes, associado, colaborador e gestor, sobre governança corporativa.

4.2 PERCEPÇÕES DOS AGENTES SOBRE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Nessa etapa, cumpre verificar a percepção dos agentes envolvidos na pesquisa acerca do tema governança. Para tanto, o questionário procurou priorizar a

questão sob a ótica das melhores práticas de governança praticadas no Brasil.

Para nortear os blocos de perguntas, considerou-se os quatro pilares, ou valores da governança, a saber: *disclosure, accountability, fairness e compliance*. Entendeu-se que o direcionamento do tema proposto pelo BACEN seria a opção mais indicada, pois o estudo se dedica a uma cooperativa. Até porque o código elaborado por esse órgão, foi desenvolvido para que se tornasse uma referência para todas as cooperativas do ramo de crédito. Visando a divisão do tema, optou-se por apresentar os dados da pesquisa empírica de acordo com a organização das diretrizes das melhores práticas de governança corporativa, elaboradas pelo BC, a saber: representatividade e participação, direção estratégica, gestão executiva, fiscalização e controle. Os valores da governança e os princípios cooperativistas encontram-se intrínsecos na divisão do tema.

O último bloco de questões foi direcionado para obter a percepção dos agentes quanto a possíveis conflitos de interesses, que representam um dos temas abordados pelo código das melhores práticas de governança corporativa elaborado pelo IBGC, e também previsto pelas diretrizes do BACEN.

O estudo utilizou tanto as diretrizes elaboradas pelo BACEN, quanto as recomendações do IBGC sobre governança para efetuar as inferências sobre as percepções dos agentes em relação ao tema governança.

4.2.1 Representatividade e Participação

Esse item é trabalhado de forma subdividida, o primeiro tema abordado é a assembleia, na sequência são tratados os assuntos, pauta e documentação da assembleia, regras de votação, processo eleitoral, participação dos associados e o último tema abordado por esse item, trata da formação cooperativista, desenvolvimento de lideranças e responsabilidade social.

4.2.1.1 Assembléias

O primeiro item a ser tratado nesse tópico refere-se as assembléias. As diretrizes apontam que a administração deve realizar esforços para assegurar a participação e representatividade dos associados nas deliberações da Assembléia Geral, já que essa, representa o órgão supremo da cooperativa. (BACEN, 2008, p. 9)

Conforme os pressupostos contidos no Código elaborado pelo IBGC (2003, p. 11), no que se refere à propriedade, o ideal para a governança é que cada homem detenha o poder do voto de forma igualitária, sem distinção de seus investimentos em ações ou cotas-partes. Esse item é integralmente assegurado pelos princípios cooperativistas defendidos pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI), enumerados por Pinho (2006). E também é previsto no estatuto da Cooperativa de Crédito Rural Campos Gerais. Em linhas gerais, por ser inerente à natureza cooperativa do negócio, não é mencionado pelas diretrizes para boas práticas de governança elaboradas pelo BACEN.

As diretrizes, inferem a importância de escolha e divulgação do local, data e horário de realização das assembléias, de forma a facilitar a presença dos associados. (BACEN, 2008, p. 9). Quanto a Assembléia, o IBGC (2003, p. 14) se pronuncia em relação aos prazos de divulgação da convocação que deve ser de no mínimo 30 dias.

Analisando o estatuto da cooperativa estudada, verificou-se que a mesma prevê que as assembléias devem se divulgadas em edital com o mínimo de 10 dias de antecedência. Na cooperativa estudada, o quesito divulgação da convocação da assembléia também pode ser considerado cumprido, pois além de manter em suas unidades de atendimento fixados os editais de convocação, a cooperativa fez uso de um jornal de circulação regional, que atende boa parte de sua área de abrangência. Contudo, a cooperativa utilizar desse veículo de comunicação para divulgação de seu edital, no decorrer da pesquisa observou-se que grande parte dos associados residentes na localidade de Ponta Grossa, não tinham conhecimento dessa convocação, o contrário se verificou nas demais unidades de atendimento, onde

praticamente os associados entrevistados declararam ter sido convidados para participarem da assembléia.

4.2.1.2 Pauta e Documentação da Assembléia

Segundo as diretrizes para boas práticas de governança, a pauta das Assembléias Gerais deve ser detalhada, a fim de que todos os temas a serem discutidos sejam de conhecimento prévio dos associados. (BACEN, 2008, p. 9)

A pauta da Assembléia Geral, realizada em 14 de fevereiro de 2008 continha dois assuntos a serem abordados como outros. O primeiro referia-se à comunicação da prévia aprovação pelo BACEN referente à solicitação de expansão da área de ação da cooperativa. O segundo assunto tratava da solicitação da continuidade de capitalização da cooperativa, por meio de integralização de capital no valor de R\$ 10,00 (dez reais) mensais.

Nesse item denominado outros assuntos de interesse do quadro social, é recomendado à cooperativa que apenas faça uso para comunicações e não sejam abordados assuntos que necessitem de aprovação da assembléia.

Conforme ressalta o código do IBGC, competem exclusivamente às Assembléias Gerais: aumento ou redução do capital social e outras reformas do Estatuto Social, eleger ou destituir, conselheiros de administração e conselheiros fiscais, verificar anualmente as contas dos administradores, deliberar sobre as demonstrações financeiras, e deliberar sobre transformação, fusão, incorporação, cisão, dissolução e liquidação da sociedade. (IBGC 2003, p.12-13).

Por sua vez, o estatuto da cooperativa em apreço, prevê como atribuições da assembléia os itens que seguem: a) prestação de contas dos órgãos de administração; b) eleição dos componentes dos conselhos de administração e fiscal; c) fixação do valor dos honorários, cédulas de presença e gratificações dos membros dos Conselhos; d) quaisquer assuntos de interesse social, devidamente mencionados no edital convocatório, excluídos os de competência exclusiva da assembléia geral extraordinária. Quanto ao item competência da assembléia geral,

pode-se inferir que o estatuto da cooperativa de Crédito Rural Campos Gerais, enquadra-se no estabelecido pelo código das melhores práticas de governança corporativa.

As diretrizes recomendam que sejam implantados mecanismos que permitam à cooperativa receber, antes da publicação do edital de convocação, propostas de temas que os associados tenham interesse de incluir na pauta da Assembléia Geral. (BACEN, 2008, p. 10). O código, se manifesta em relação à assembléia da seguinte forma: “devem ser estimulados mecanismos para receber, antes da assembléia, propostas que os sócios tenham interesse de incluir na pauta.” (IBGC, 2003, p. 13).

Enquanto o estatuto da cooperativa prevê, com o objetivo de promover a discussão e pleno conhecimento das matérias votadas em assembléias, a organização de reuniões preparatórias, dispostas pelo Capítulo 5, Art. 13 Parágrafo Único, a saber:

Parágrafo único. Com vista a uma maior participação do quadro social, e para a efetividade do princípio da transparência, as matérias objeto da ordem do dia da assembléia geral ordinária e, se a relevância dos itens o recomendar, a critério do conselho de administração, da assembléia geral extraordinária, devem ser previamente discutidas, nos respectivos núcleos ou comunidades, em encontros coordenados pelo presidente da Cooperativa juntamente com o conselheiro de administração que, no local, representar os cooperados, tudo nos termos do Regimento Interno do SICREDI (RIS).

A cooperativa em obediência a seu estatuto, promoveu durante o mês de janeiro de 2008, 8 reuniões prévias, com a presença do presidente e conselheiro de administração, representante de cada localidade. A participação dos associados nessas reuniões prévias, pode ser visualizada pelo quadro a seguir.

Data da Reunião	Localidade	Total de Associados Presentes	Total de Associados da Localidade	Percentual de Participação
18/01/08	Ipiranga	66	1.530	4,31%
21/01/08	Ventania	56	1.478	3,79%
23/01/08	Curiúva	57	978	5,83%
25/01/08	Ivaí	155	1.800	8,61%
28/01/08	Carambeí	32	664	4,82%
29/01/08	Ponta Grossa	91	3.292	2,76%
30/01/08	Castro	54	959	5,63%
31/01/08	Pirai do Sul	52	1.150	4,52%
	Totais	563	11.851	4,75%

QUADRO 13 - PARTICIPAÇÃO EM PRÉ-ASSEMBLÉIAS
 FONTE: COOPERATIVA DE CRÉDITO RURAL CAMPOS GERAIS (2008)

Observa-se que a média de participação nessas reuniões preparatórias da assembléia da Cooperativa de Crédito Rural Campos Gerais é de 4,75% do total de associados, e que o número de associados participantes nessas reuniões [563] é um pouco maior do que o número de associados que compareceram à assembléia [476]. Essas reuniões preparatórias para a assembléia, por serem realizadas na localidade do associado, estimulam o cooperado a se manifestar em relação ao esclarecimento de dúvidas, e também, por aglutinarem grupos menores, favorece a discussão de assuntos de interesse da cooperativa.

Essas reuniões prévias foram realizadas antes da divulgação do edital de convocação, que foi publicado no jornal Diário dos Campos na data de 01/02/2008, exatamente como recomenda as diretrizes divulgadas pelo BACEN.

4.2.1.3 Regras de Votação

Os itens da pauta das Assembléias Gerais devem ser apreciados e votados individualmente, conforme a seqüência do edital de convocação. (BACEN, 2008, p. 10). A cooperativa procede desta forma em relação aos itens de pauta, conforme verificado pela ata da última Assembléia, realizada em 14/02/2008.

As cooperativas devem adotar o procedimento de contagem e divulgação

dos votos, em vez do voto por aclamação. (BACEN, 2008, p. 10). A cooperativa adota o voto por aclamação e seu estatuto no Art 19 § 1º, prevê o voto secreto somente em casos específicos, a saber:

As decisões, relativamente a cargos sociais, sobre eleições, desde que haja mais de um concorrente para a mesma vaga, destituições e recursos serão tomadas em votação secreta. Em relação às demais matérias a votação será aberta ou simbólica, salvo deliberação em contrário da assembléia.

E esse foi o procedimento adotado na última Assembléia.

4.2.1.4 Processo Eleitoral

As diretrizes recomendam que o processo eleitoral deve estar regulamentado nos normativos da cooperativa. (BACEN, 2008, p. 10). O estatuto da cooperativa prevê apenas as situações de impedimento em que o associado não pode ser votado. Em nível de Sistema existe um documento chamado Regimento Interno, em que estão previstos todos os critérios que asseguram a não vinculação econômica ou funcional entre os membros dos órgãos de administração e do conselho fiscal, em consonância com o recomendado pelas diretrizes para boas práticas de governança para cooperativas de crédito.

Durante a última Assembléia Geral Ordinária, realizada em 14 de fevereiro de 2008, quando da eleição dos componentes do conselho de administração e fiscal, foram divulgados os nomes e os perfis dos candidatos. Também recomendado como boa prática pelas diretrizes divulgadas pelo BACEN.

4.2.1.5 Participação dos Associados

As diretrizes para boas práticas de governança prevê a estimulação da participação dos associados. Para atingir esse objetivo, recomendam que a

cooperativa crie ambientes e instrumentos que permitam que esses se expressem e sejam ouvidos, principalmente para desenvolver o senso de pertencimento, propriedade e capacidade de influenciar os rumos da cooperativa. (BACEN, 2008, p. 12)

Além das reuniões preparatórias para Assembléia, outra medida, adotada pela cooperativa para promover a participação do associado, é a disposição de transporte coletivo para deslocamento do associado. Com isto posto, pode-se inferir que a cooperativa cumpre o que determina o código das melhores práticas de governança elaborados pelo IBGC, no que se pode mencionar como mecanismos de estímulo de participação dos sócios. E também, por essa medida, cumpre em parte o que é recomendado pelas diretrizes para boas práticas de governança corporativa elaboradas pelo BACEN.

Quanto a efetividade da participação do quadro social, pode ser verificada pela participação na última assembléia, realizada em 14 de fevereiro de 2008, onde 476 (quatrocentos e setenta e seis) associados compareceram à assembléia, qual sejam 3,98% do total de associados.

Ainda relativo ao tema “assembléias” a pesquisa destaca a freqüência de participação em assembléias, dos agentes entrevistados.

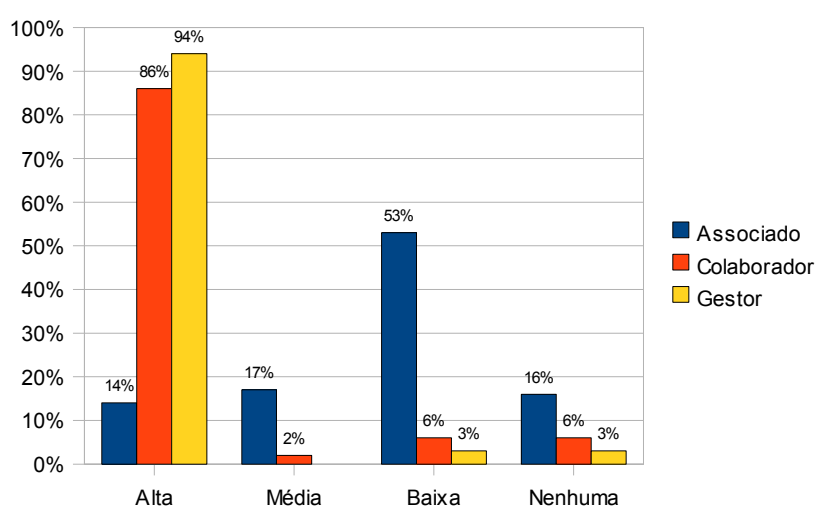


GRÁFICO 16 - PARTICIPAÇÃO DOS AGENTES EM ASSEMBLÉIAS
 FONTE: O autor (2008)

Conforme já apresentado no momento em que se analisava o perfil dos agentes, ambos, gestor e colaborador participam ativamente e com frequência das assembleias da Cooperativa de Crédito Rural Campos Gerais. Entretanto, dentre os associados a investigação indicou que 53% desses agentes têm um nível de participação baixo. Até mesmo o percentual expressivo de 16% declara nunca ter participado de assembleia. Faz-se necessário lembrar que 20% dos associados entrevistados ingressaram há menos de um ano na cooperativa. Desta forma, ao analisar os dados em conjunto, pode-se inferir que a participação do associado é predominantemente baixa.

Quanto a obtenção de informações para a tomada de decisões durante as assembleias, as informações advindas das respostas obtidas na aplicação do instrumento de coleta de dados informaram o seguinte:

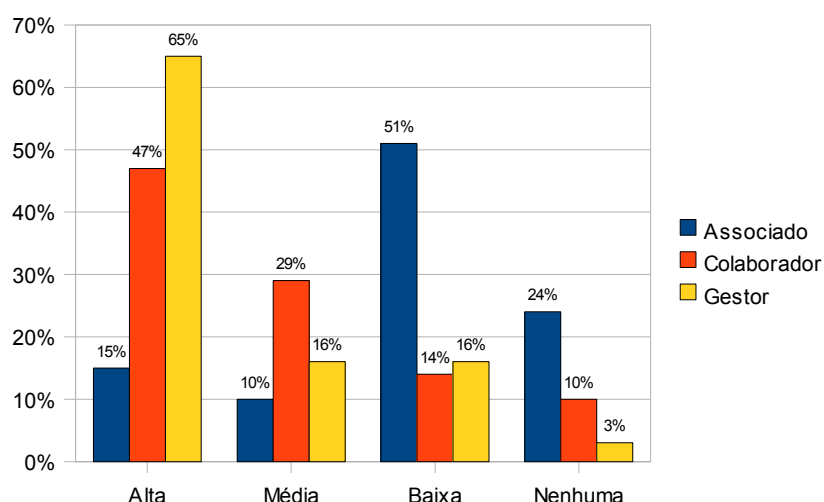


GRÁFICO 17 - NÍVEL DE OBTENÇÃO DE INFORMAÇÕES PELA PARTICIPAÇÃO DOS AGENTES NAS ASSEMBLÉIAS
 FONTE: O autor (2008)

Confrontando as percepções entre os agentes, verifica-se que, enquanto gestor e colaborador participam das assembleias e conseguem captar informações para tomada de decisões, as respostas dos associados revelam ser baixo o nível de informações obtidas. O percentual de 51% nas respostas dos associados é revelador quanto a isso. Destaca-se que 24% das respostas dos associados indicaram não obter nenhuma informação útil para tomadas de decisões. Cumpre ressaltar novamente que 20% dos associados entrevistados ingressaram no sistema

há menos de um ano.

Outro importante ponto, que consta do item propriedade, levantado pelo código das melhores práticas de governança corporativa, refere-se a divulgação das bases para a saída de sócios ou o fechamento de capital, que devem ser claramente previstas e definidas no Estatuto da entidade, não devendo ser inferiores ao valor econômico. (IBGC 2003, p. 15). Essa prerrogativa é plenamente atendida pelo Estatuto da cooperativa Capítulo IV, § 8º, a saber:

Nos casos de demissão, eliminação ou exclusão, restituir-se-á o capital integralizado, acrescentadas as sobras ou deduzidas as perdas do correspondente exercício social, e compensados os débitos vencidos ou vincendos do associados junto à Cooperativa; os assumidos por esta em seu nome, bem como aqueles que o associado tenha assumido com terceiros mediante a co-responsabilidade desta.

Cumprе ressaltar que, quanto a divulgação das bases para a saída dos sócios, essas, encontram-se previstas pelo estatuto da cooperativa estudada, ou seja, a cooperativa pratica o estipulado pelo código divulgado pelo IBGC. A questão, divulgação das bases para saída dos sócios, não é prevista pelas diretrizes para boas práticas de governança emitidas pelo BACEN, e ao passo que essas, procuram proteger os interesses dos associados; também faz-se necessário possibilitar mecanismos que resguardecam a continuidade da cooperativa. A forma de restituição dos valores investidos em cotas-partes poderá causar um desequilíbrio na estrutura de capital da cooperativa, enfraquecendo-a, e em casos extremos pode conduzir a cooperativa a um processo de descontinuidade.

O primeiro dispositivo de proteção à continuidade da cooperativa, encontra-se na Lei 5764/71, em seu Art. 24 § 1º, a saber:

Nenhum associado poderá subscrever mais de 1/3 (um terço) do total das quotas-partes, salvo nas sociedades em que a subscrição deva ser diretamente proporcional ao movimento financeiro do cooperado ou ao quantitativo dos produtos a serem comercializados, beneficiados ou transformados, ou ainda, em relação à área cultivada ou ao número de plantas e animais em exploração.

Por meio desse dispositivo, a cooperativa evita a dependência excessiva concentrada em um único associado. Como mecanismo de proteção interno, a cooperativa prevê em seu estatuto, a restituição dos valores em cotas-partes em até

cinco anos, iniciados após o encerramento do exercício social e aprovação do balanço do exercício findo, pela Assembléia.

4.2.1.6 Formação Cooperativista, Desenvolvimento de Lideranças e Responsabilidade Social

As diretrizes de boas práticas de governança recomendam que as cooperativas promovam permanentemente a educação cooperativista e a educação financeira de seus associados, e devem desenvolver mecanismos com objetivos de: fortalecer os vínculos associativistas, estabelecer a política de envolvimento com a comunidade, estimular a emergência de lideranças setoriais ou regionais que servirão de elo entre cooperativa e associado e buscar a renovação dos órgãos de administração e de fiscalização. (BACEN, 2008, p.12)

Nesse sentido, a última assembléia destinou praticamente o dobro do valor mínimo estabelecido para a reserva de Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social (FATES) com vistas a investir em treinamentos e reuniões com seu quadro social e de colaboradores.

Além das pré-assembléias, entre os meses de julho e agosto a cooperativa promove reuniões entre as unidades com o objetivo de realizar a prestação de contas do semestre.

As diretrizes também recomendam que a cooperativa deve dispor de mecanismos que favoreçam a participação, no órgão de administração estratégica, dos diferentes grupos de interesse – regionais, setoriais, profissionais, tomadores e poupadores, formados por integrantes do quadro social. (BACEN, 2008, p. 11)

Em referência ao estímulo para o surgimento de lideranças setoriais ou regionais, uma questão foi formulada em relação à participação de lideranças setoriais no conselho de administração, a saber: qual a importância de reunir pessoas de diferentes profissões nos conselhos fiscal e de administração?

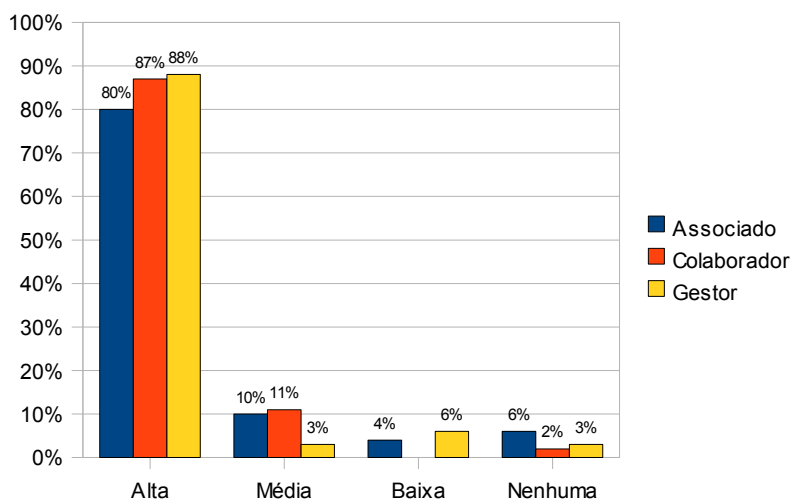


GRÁFICO 18 - PERCEPÇÕES DOS AGENTES QUANTO A IMPORTÂNCIA DA DIVERSIFICAÇÃO DE PROFISSÕES DOS MEMBROS DOS CONSELHOS FISCAL E DE ADMINISTRAÇÃO
 FONTE: O autor (2008)

Para essa questão houve consenso entre os agentes, e a maioria absoluta indicou ser de alta importância a reunião de pessoas de diversas profissões, pois desta forma a cooperativa, conta com representantes de vários segmentos da economia [apesar da cooperativa em estudo, atender o ramo rural, é possível encontrar associados que desenvolvem mais de uma atividade econômica]. Essa reunião de pessoas com várias profissões promove a pluralidade de idéias, que pode ser muito produtiva para a cooperativa.

Contudo, houve indicações de 4% dos associados e 6% dos gestores que declararam como composição do conselho de administração ideal, o não envolvimento de associados que desempenham outras atividades econômicas que não do ramo específico da cooperativa, - o rural. Esse tipo de afirmação foi levantada por agentes, que justificaram suas respostas, pela dificuldade de consenso que é gerada quando pessoas têm interesses muito divergentes, e por aqueles agentes que acreditam não ser importante para a cooperativa, a transformação em cooperativa de livre admissão.

4.2.2 Direção Estratégica

Esse item é apresentado subdividido em tópicos, a saber: definição de papéis de atuação, funções do órgão de administração estratégica e funcionamento dos órgãos de administração.

4.2.2.1 Definição de Papéis e Atuação

As diretrizes para as boas práticas de governança corporativa, apontam que deve haver clara separação entre os papéis desempenhados pelos administradores com funções estratégicas [Conselho de Administração] e aqueles com funções executivas [diretoria executiva, superintendência ou gerência] (BACEN, 2008, p. 13).

O IBGC (2003, p.18) prevê como uma das boas práticas de governança a criação de um conselho de administração. Esse conselho tem como missão proteger e valorizar o patrimônio da entidade, bem como maximizar o retorno do investimento dos sócios. Os conselheiros devem sempre decidir no melhor interesse da sociedade como um todo, independentemente da parte que os indicou ou elegeu para o cargo. É importante frisar que as atribuições do presidente do conselho são diferentes daquelas do executivo principal (CEO). A fim de evitar concentração de poder em prejuízo de supervisão adequada da gestão, o acúmulo dessas funções pela mesma pessoa não é recomendado.

As diretrizes recomendam que as deliberações estratégicas, a definição de políticas para a cooperativa e a prestação de contas aos associados devem ser funções desempenhadas pelos conselheiros ou diretores que não desempenham funções executivas. E também, que o estatuto deve disciplinar as atribuições e responsabilidades dos administradores com funções estratégicas e aqueles com funções executivas. (BACEN, 2008, p. 13). Essa recomendação já é observada pela cooperativa.

Na cooperativa estudada, não ocorre o acúmulo de funções entre presidente

do conselho e executivo principal, cada ator tem seu papel definido. Contudo, outros fatores, não elencados pelo BACEN e pelo IBGC, podem interferir na independência do conselho de administração. Nesse sentido, foi formulada uma questão, para captar a percepção dos agentes, quanto a autonomia do conselho de administração.

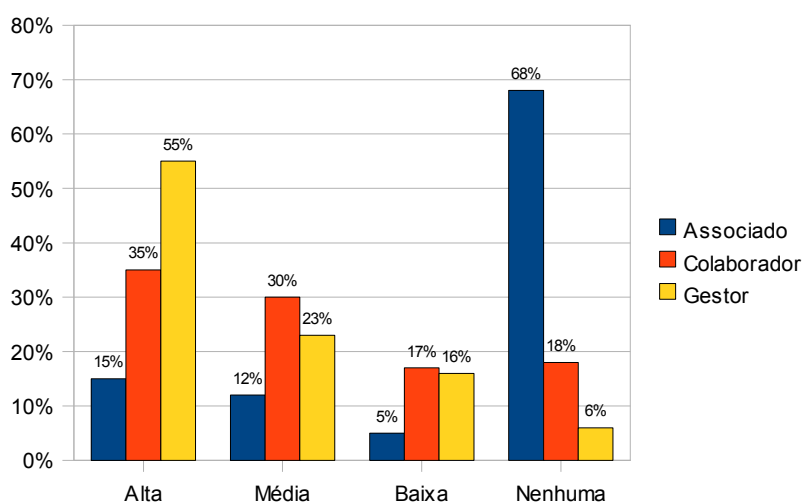


GRÁFICO 19 - PERCEPÇÕES DOS AGENTES QUANTO A AUTONOMIA DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO
 FONTE: O autor (2008)

A tabela a cima destaca que para 78% dos gestores, o conselho possui uma alta ou média autonomia em relação aos executivos da cooperativa. Para 65% dos colaboradores, o conselho tem uma autonomia alta ou média. Enquanto que para somente 27% dos associados, o conselho é visto com autonomia nos níveis alto e médio. O percentual daqueles associados que não emitiram opinião sobre o assunto é de 68%. Vale destacar que 16% dos gestores e 17% de colaboradores consideram o conselho de administração pouco autônomo ou com baixa independência em relação aos executivos.

Observando as respostas dos agentes, com condições de opinar sobre o assunto, observa-se o seguinte:

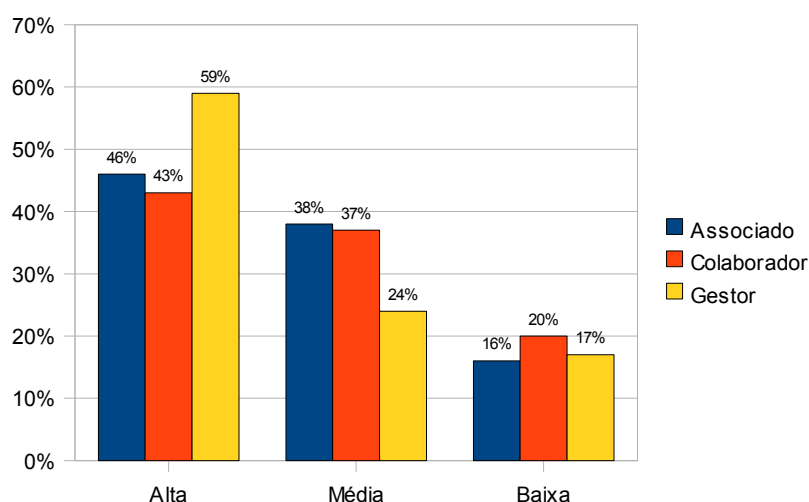


GRÁFICO 20 - AUTONOMIA DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO
 FONTE: O autor (2008)

O gráfico 20, se propõe a confirmar as percepções dos agentes, em um análise restrita, àqueles que tinham condições de opinar sobre o assunto. e demonstrou que a maioria dos associados e colaboradores classificou como alta e média autonomia, enquanto que os gestores em sua maioria, consideram como alta autonomia. Não ressaltando divergências em relação ao gráfico 19.

Uma explicação sobre as indicações de baixa autonomia do conselho pode ter relação com a afirmação de Silveira, a saber: quando os membros do conselho de administração são em sua maioria indicados pelo acionista controlador, a independência do conselho, fica reduzida. (SILVEIRA, 2005, p. 57). Essa indicação, dos membros do conselho de administração ocorre na cooperativa, pois, quando são formadas as chapas para concorrer aos cargos, geralmente o candidato a presidente monta a sua chapa com pessoas de seu círculo de confiança. A escolha dos gestores executivos também passa pelo conselho e pode com o passar do tempo, criar uma relação de dependência do conselho para com os executivos da cooperativa. Nesse ponto, ressalta-se a importância da manutenção dos trabalhos de auditoria externa, como forma de controle desses gestores executivos.

Entre as diretrizes elencadas pelo BACEN, contemplam que o órgão de administração estratégica, deve ter práticas de organização interna e composição adequada para facilitar o processo decisório, sendo preferencialmente constituído

por número ímpar de associados. (BACEN, 2008, p. 12). O IBGC estabelece como número mínimo de conselheiros entre 5 e no máximo 9, dependendo do tamanho da entidade. (IBGC, 2003, p. 23).

De acordo com o Art. 23 do estatuto da Cooperativa de Crédito Rural Campos Gerais, sua administração se dá por um conselho de administração, composto de um presidente, um vice-presidente e no mínimo de mais 3 e no máximo 10 conselheiros titulares, todos associados eleitos em assembléia geral. A cooperativa estudada, tem estruturado seu conselho de administração com oito associados, já acrescidos os cargos de Presidente e Vice-presidente, portanto, dentro do mínimo estabelecido pelo código de melhores práticas de governança corporativa. Já o Art. 24 do estatuto da cooperativa estudada, estabelece as normas a que os conselheiros estão sujeitos, bem como suas atribuições.

O Instituto ainda prevê a inclusão de membros independentes nos conselhos de administração. O estatuto da cooperativa não prevê essa composição com membros externos, pois toda a estrutura da cooperativa é desenhada exclusivamente para seu associado, em observância dos princípios internacionais do cooperativismo, a cooperativa é uma empresa autônoma controlada pelos cooperados, que são seus donos.

Segundo Silveira (2005, p.38) “o conselho é considerado como o principal mecanismo interno para a diminuição do problema de agência dos gestores, atuando como elo nas relações entre acionistas e gestores [...]”. Ressalta-se a importância da manutenção do conselho de administração nas entidades cooperativas. Na Cooperativa de Crédito Rural Campos Gerais, a distribuição geográfica dos conselheiros, funciona como um elo entre os associados e a gestão, pois cada localidade possui ao menos um representante nesses conselhos, pode-se inferir, portanto, que o conselho de administração da cooperativa estudada funciona como um mecanismo de redução do problema de agência.

4.2.2.2 Funções do Órgão de Administração Estratégica

As diretrizes para boas práticas de governança corporativa indicam que as atribuições e responsabilidades dos administradores com funções estratégicas, devem constar do estatuto da cooperativa. (BACEN, 2008, p. 13). O estatuto da cooperativa estudada, prevê as funções do conselho de administração, presidente e vice-presidente do referido conselho, ou seja, o estatuto, encontra-se alinhado com o preconizado pelas diretrizes elaboradas pelo BACEN.

4.2.2.3 Funcionamento dos Órgãos de Administração

As diretrizes para boas práticas de governança corporativa recomendam que as regras de funcionamento dos órgãos de administração devem estar formalizadas nos normativos da cooperativa, que o presidente do conselho tem como funções, a coordenação das atividades do colegiado, o acompanhamento da atuação dos administradores executivos e a prestação de contas em reuniões com associados. (BACEN, 2008, p. 15). Na cooperativa estudada, essas recomendações são observadas.

Outra importante recomendação das diretrizes, trata do conflito de interesses em discussões. A conduta indicada pelo BACEN, propõe que haja definição de critérios formais que evitem constrangimentos em reuniões que discutam assuntos que envolvam interesses pessoais de seus membros.

O estatuto da cooperativa, no Art. 17, reconhece o impedimento de participação em assembleias em casos de conflito de interesses, a saber:

Ocupantes de cargos sociais, bem como quaisquer outros associados, não poderão votar nas decisões sobre os assuntos que a eles se refiram direta ou indiretamente, entre os quais, os da prestação de contas e fixação de honorários/cédulas/gratificações, mas não ficarão privados de tomar parte nos respectivos debates.

As diretrizes recomendam aos novos membros do conselho, que esses

recebam informações necessárias ao desempenho de suas atividades na cooperativa, essas informações devem incluir:

Conhecimento da história da cooperativa, estrutura, processo, sistemas, mercados e concorrentes, conhecimento da política dos órgãos reguladores, regras de funcionamento do órgão receber documentos, tais como: últimos relatórios anuais, atas das assembleias e reuniões ordinárias, parecer do conselho fiscal e auditorias, planejamento estratégico, situação econômico-financeira dentre outros. (BACEN, 2008, p. 15).

E quanto a dedicação de tempo que os sócios devem observar no cumprimento dessas tarefas, as diretrizes somente recomendam que esse deve ser adequado, não especificando um modelo ideal. (BACEN, 2008, p. 15)

Quanto à capacitação do conselho de administração, o IBGC (2003, p. 26) prevê que os conselheiros possuam:

Capacidade de ler e entender relatórios gerenciais e financeiros; ausência de conflito de interesses; alinhamento com os valores da sociedade; conhecimento das melhores práticas de governança corporativa; Integridade pessoal; disponibilidade de tempo; motivação; capacidade para trabalho em equipe; e visão estratégica.

No que diz respeito aos encaminhamentos da cooperativa quanto ao preparo dos conselheiros, ocorre um treinamento específico que se pauta na mesma linha de capacitação desenvolvida pelo IBGC (2003, p. 29), que propõe que “cada novo conselheiro deve passar por um programa de introdução, incluindo uma pasta do conselho de administração com a descrição da função e responsabilidades do conselheiro [...]”. O que por sua vez, não deixa de contemplar o recomendado pelas diretrizes do BACEN.

Ao que se refere ao tempo de dedicação, o presidente do conselho de administração, tem dedicação praticamente integral, enquanto os demais membros são convocados para reuniões periodicamente. Porém, a questão de dedicação, se exclusiva ou parcial, depende da remuneração desses associados.

Em relação ao tema, remuneração do conselho de administração, o questionário aplicado na pesquisa destaca uma pergunta visando compreender a percepção dos agentes quanto à necessidade de remunerar esse conselho. O grupo manifestou-se da seguinte forma:

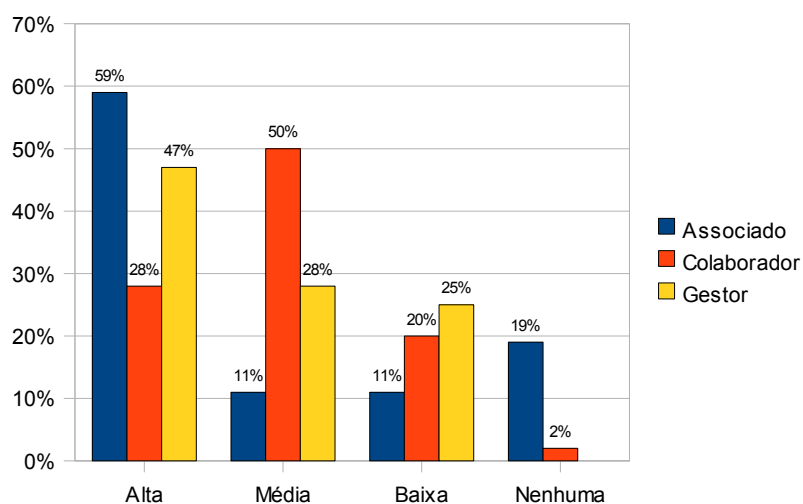


GRÁFICO 21 - PERCEPÇÕES DOS AGENTES QUANTO A NECESSIDADE DE REMUNERAÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO
 FONTE: O autor (2008)

Para 70% dos associados é necessário remunerar o conselho de administração. Essa posição atinge nível alto e médio, enquanto que 28% dos colaboradores aponta alta necessidade de remuneração do conselho. O percentual de 50% de respostas dos colaboradores indicaram como uma necessidade de nível médio. Para 75% dos gestores, a necessidade de remunerar o conselho de administração é de nível alto e médio. É importante destacar que 19% dos associados e 2% dos colaboradores não emitiram opinião sobre o assunto.

Verificadas as percepções dos agentes que emitiram opinião sobre o tema, as observações ficaram categorizadas da seguinte forma:

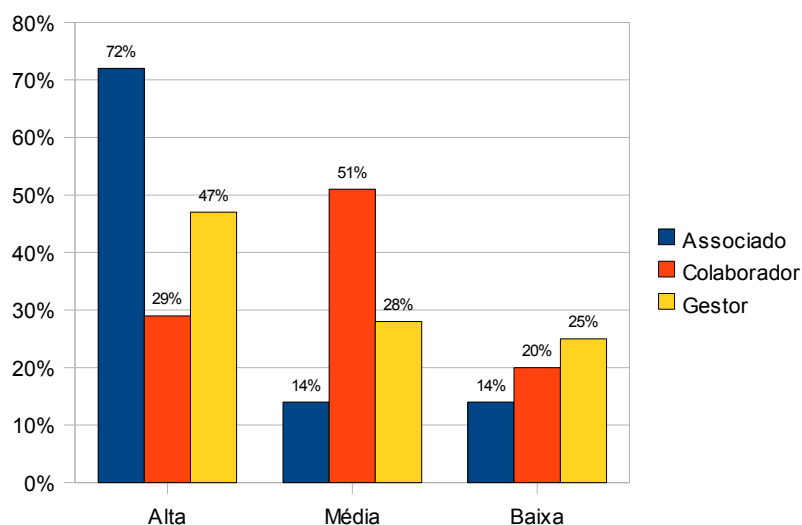


GRÁFICO 22 - NECESSIDADE DE REMUNERAÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO
 FONTE: O autor (2008)

O gráfico 22 objetiva captar a percepção dos agentes que emitiram opinião sobre a necessidade de remuneração do conselho de administração, 72% dos associados categorizaram como alta a necessidade de remuneração, enquanto que 51% dos colaboradores categorizam como uma necessidade média, e 75% dos gestores categorizam como alta e média necessidade.

Assim, excluídos os agentes que não opinaram sobre o assunto, confirma-se a tendência na opinião da maioria dos colaboradores, de que a necessidade de remuneração pode ser categorizada em nível médio e ressalta-se a opinião de 25% dos gestores que considera como baixa necessidade, sendo assim, o gráfico 22 confirma os resultados já captados pelo gráfico 21.

Segundo Silveira (2005, p. 57-58), a remuneração variável do conselho, apresenta-se como fator motivador para melhor desempenho da empresa, entretanto, essa postura não é adotada pela maioria das empresas.

Sobre o tema, as diretrizes especificam que a remuneração dos administradores com funções estratégicas, tenham relação com a remuneração atribuída ao executivo principal, não computados benefícios e eventual remuneração variável desse último, ainda, esses critérios devem ser aprovados em assembléia geral. (BACEN, 2008, p. 13).

Quanto à remuneração do conselho de administração, o IBGC (2003, p. 27),

propõe como referência, estabelecer essa remuneração na mesma base do valor da hora de trabalho do executivo principal (CEO), inclusive bônus e benefícios proporcionais ao tempo efetivamente dedicado à função. O instituto prevê que essa deve:

- (i) refletir adequadamente o tempo, esforço e experiência dedicados à função; (ii) propiciar o incentivo adequado para alinhar seus interesses aos dos sócios; e (iii) não comprometer a capacidade do conselheiro de exercer um julgamento independente, norteado pelo interesse da sociedade e de seus sócios.

Na cooperativa de Crédito Rural Campos Gerais, o conselho de administração recebe uma remuneração por meio de cédula de presença nas reuniões, e ocorre na proporção de 1/22 (um vinte e dois avos) do pro-labore do presidente, sem nenhuma gratificação ou recolhimento de FGTS, os mesmos procedimentos de remuneração do conselho de administração são adotados para remunerar o conselho fiscal. Cumpre ressaltar, que a remuneração da diretoria da cooperativa e dos conselhos administrativo e fiscal, são votadas em assembléia.

Em referência ao nível de remuneração do conselho de administração, o questionamento proposto, pretendia mensurar a visão dos agentes acerca desse tema.

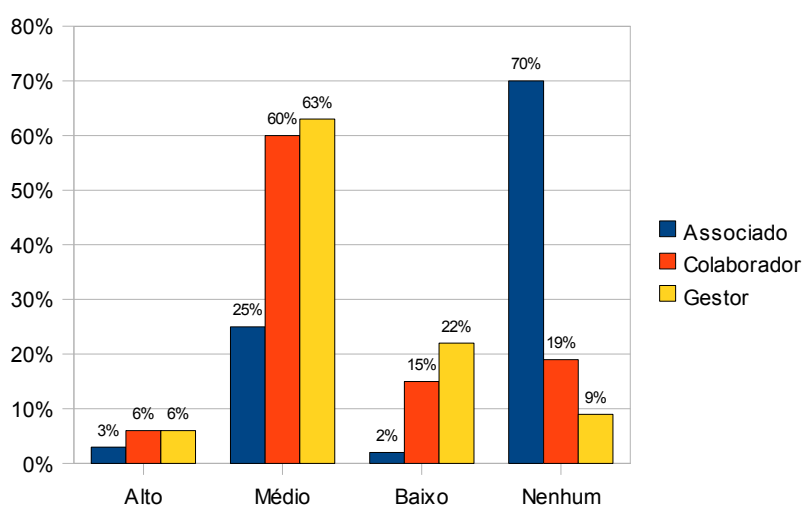


GRÁFICO 23 - PERCEPÇÕES DOS AGENTES QUANTO AO NÍVEL DE REMUNERAÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO
 FONTE: O autor (2008)

A maioria dos gestores 63%, e dos colaboradores 60%, percebem o nível de remuneração do conselho de administração em um nível médio, enquanto que a maioria dos associados não emitiu opinião sobre o assunto. Entende-se que essa postura pode ser um reflexo da baixa participação dos associados na assembléia.

Buscando a percepção dos agentes que emitiram opinião sobre o assunto, têm-se as seguintes visões:

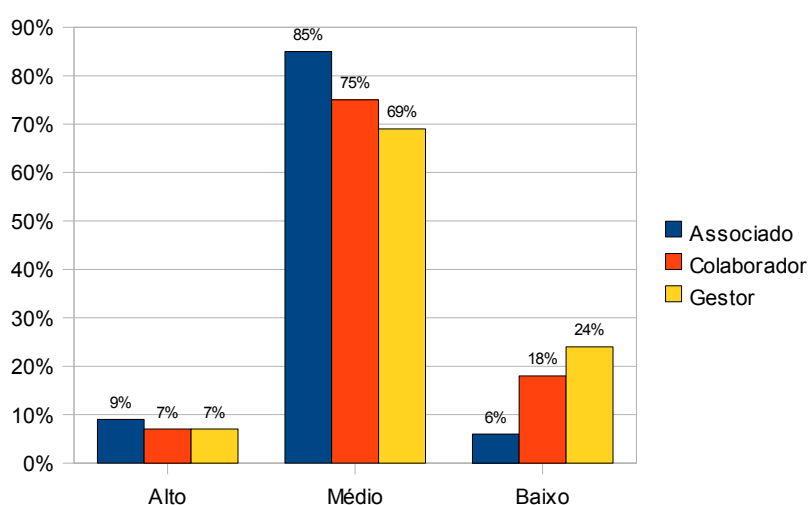


GRÁFICO 24 - NÍVEL DE REMUNERAÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO
 FONTE: O autor (2008)

O gráfico 24 demonstra a percepção dos agentes com condições de emitir opinião, em referência ao nível de remuneração do conselho de administração, e as percepções foram homogêneas, sendo que a maioria considera a remuneração do conselho em um nível médio. Porém, no decorrer da investigação, observou-se uma tendência do associado indicar um nível médio de remuneração quando esse não tinha certeza da informação; portanto, dentre os 85% de associados que declararam perceber a remuneração em um nível médio, ainda, encontram-se agentes que desconhecem essa informação.

Outra importante recomendação do IBGC (2003, p 25), refere-se a vitaliciedade dos membros do conselho de administração. O código propõe que o estatuto da entidade possa fixar um número máximo de anos de serviço. O estatuto da cooperativa não prevê tal medida. E o que se percebe é que no decorrer dos

anos, as lideranças cooperativas não são renovadas, geralmente os conselheiros são associados antigos da localidade e a renovação dos conselhos de administração e fiscal ocorre como uma permuta entre os órgãos. Ou seja, os conselheiros são sempre os mesmos. Esse é um problema que somente poderá ser resolvido por meio da educação cooperativa.

Nas diretrizes recomendadas pelo BACEN, não ocorre a preocupação de explicitação desse problema. Na cooperativa estudada, constatou-se que a renovação dos conselheiros tanto administrativo, quanto fiscal, tem sido pouco renovadas.

O IBGC (2003, p. 31), considera como boa prática o conselho de administração reunir-se periodicamente com o conselho fiscal para tratar de assuntos de interesse comum. A cooperativa também observa essa prática e regularmente ocorre esse tipo de reunião. Essa é uma prática muito interessante de ser mantida, já que os conselhos, de administração e fiscal, possuem atribuições diferentes.

Outra proposição do IBGC (2003, p. 27) para o conselho de administração, é que esse deve fazer, “anualmente, uma avaliação formal do desempenho da diretoria executiva”. Além disso, o código prevê que “o principal executivo deve ser anualmente avaliado pelo conselho de administração e é responsável pelo processo de avaliação da diretoria e pela informação do resultado ao conselho de administração. (IBGC 2003, p. 35).

Em referência a esse item, propôs-se aos agentes que avaliassem os gestores da cooperativa.

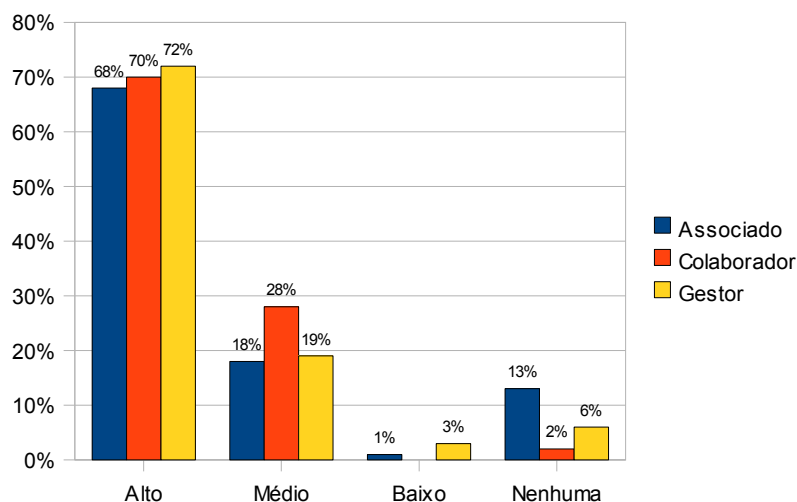


GRÁFICO 25 - AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS GESTORES
 FONTE: O autor (2008)

Como pode ser visualizado pelo gráfico acima, o nível de desempenho foi avaliado como alto. E não há divergência entre as percepções dos agentes, quanto a esse ponto. Cumpre ressaltar uma importante característica em referência às percepções dos agentes envolvidos, enquanto os associados avaliam os gestores pelas melhorias físicas das unidades de atendimento, os colaboradores avaliam os gestores pela eficiência na administração dos recursos. Já os gestores, se auto-avaliam como um desempenho de nível médio 19% e baixo 3%, comentando ser necessário evoluir em alguns pontos.

Buscando as percepções dos agentes com condições de opinar sobre o assunto, as respostas foram categorizadas como as seguintes:

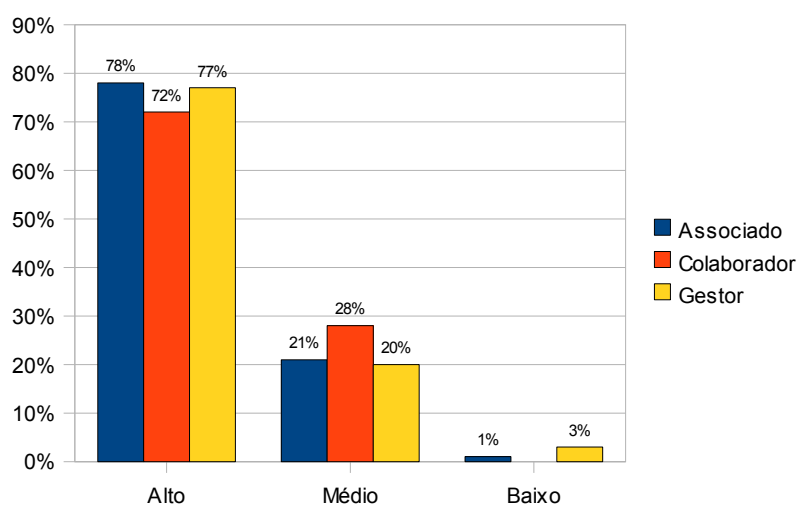


GRÁFICO 26 - DESEMPENHO DOS GESTORES – ÓTICA DOS AGENTES
 FONTE: O autor (2008)

O gráfico 26 corrobora os resultados do gráfico 25, elaborado com base nas respostas dos agentes que emitiram a avaliação, verificou-se que as opiniões são homogêneas e a maioria categoriza o desempenho dos gestores em um nível alto.

4.2.3 Gestão Executiva

Essa seção é cindida pelos assuntos: atuação e responsabilidades, código de conduta e ética, políticas de risco e crédito e prestação de informações.

4.2.3.1 Atuação e Responsabilidades

Os administradores com funções executivas são os responsáveis pela gestão operacional, devem dedicar tempo integral às atividades da cooperativa, necessariamente devem possuir requisitos de capacitação técnica e gerencial compatível com a complexidade das funções exercidas, devem certificar a

adequação das demonstrações financeiras e relatórios encaminhados ao conselho de administração, fiscal, associados e órgãos externos de controle, atestando que não existem omissões ou falsas declarações nesses documentos, e que esses expressam a real situação da cooperativa. (BACEN, 2008, p. 16).

O código de boas práticas em relação aos executivos, estabelece que ao executivo principal cumpre, prestar contas ao conselho de administração, sendo o responsável pela execução das diretrizes por este fixadas, deve prestar todas as informações que sejam pertinentes, além das que são obrigatórias por lei ou regulamento, tão logo estejam disponíveis, a todos os interessados, prevalecendo a substância sobre a forma. Observando a clareza e objetividade das informações, por meio de linguagem acessível ao público-alvo, 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 larga difusão de tais informações. (IBGC 2003, p. 33). Quanto a essa obrigação, fica latente o arrolamento já discutido no referencial teórico em relação a importância da contabilidade em relação a um dos pilares da governança, a *disclosure*.

4.2.3.2 Código de Conduta e Ética

As diretrizes para boas práticas, recomendam às cooperativas, que disponham de um código de conduta para pautar as ações dos administradores com funções estratégicas e executivas, do conselho fiscal e dos empregados, no qual deve estar registrado o posicionamento ético da cooperativa e suas aplicações nas atividades diárias. O código deve contemplar mecanismos que resguardecam eventuais denunciadores. (BACEN, 2008, p. 16).

Segundo o IBGC (2003, p. 43), dentro do conceito das melhores práticas de governança corporativa, além do respeito às leis do país – *compliance* - toda sociedade deve ter um código de conduta que comprometa administradores e funcionários, elaborado de acordo com os princípios e políticas da empresa e o

código de conduta, deve também definir responsabilidades sociais e ambientais.

Em referência ao pilar *compliance*, as cooperativas de crédito são altamente reguladas pelos órgãos normativos do Sistema Financeiro Nacional, pelas normas internas do sistema de crédito cooperativo, nas quais estão vinculadas por força de sua participação. Além disso, a cooperativa apresenta entre seus valores, o respeito às normas oficiais e internas.

Em relação a esse tema, os agentes foram questionados sobre a necessidade de manutenção de um código de ética na cooperativa.

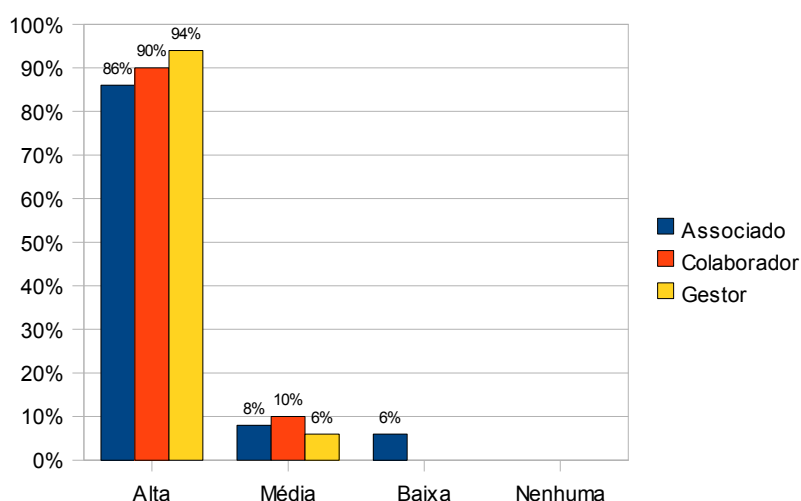


GRÁFICO 27 - PERCEÇÕES DOS AGENTES QUANTO AO CÓDIGO DE ÉTICA
 FONTE: O autor (2008)

Observa-se que não há discordância em relação ao tema, pois a maioria dos agentes acredita ser necessário manter um código de ética na cooperativa.

4.2.3.3 Políticas de Risco e Crédito

Segundo o BACEN (2008, p. 17), a cooperativa deve possuir uma política de gestão de riscos amplamente divulgada para o quadro funcional da cooperativa, documentando critérios e procedimentos. Essa política deve ser adotada de acordo

com o porte e considerar as particularidades da cooperativa. As áreas conflitantes como a de risco de crédito e concessão de crédito devem ter funções segregadas.

O relatório da administração da Cooperativa de Crédito Rural Campos Gerais, publicado em conjunto com o relatório anual da cooperativa, consta que o gerenciamento de riscos da cooperativa estudada, encontra-se em acordo com os conceitos do novo Acordo de Capitais da Basileia (Basileia II).

4.2.3.4 Prestação de Informações

Segundo as diretrizes para boas práticas de governança emitidas pelo BACEN (2008, p. 17), é de responsabilidade dos administradores com funções executivas, o acesso aos órgãos de administração estratégica e fiscal, a instalações, informações e documentos da cooperativa, necessários ao desempenho de suas respectivas funções. Essas informações devem enfatizar os pontos mais importantes e devem ser disponibilizadas de forma tempestiva, regular e confiável, permitindo comparações e avaliação da gestão.

Também é de função dos administradores, assegurar que os associados conheçam a situação financeira, o desempenho e as políticas de gestão e negócios da cooperativa, informando de modo claro e com linguagem adequada todos os fatos relevantes ocorridos na cooperativa. (BACEN, 2008, p. 17).

A prestação de contas, envolve dois pilares da governança, *disclosure* e *accountability*, e a investigação buscou a percepção dos agentes em relação ao nível de divulgação das informações supracitadas e a importância de analisar determinados relatórios, tanto os que já são publicados pela cooperativa, como os que ainda não são publicados; outra questão relevante a esses pilares, envolveu a percepção dos agentes quanto a frequência de utilização dos relatórios publicados pela cooperativa.

Questionados sobre a intensidade que são utilizados os veículos de comunicação para divulgação das informações financeiras da cooperativa, por meio da INTERNET, jornais, revistas e material distribuído em assembléia; os agentes se

manifestaram da seguinte forma:

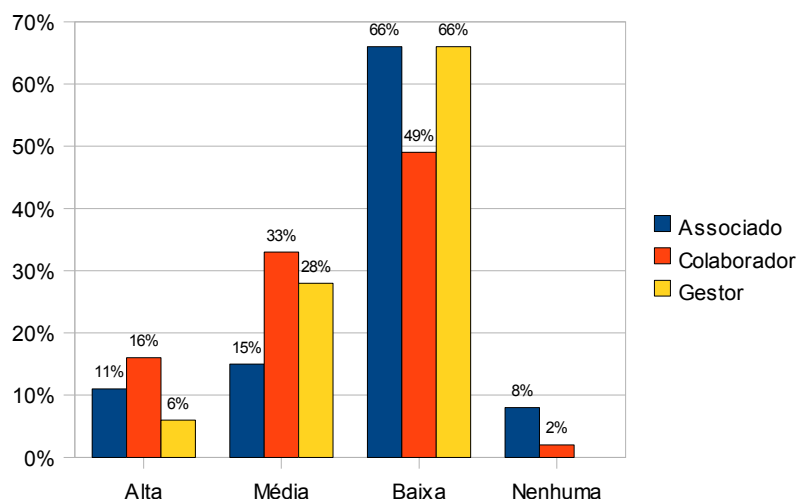


GRÁFICO 28 - PERCEPÇÕES DOS AGENTES SOBRE A DIVULGAÇÃO DAS INFORMAÇÕES FINANCEIRAS
 FONTE: O autor (2008)

Quanto ao nível de divulgação das informações financeiras da cooperativa, a maioria afirma que os meios de comunicação são pouco utilizados para esses fins. Dentre os colaboradores, 33% classificaram como média utilização e 49% como baixa utilização. Verifica-se que não há divergências de percepções entre os agentes associados e gestor. Em relação às respostas dos agentes que categorizaram como nenhuma utilização dos veículos de comunicação para divulgação das informações financeiras da cooperativa, essas respostas, são compostas por aqueles agentes que não percebem nenhuma divulgação, ou seja, para esse agente, não há divulgação nos meios de comunicação.

A divulgação das informações financeiras da cooperativa por meio de outros veículos de comunicação, além do material distribuído em assembléia, permite àquele associado que, por motivos alheios à sua vontade, não compareceu à assembléia, ficar ciente da situação financeira da cooperativa; ademais, a divulgação por outros veículos, permite que pessoas ainda não cooperadas, possam conhecer a cooperativa. Além disso, a divulgação nesse tipo de veículo, demonstra à sociedade em geral, que a cooperativa é uma entidade transparente.

O código também propõe como responsabilidade da gestão, a emissão do

relatório anual e considera como a mais importante e mais abrangente informação da sociedade e, por isso mesmo, não deve se limitar às informações exigidas por lei.

O relatório anual deve incluir a mensagem de abertura, escrita pelo presidente do conselho de administração ou da diretoria, o relatório da administração e o conjunto das demonstrações financeiras, acompanhadas, quando for o caso, do parecer da auditoria independente e do conselho fiscal. (IBGC, 2003, p. 33).

Conforme identificado na pesquisa, o relatório anual da cooperativa é distribuído durante a assembléia e também no decorrer do período aos associados interessados. Apresentam-se nesse relatório: relatórios da administração, o conjunto das demonstrações financeiras obrigatórias, o parecer da auditoria independente, o parecer do conselho fiscal, alguns dados sobre gestão e treinamento, participação em eventos, melhorias nas unidades de atendimento, dados gerais da cooperativa em relação a seus produtos e serviços, e ainda, objetivos e metas para o próximo exercício.

Em relação à *accountability*, que consiste na prestação de contas fundamentada nas melhores práticas contábeis e de auditoria, os agentes foram questionados no que diz respeito a evidenciações contábeis não obrigatórias, a importância de analisar as demonstrações obrigatórias, e quanto a frequência de utilização das demonstrações contábeis publicadas pela cooperativa.

Concernente a importância que os agentes atribuem ao analisar os relatórios contábeis obrigatórios, divulgados no relatório anual, obteve-se as seguintes respostas:

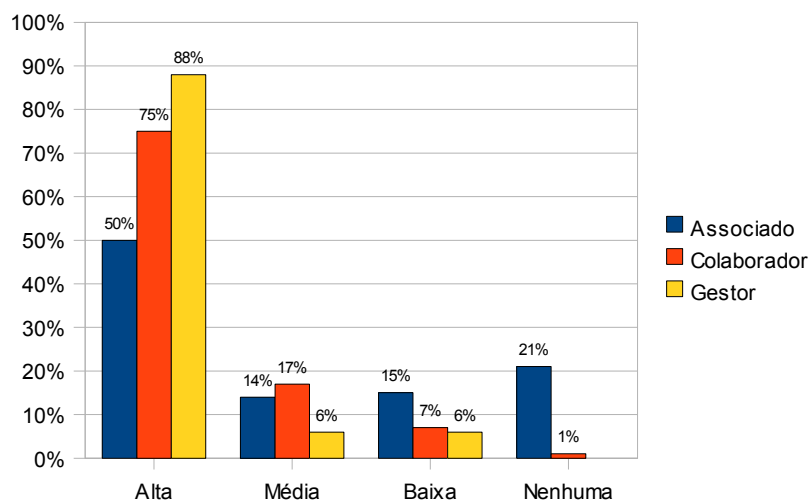


GRÁFICO 29 - PERCEPÇÕES DOS AGENTES QUANTO A IMPORTÂNCIA DE ANALISAR OS RELATÓRIOS CONTÁBEIS

FONTE: O autor (2008)

A maioria respondeu ser de alta importância analisar os relatórios contábeis da cooperativa. Praticamente não há diferença de percepção entre os agentes. Destaca-se o percentual expressivo de 21% dos associados, que declararam que a análise de relatórios não têm importância. Para 15%, o grau de importância de análise de um relatório é baixo. Nesse percentual de 15% que consideraram baixa importância e 21% nenhuma importância, enquadram-se aqueles associados que, segundo as respostas obtidas, ingressaram na cooperativa por conveniência. O referido grupo buscava na cooperativa algo específico, como por exemplo, um empréstimo, recebimento de benefício do governo federal, convênios como UNIMED, e ainda aqueles que recebem sua folha de pagamento com crédito em conta corrente na cooperativa.

Nessa questão pode-se inferir que a pouca escolaridade do associado foi um fator que não influenciou essas respostas, pois segundo esses associados, apesar do entendimento das demonstrações contábeis ser prejudicado pela baixa escolaridade, esses agentes consideram importante que as evidenciações sejam divulgadas, pois, segundo as palavras de um associado: “se eu não entendo, tem gente que entende”. A divulgação dessas informações contábeis, geram um clima de confiança ao associado.

A pergunta seguinte, diz respeito à frequência de utilização das informações contábeis para a tomada de decisões na cooperativa.

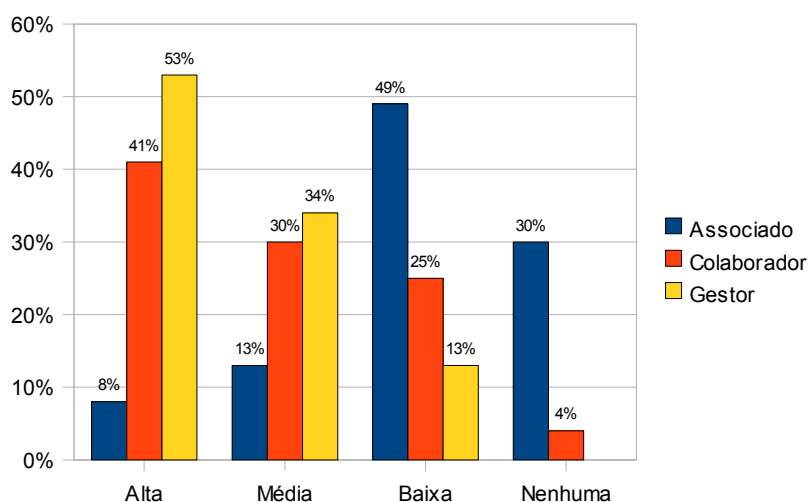


GRÁFICO 30 - FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DOS RELATÓRIOS CONTÁBEIS PELOS AGENTES
 FONTE: O autor (2008)

As respostas obtidas por parte dos gestores destacaram que é alta e média a frequência com que utilizam essas demonstrações. A mesma tendência é acompanhada pela opinião dos colaboradores, ao passo que entre os associados, as demonstrações contábeis não possuem relevância. Apesar do associado indicar a importância da análise das demonstrações contábeis obrigatórias, esse agente em sua maioria, faz pouco ou nenhum uso das demonstrações para sua tomada de decisão. Essas respostas são reflexo do nível de escolaridade dos associados.

Em virtude da *accountability* ser consubstanciada nas melhores práticas contábeis, verificou-se a percepção dos agentes em relação a relevância de analisar alguns relatórios não obrigatórios. Pois de acordo com o código das melhores práticas “as sociedades devem reconhecer as tendências internacionais e as exigências do mercado e preparar as demonstrações financeiras também de acordo com os padrões de contabilidade internacionalmente aceitos”. (IBGC, 2003, p. 34).

Quanto a relevância de analisar o relatório da administração que é divulgado no relatório anual da cooperativa, verificou-se que para a maioria dos agentes, a importância é alta, conforme pode ser visualizado abaixo.

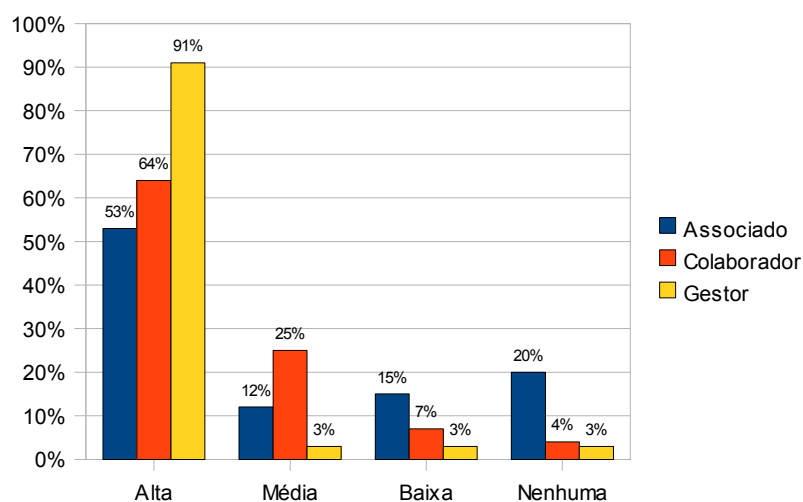


GRÁFICO 31 - NÍVEL DE RELEVÂNCIA DE ANALISAR O RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO
 FONTE: O autor (2008)

E portanto, não há divergência de percepção entre os agentes, mais uma vez verifica-se que a escolaridade dos agentes associados, não interfere nesse tipo de percepção.

Quanto a relevância de analisar o relatório de fluxo de caixa, os respondentes se manifestaram da seguinte forma:

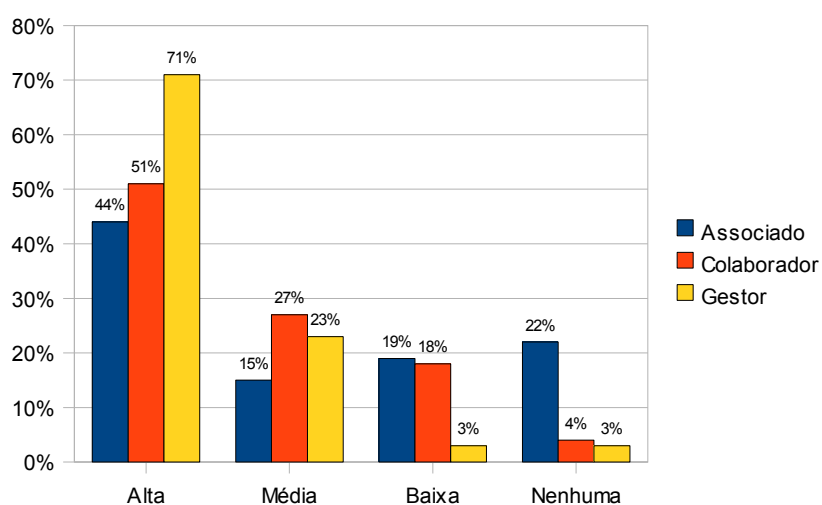


GRÁFICO 32 - NÍVEL DE RELEVÂNCIA DE ANALISAR O RELATÓRIO DE FLUXO DE CAIXA
 FONTE: O autor (2008)

Quanto ao encaminhamento dessa questão, é necessário esclarecer que se fez necessário dirimir as dúvidas, principalmente dos respondentes de maior escolaridade. Essa colocação é válida inclusive para aqueles que cursaram graduação em ciências contábeis. Esses contabilistas, infelizmente confundiam a definição da demonstração do fluxo de caixa, com controle de caixa, especulando que tal demonstração traria risco de assaltos para a cooperativa, ao informar quanto a entidade possuía no caixa de cada unidade de atendimento.

Os esclarecimentos e as devidas dúvidas foram sanadas, independente do grau de instrução. Ademais, todos foram informados sobre a finalidade da demonstração do fluxo de caixa. E constatou-se não haver divergência entre os agentes quanto da importância entre os níveis alto e médio da referida demonstração.

O próximo questionamento sobre as demonstrações ateu-se à relevância de analisar relatórios de cunho social, como o Balanço Social e a Demonstração do Valor Adicionado. Essas demonstrações não são divulgadas pela cooperativa em estudo.

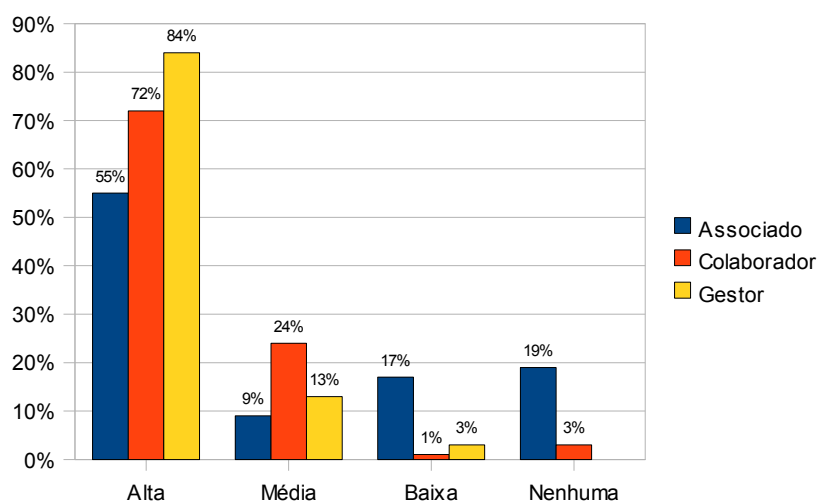


GRÁFICO 33 - NÍVEL DE RELEVÂNCIA DE ANALISAR OS RELATÓRIOS DE CUNHO SOCIAL
 FONTE: O autor (2008)

Não houve divergências sobre a relevância de analisar os relatórios sociais e a maioria dos agentes informou a alta importância dessa evidenciação. Cumpre ressaltar que tanto a demonstração do fluxo de caixa, quanto a demonstração do

Balanco Social e Demonstração do Valor Adicionado, ainda não são publicadas pela cooperativa.

Ainda em relação ao relatório anual, o Instituto propõe que esse, “deve mencionar as práticas de governança corporativa que estão sendo adotadas pela sociedade ou que serão implementadas a curto prazo”. (IBGC, 2003, p. 34). O relatório da administração da Cooperativa de Crédito Rural Campos Gerais, publicado em conjunto com o relatório anual da cooperativa, consta como prática de governança corporativa, o gerenciamento de riscos de acordo com os conceitos do novo Acordo de Capitais da Basileia (Basileia II), em busca do crescimento sustentado da cooperativa.

O código das melhores práticas de governança corporativa, também prevê que relatório anual deve especificar a participação no capital da sociedade e a remuneração individual ou agregada dos administradores, explicitando os mecanismos de remuneração variável. (IBGC, 2003, p. 34).

As diretrizes para boas práticas de governança do BACEN (2008, p. 18), recomendam que os valores e critérios de remuneração dos administradores devem estar disponíveis a todos os associados, inclusive nos casos em que houver remuneração variável, e que esses critérios devem estar divulgados no relatório anual da cooperativa, inclusive com a indicação de percentual dessas remunerações comparadas em relação ao total das despesas administrativas. Contudo, no relatório anual da cooperativa não consta a remuneração da diretoria e tampouco dos gestores, pelo fato de que esses são considerados funcionários da cooperativa. Não obstante, a remuneração da diretoria e conselho de administração foi votada em assembléia.

Assim, buscou-se verificar a percepção dos agentes quanto à necessidade de remuneração da diretoria.

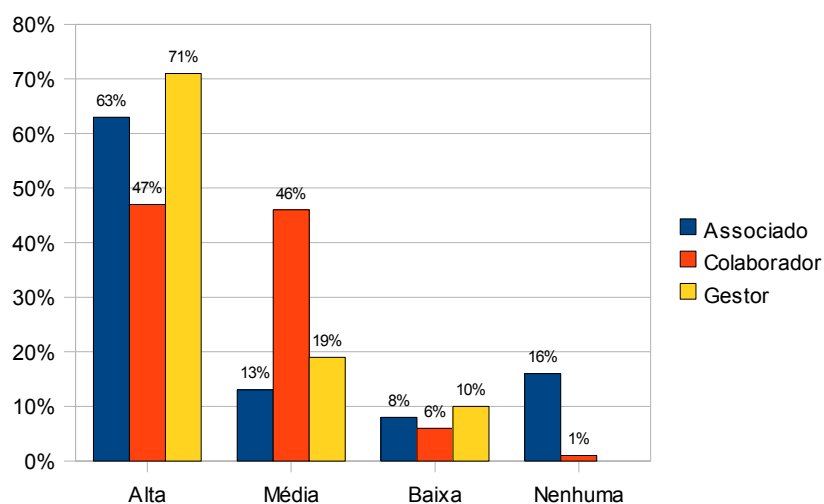


GRÁFICO 34 - PERCEPÇÕES DOS AGENTES QUANTO A NECESSIDADE DE REMUNERAR A DIRETORIA

FONTE: O autor (2008)

Houve divergência de percepção entre os colaboradores, que dividiram sua opinião, classificando a necessidade de remunerar a diretoria em um nível alto e médio. Por sua vez, a maioria dos gestores e associados, classificou como alta necessidade de remuneração da diretoria. No entanto, 16% dos associados e 1% dos colaboradores, não emitiram opinião sobre o assunto. Em decorrência desse fator, verificou-se a percepção dos agentes que compunham a amostra, que emitiram opinião sobre o assunto.

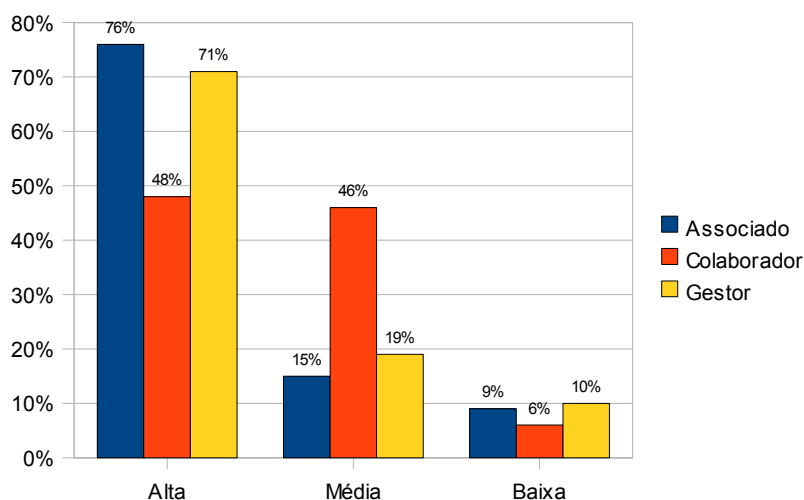


GRÁFICO 35 - NECESSIDADE DE REMUNERAR A DIRETORIA
 FONTE: O autor (2008)

Reitera-se a divergência de percepção entre os colaboradores, que dividiram sua opinião, classificando a necessidade de remunerar a diretoria em um nível alto e médio. Por sua vez, a maioria dos gestores e associados, mantêm suas percepções de alta necessidade de remuneração da diretoria.

Um importante fator citado pelos gestores, em relação à necessidade de remunerar a diretoria, refere-se à obrigação constante no Art. 29 do estatuto da cooperativa, a saber: “os administradores, com o seu patrimônio pessoal, respondem solidariamente pelas obrigações assumidas pela cooperativa durante a sua gestão, até que se cumpram integralmente”. Enquanto que um fator citado pelos associados sobre a necessidade de remunerar a diretoria, na linguagem popular, é que “nem relógio trabalha de graça”, ou seja, por razões diferentes os agentes possuem a mesma percepção.

Quanto a opinião sobre o nível de remuneração da diretoria, os respondentes indicaram o seguinte:

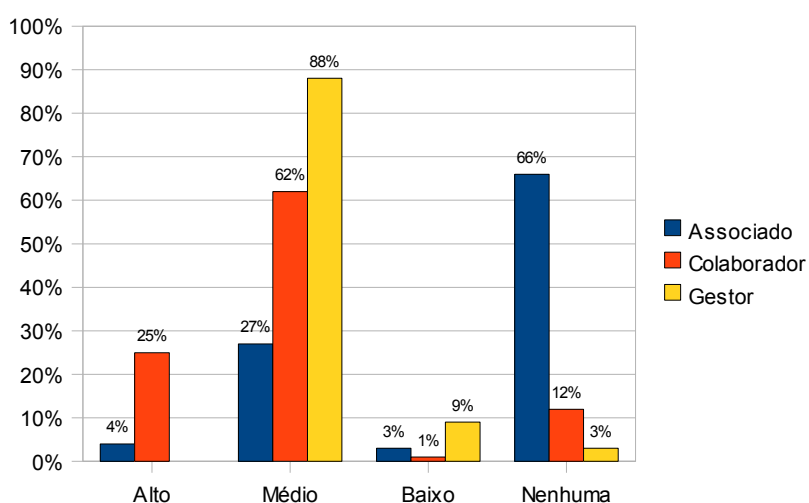


GRÁFICO 36 - PERCEPÇÕES DOS AGENTES QUANTO AO NÍVEL DE REMUNERAÇÃO DA DIRETORIA
 FONTE: O autor (2008)

Um número expressivo de colaboradores 25%, informou que a remuneração da diretoria encontra-se em um nível alto, porém a maioria dos gestores, 88% e também a maioria dos colaboradores, 62%, indicou que a remuneração da diretoria encontra-se em um nível médio.

Destaca-se a desinformação dos associados que indicaram não ter nenhuma opinião sobre o nível de remuneração que recebe a diretoria. Isso é um reflexo da baixa participação desse agente em assembléias. Mais uma vez, buscou-se a percepção dos agentes que emitiram opinião sobre o tema.

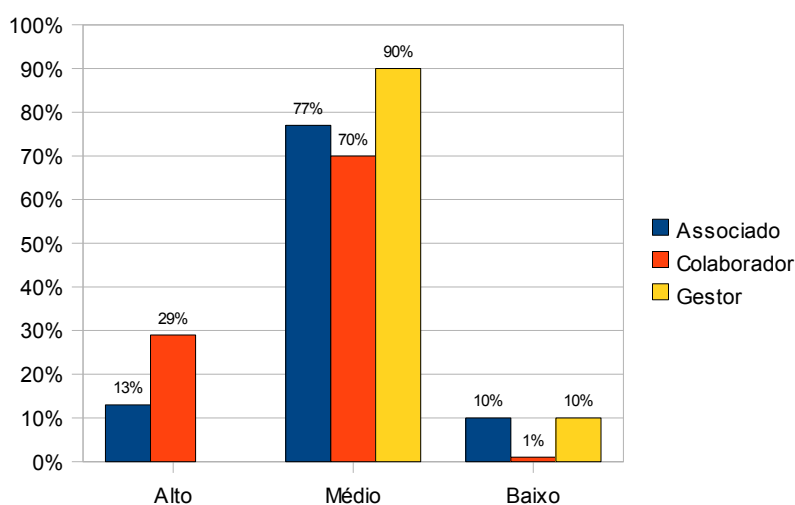


GRÁFICO 37 - NÍVEL DE REMUNERAÇÃO DA DIRETORIA
 FONTE: O autor (2008)

O gráfico 37 confirma os resultados visualizados pelo gráfico 36, analisando as indicações dos respondentes com condições de opinar sobre o tema. Ressalta-se a percepção dos colaboradores [29%] que classificaram como alto o nível de remuneração da diretoria, enquanto que a maioria dos agentes não possui divergência de percepções. Também para essa questão, constata-se que dentre os associados que percebem como médio o nível de remuneração, encontram-se aqueles agentes que não têm certeza do nível de remuneração recebido pela diretoria e que opinaram dessa forma por acreditar que a cooperativa remunera de acordo com o mercado e sua capacidade de pagamento.

De acordo com o código,

A remuneração da diretoria deve estar estruturada de forma a vincular-se a resultados, por meio de incentivos inteligentes e coerentes, para que seu desempenho coincida com o que seja melhor para a sociedade e para os sócios. A remuneração deve ser estabelecida de forma a criar os incentivos apropriados para a geração de valor a longo prazo, e isso se aplica não só à diretoria, mas aos funcionários em todos os níveis da sociedade. As organizações devem ter um procedimento formal e transparente para desenvolver sua política de remuneração e estabelecer o pacote de salários de seus executivos. Nenhum diretor deve estar envolvido em qualquer decisão que abranja sua própria remuneração. (IBGC, 2003, p.35).

As diretrizes do BACEN (2008, p. 18) recomendam como base de cálculo para remuneração, a comparação de outras cooperativas, considerando como indicativos os custos administrativos em relação às receitas, nível de exposição à risco e índices de inadimplência. As diretrizes também ressaltam a importância de divulgação dessas comparações ao associado.

Na cooperativa em análise, a remuneração dos gestores é composta por um percentual fixo e outro variável. O percentual variável é atingido de acordo com as metas estabelecidas pela cooperativa, tendo como base dados contábeis de caráter quantitativo e qualitativo, tais como: número de associados, número de unidades de atendimento, o valor de Patrimônio Líquido Ajustado e as sobras do período.

O presidente da cooperativa por sua vez, recebe a título de pro-labore, que é composto por um valor fixo de acordo com o tamanho e capacidade da cooperativa. Um valor adicional e outro valor variável no mesmo patamar que os colaboradores. Além disso, o presidente recebe uma gratificação natalina e a cooperativa realiza recolhimento de FGTS.

O vice-presidente recebe pro-labore na proporção de 5/22 (cinco vinte e dois avos) do pro-labore do presidente, também recebe uma gratificação natalina e é realizado recolhimento de FGTS.

Cumpramos ressaltar o importante papel da contabilidade na governança corporativa, de acordo com Silveira (2005, p. 43), a saber: “boa parte dos contratos de incentivos entre gestores e acionistas se baseia em medidas contábeis da companhia.” Se os dados contábeis são controlados pelos gestores, esses podem manipular os números e a política de investimentos para aumentar sua remuneração.

Nesse sentido, para evitar o comportamento oportunista dos gestores, cumpre ressaltar o fundamental papel da auditoria independente, do conselho fiscal e da participação do associado em assembleias e reuniões da cooperativa. Os trabalhos de auditoria externa, realizam a conferência da contabilidade da cooperativa. O conselho fiscal confere e fiscaliza os procedimentos realizados na cooperativa. E a participação dos associados em assembleias e reuniões da cooperativa, questionando valores e procedimentos, são mecanismos que têm como objetivo de salvaguardar os direitos dos associados.

4.2.4 Fiscalização e Controle

Esse tópico é subdividido nos temas: associados, auditoria, conselho fiscal e organização sistêmica.

4.2.4.1 Associados

As diretrizes para boas práticas de governança, inferem que cumpre aos administradores com funções executivas, assegurar a eficiência de canais institucionais para que os associados exerçam seu direito-dever de fiscalizar e controlar os negócios da cooperativa. (BACEN, 2008, p. 19).

Nesse sentido, a cooperativa estimula a participação do associado por meio de reuniões de prestação de contas, uma realizada entre os meses de julho e agosto, dando ciência aos cooperados do desempenho do primeiro semestre do período; e outra entre os meses de janeiro e fevereiro, prestando contas aos associados do resultado anual da cooperativa. Apesar disso, pode-se considerar como medida pouco eficiente de comunicação e fiscalização por parte dos associados, pois a participação é reduzida, e sempre envolvem os mesmos cooperados.

Mais uma vez, ressalta-se o desafio da Cooperativa de Crédito Rural Campos Gerais, em ampliar os canais de comunicação e reforçar a participação do associado. Sendo que essa investigação proporcionou à cooperativa, buscar informações de associados que nunca haviam participado de reuniões e assembléias promovidas pela cooperativa.

4.2.4.2 Auditorias

A contratação de auditoria deve ser aprovada pelo conselho de administração, sem a participação dos membros que executam funções administrativas. Segundo as diretrizes para boas práticas de governança, a auditoria interna deve subordinar-se e reportar-se ao presidente do conselho de administração. (BACEN, 2008, p. 19).

Segundo o código das boas práticas, a auditoria interna deve reportar-se ao conselho de administração. Sua competência é verificar se os controles internos, regulamentos, instruções e políticas da entidade estão sendo observados. (IBGC, 2003, p. 31).

Perguntados sobre a importância dos trabalhos de auditoria interna na detecção de eventuais problemas na cooperativa, os agentes responderam o seguinte:

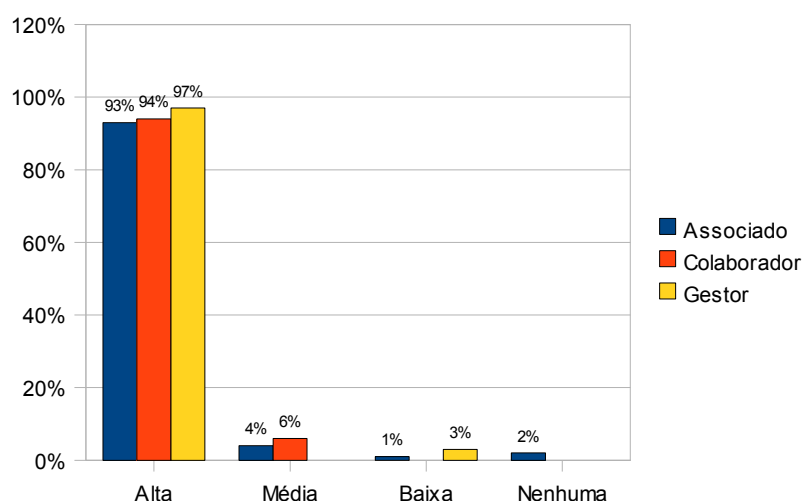


GRÁFICO 38 - IMPORTÂNCIA DOS TRABALHOS DE AUDITORIA INTERNA NA COOPERATIVA
FONTE: O autor (2008)

Ao que se refere da importância dos trabalhos de auditoria interna na detecção de eventuais problemas na cooperativa, observa-se que não há divergências de percepções entre os agentes. Todos os entrevistados consideram de

alta importância o desenvolvimento e manutenção dessa atividade, a cooperativa atualmente conta com esse serviço e tem designado uma assessoria específica, denominada inspetoria interna.

Observando as opiniões dos respondentes que se manifestaram sobre o assunto, têm-se que somente dois associados indicaram nenhuma percepção sobre o assunto.

Em relação a auditoria independente, o código estabelece 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”. (IBGC, 2003, p. 37).

Na Cooperativa de Crédito Rural Campos Gerais, além dos trabalhos de inspetoria interna, são realizadas conferências por parte da auditoria externa, e seu parecer é divulgado em conjunto com as demonstrações financeiras e parecer do conselho fiscal no relatório anual.

Perguntados sobre a importância dos trabalhos de auditoria externa, os respondentes indicaram o seguinte:

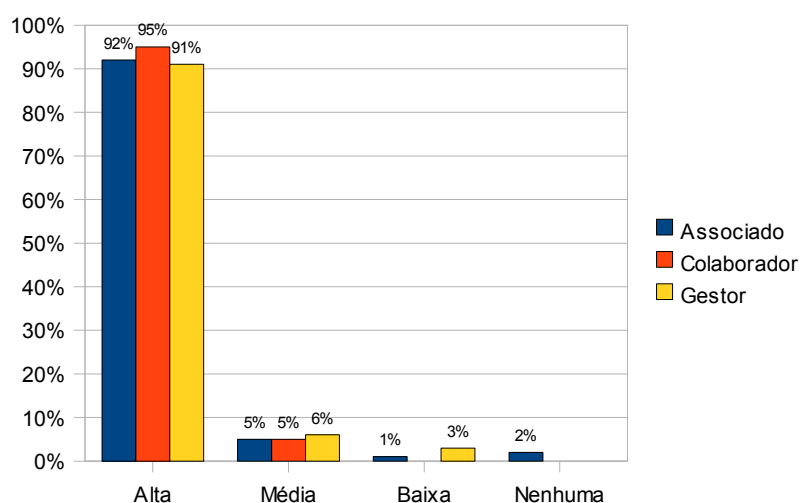


GRÁFICO 39 - PERCEPÇÕES DOS AGENTES QUANTO A IMPORTÂNCIA DA AUDITORIA EXTERNA
 FONTE: O autor (2008)

Quanto a essa questão, não há divergência entre as percepções dos agentes e a maioria considera os trabalhos de auditoria externa de alta importância na detecção de eventuais problemas na cooperativa.

Assim como as opiniões sobre a importância dos trabalhos de auditoria interna, para essa questão, houve dois associados que não declararam sua opinião sobre o assunto.

4.2.4.3 Conselho Fiscal

O conselho fiscal, é considerado como parte integrante do sistema de governança das organizações brasileiras. Trata-se de um órgão não-obrigatório, que tem como objetivos fiscalizar os atos da administração, opinar sobre determinadas questões e dar informações aos sócios. Deve ser visto como uma das ferramentas que visam agregar valor para a sociedade, agindo como um controle independente para os sócios. (IBGC, 2003.p. 40). Entre as atribuições, o conselho fiscal deve acompanhar o trabalho da auditoria interna. Os conselheiros fiscais devem ter remuneração adequada, ponderadas à experiência e à qualificação necessária para o exercício da função. (IBGC, 2003.p. 42).

Para as diretrizes do BACEN (2008, p. 19), o conselho fiscal deve ser órgão independente da administração da cooperativa com o objetivo de fiscalizá-la como representante dos interesses dos associados. Esse órgão deve verificar as obrigações legais e estatutárias e o exame de gestão e dos atos que tenham impacto sobre os resultados da cooperativa.

Na cooperativa em estudo, as atribuições do conselho fiscal são estabelecidas pelo Art. 33 de seu estatuto, segundo o qual deve exercer assídua vigilância sobre o patrimônio, as operações com associados, os serviços e demais atividades e interesses da cooperativa. Acrescenta-se a esse rol de atribuições, controlar a movimentação financeira, as disponibilidades de recursos, as despesas, os investimentos e a regularidade de sua efetivação, bem como os valores e documentos sob custódia; avaliar a política de empréstimos e exercer o monitoramento sobre sua concessão, examinar balancetes, os balanços e contas

que o acompanham, bem como o cumprimento das normas sobre as atividades sociais e interesses da cooperativa. Também constituem atribuições do conselho fiscal da Cooperativa de Crédito Rural Campos Gerais, apresentar parecer à assembléia geral, podendo assessorar-se de profissionais externos sempre que a complexidade das tarefas o recomendar, tomar conhecimento dos relatórios de auditoria interna produzidos pelos inspetores. Tais questões visam contribuir com o trabalho desses profissionais.

Cobrar da administração, correções cuja necessidade for indicada nos documentos, relatar ao conselho de administração as conclusões de seus trabalhos, advertindo-o das irregularidades constatadas e, na ausência de providências por parte deste, denunciar o quadro, oportunamente, à assembléia geral e à Central SICREDI PR; também são atributos do referido conselho.

Quanto ao conselho fiscal, o questionamento aos agentes foi direcionado à questão da rotatividade dos membros do conselho fiscal.

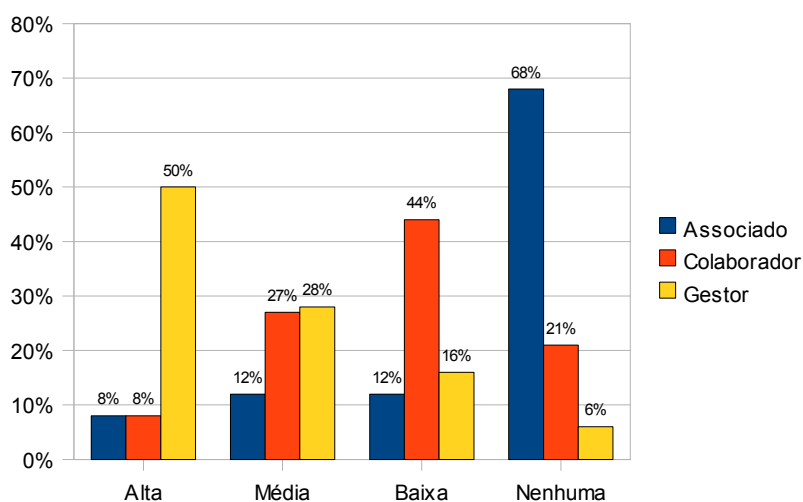


GRÁFICO 40 - PERCEPÇÕES DOS AGENTES QUANTO A ROTATIVIDADE DO CONSELHO FISCAL

FONTE: O autor (2008)

Nesse ponto, apresenta-se discordância entre as percepções dos agentes, enquanto que a maioria dos gestores considera a rotatividade do conselho fiscal em um nível alto, a maioria dos colaboradores classifica a troca do membros em um nível baixo e até mesmo não observam trocas, enquanto que os associados não

observam a rotatividade do conselho fiscal, muitos sequer têm conhecimento sobre o representante de sua localidade em relação aos membros do conselho fiscal e de administração.

A percepção do agente associado, também é reflexo da baixa participação em assembléias e reuniões da cooperativa. O colaborador por acompanhar as assembléias e reuniões da cooperativa, percebe rotatividade dos membros do conselho fiscal em um nível baixo [44%], pois como comentado anteriormente, as lideranças cooperativas têm sido pouco renovadas e a alternância de cargos [conselho administrativo para fiscal e vice-versa] é algo corriqueiro. Já na visão do gestor, a troca dos conselheiros [uma vez por ano] é considerada alta e esses agentes afirmam ser desvantajoso para a cooperativa as trocas constantes, pois uma vez que o conselheiro adquiriu conhecimento apropriado para o desempenho de sua função, o mandato desse se finda.

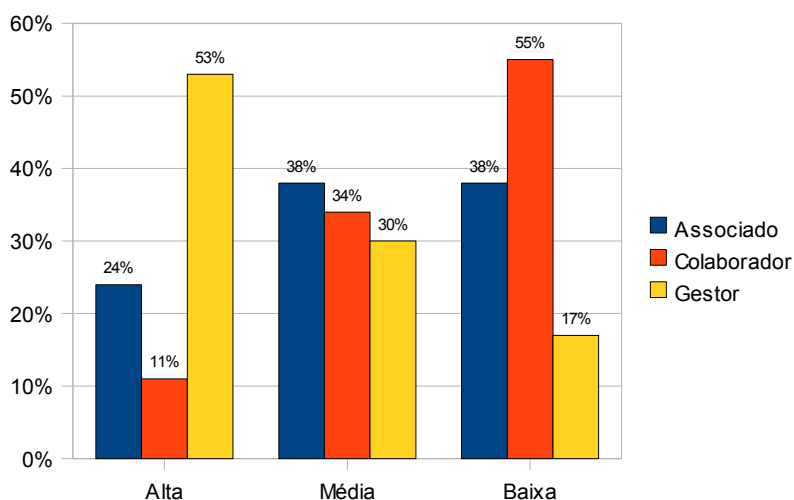


GRÁFICO 41 - PERCEPÇÕES DOS AGENTES QUANTO A ROTATIVIDADE DO CONSELHO FISCAL

FONTE: O autor (2008)

Observando as percepções dos agentes que opinaram sobre o tema, reitera-se as divergências, entre colaboradores e gestores já apontadas pelo gráfico 40, enquanto que o associado divide suas opiniões em 38% que considera baixa rotatividade, 38% considera média rotatividade dos membros do conselho fiscal.

Segundo o código das melhores práticas de governança corporativa, “os

conselheiros fiscais devem ter remuneração adequada, ponderadas à experiência e a qualificação necessárias para o exercício da função. Farão jus ao reembolso de quaisquer despesas necessárias ao desempenho dessa função”. (IBGC, 2003, p. 42).

As diretrizes para boas práticas de governança recomendam que a remuneração dos membros do conselho, deve ser equivalente a dos administradores com funções estratégicas. (BACEN, 2008, p. 21)

O estatuto da Cooperativa de Crédito Rural Campos Gerais, além das atribuições, em seu Art. 33, estabelece que

§ 1º Os membros efetivos do conselho fiscal são solidariamente responsáveis, inclusive em relação aos prejuízos decorrentes, pelos atos e fatos irregulares da administração da cooperativa, cuja prática decorra de sua omissão, displicência, falta de acuidade, de pronta advertência ao conselho de administração e, na inércia ou renitência deste, de oportuna denúncia à assembléia geral.

Na cooperativa estudada, o conselho fiscal, a exemplo do conselho de administração, também responde solidariamente em relação aos prejuízos decorrentes de atos e fatos irregulares da administração da cooperativa. E assim como o conselho de administração, recebe remuneração, realizada por meio de cédula de presença nas reuniões na proporção de 1/22 (um vinte e dois avos) do pro-labore do presidente, sem nenhuma gratificação ou recolhimento de FGTS.

4.2.4.4 Organização Sistêmica

Recomenda-se que as cooperativas singulares estejam vinculadas a sistemas organizados e a cooperativas centrais de crédito. Faz parte do rol de responsabilidade das confederações ou centrais liderar a conciliação das estratégias individuais de suas filiadas, estabelecer e divulgar a política de relacionamento, buscando mitigar conflitos de interesses entre centrais e respectivas singulares. (BACEN, 2008, p. 21)

A cooperativa estudada, conforme já comentado, está inserida no sistema de crédito cooperativo – SICREDI, e seu estatuto e normativos estão alinhados de acordo com as diretrizes do sistema.

4.2.5 Conflito de Interesses

De acordo com o código das melhores práticas de governança, o conflito de interesses ocorre, quando alguém não é independente em relação a matéria em discussão e pode influenciar ou tomar decisões motivadas por interesses distintos daqueles da sociedade. (IBGC, 2003, p.44). Tão logo tenha sido identificado conflito de interesses em relação a um tema específico, a pessoa envolvida deve afastar-se, inclusive fisicamente, das discussões e deliberações. O afastamento temporário deve ser registrado em ata. (IBGC, 2003, p.45).

As diretrizes para boas práticas de governança divulgadas pelo BACEN, trata em diversos pontos a questão do conflito de interesses, a saber: regras de votação, processo eleitoral, definição de papéis entre conselheiros e gestão executiva, abstenção de participação de decisões que envolvam transações financeiras da qual o membro seja parte interessada.

O estatuto da Cooperativa de Crédito Rural Campos Gerais, prevê no Art. 7º como deveres dos associados:

ter sempre em vista que a cooperação é obra de interesse comum ao qual não se devem sobrepor os interesses individuais isolados, mormente em questões que envolvam remuneração ou preços de operações de crédito e serviços, bem como atos de administração e fiscalização.

Cumprе ressaltar que entre as virtudes do cooperativismo sistematizada por Charles Guide já constavam a tendência de abolir conflitos

na cooperativa de consumo o consumidor torna-se seu próprio fornecedor, na cooperativa de produção o operário torna-se seu próprio patrão, na cooperativa de crédito o sacador torna-se seu próprio sacado, [...], de modo que toda disputa cessa pela fusão dos inimigos, ou melhor, 'o combatente cessa por falta de combatentes'. (PINHO, 1966, p. 34).

Desta forma, em conformidade com o estatuto da cooperativa estudada, e também em relação as virtudes do cooperativismo, pode-se concluir que pelo menos em teoria, na sociedade cooperativa não pode haver conflitos.

Quanto ao tema conflito de interesses, sob a ótica do pesquisador, elegeu-se três pontos sobre a cooperativa que pudessem gerar conflitos; o primeiro ponto diz respeito a distribuição das sobras, o segundo sobre os interesses de curto e longo prazo da cooperativa e o terceiro, referente a missão da cooperativa que consiste em oferecer soluções financeiras aos associados.

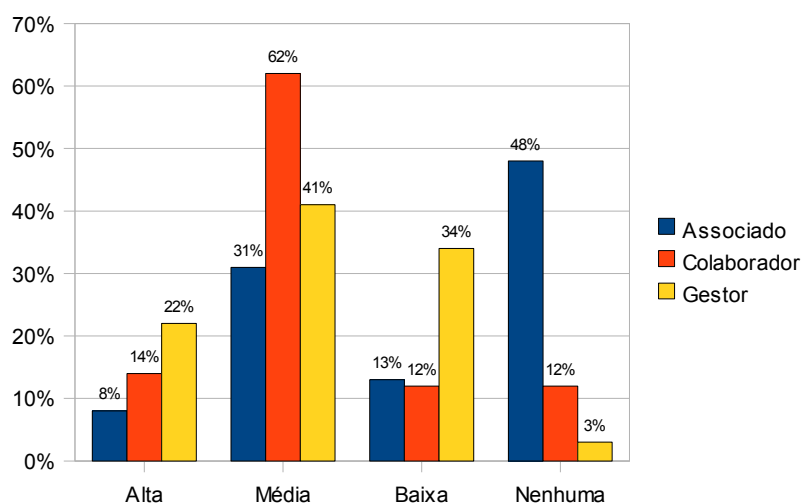


GRÁFICO 42 - PERCEPÇÕES DOS AGENTES QUANTO A DISTRIBUIÇÃO DE SOBRAS
 FONTE: O autor (2008)

Em relação a distribuição de sobras, perguntou-se em que medida o agente percebia que os interesses do associado estavam sendo priorizados. Ressalta-se a falta de informação dos associados, que não emitiram nenhuma opinião, ao passo que o colaborador considera que os interesses do associado foram considerados em um nível médio, enquanto que os gestores pontuaram as medidas pulverizadas.

Na assembléia geral ordinária da Cooperativa de Crédito Rural Campos Gerais, realizada em 14 de fevereiro de 2008, foi votado e aprovado por unanimidade, que as sobras líquidas, após as destinações legais e estatutárias, seria distribuída na razão de 6% de juros sobre o capital investido. E que as sobras

remanescentes seriam destinadas ao incremento da Reserva Legal e ao FATES.

Para o gestor, o fato de ter ocorrido geração de resultado positivo, foi uma conquista no ano de 2007, já que a cooperativa estava enfrentando dificuldades em períodos anteriores, inclusive tendo que recorrer a valores disponibilizados pelo Fundo Garantidor de Solidez, gerenciados pela Central Sicredi Paraná. Para esse agente, o critério de distribuição de sobras, priorizou o interesse do associado, pois de acordo com essa visão, caso os interesses da cooperativa prevalecessem, não haveria distribuição alguma, em virtude da solidificação da situação favorável ainda incipiente. Alguns gestores, discordam do critério de distribuição pela remuneração do capital do associado, pois esse continua investido na cooperativa, ou seja, os valores ficam em nome do associado, porém, o associado não pode dispor desse valor como lhe convier.

Destaca-se que 48% das respostas dos associados, indicaram não ter conhecimento sobre os critérios da distribuição das sobras, muitos sequer tinham conhecimento de que foram destinados qualquer tipo de remuneração sobre seu investimento no capital da cooperativa. Mais um reflexo da baixa participação do associado em assembleias e reuniões da cooperativa.

Quanto a percepção do agente colaborador, a maioria indicou haver um equilíbrio entre os interesses dos associados e da cooperativa em relação às sobras. Destaca-se que 12% desses agentes, afirmaram não poder avaliar a medida em que o interesse do associado ou da cooperativa foi priorizado, ou seja, não tinham conhecimento sobre o tema.

As opiniões dos agentes que se manifestaram sobre o assunto podem ser observadas no quadro a seguir:

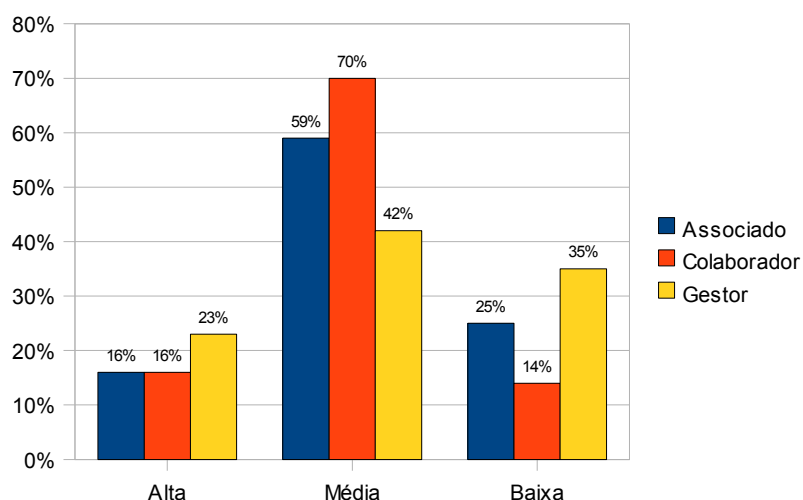


GRÁFICO 43 - DISTRIBUIÇÃO DE SOBRAS
 FONTE: O autor (2008)

O gráfico 43 demonstra as percepções dos agentes com condições de opinar sobre o tema distribuição de sobras. Verifica-se que os colaboradores e associados acreditam que tanto o interesse do associado, quanto o interesse da cooperativa, foram considerados no momento de eleição dos critérios de distribuição de sobras. Os gestores dividiram suas opiniões sendo que 42% acredita que os interesses da cooperativa e cooperados foram considerados, enquanto que 35%, pontua como medida baixa para o interesse do associado, ou seja, se pensou mais na cooperativa.

O segundo ponto passível de conflito de interesses na cooperativa, refere-se as ações de curto e médio prazo e de longo prazo. Para o associado, interessa a perenidade da cooperativa no cumprimento de sua missão, fornecendo produtos e serviços financeiros de forma mais favorável ao associado. Poderia haver algum conflito com a gestão, se a mesma estivesse administrando a cooperativa, visando ações a curto e médio prazo, em face a cumprimento de metas e resultados estipulados pela própria diretoria ou pelo sistema.

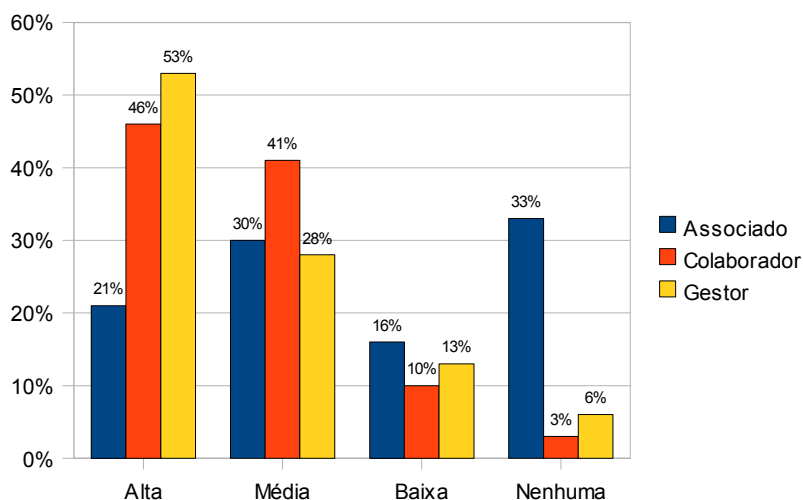


GRÁFICO 44 - PERCEPÇÕES DOS AGENTES QUANTO AOS ESFORÇOS DA GESTÃO EM AÇÕES DE CURTO E MÉDIO PRAZOS E AÇÕES DE LONGO PRAZO
 FONTE: O autor (2008)

Perguntados sobre o nível de atenção que a gestão dá aos interesses de curto e médio prazo, em comparação àquelas ações de longo prazo, os agentes gestores e colaboradores indicaram como atenção em nível alto para as ações de curto e médio prazo. Já os agentes associados indicaram ter suas percepções divididas.

A maioria dos gestores 53%, declarou que a gestão tem dispensado maior atenção aos interesses de curto e médio prazo da cooperativa, os entrevistados que se manifestaram dessa forma, justificaram que os esforços propositalmente foram concentrados a curto e médio prazos, em face às dificuldades que a cooperativa havia enfrentado em períodos anteriores a atual gestão. Essa opinião é corroborada por 46% dos agentes colaboradores e 21% dos associados entrevistados.

Todos os agentes que indicaram a opção nível médio de atenção aos interesses de curto e médio prazo, se manifestaram dessa forma, em razão a perceber ações tanto de curto e médio, quanto de longo prazo. E justificaram suas respostas, por perceber que os esforços da gestão são balanceados entre os interesses de curto e médio prazo com os interesses de longo prazo da cooperativa.

Novamente ressalta-se a significativa porcentagem, 33% de associados que não possuem nenhuma percepção sobre as ações da gestão, ou seja, esses sujeitos estão alheios à condução da cooperativa.

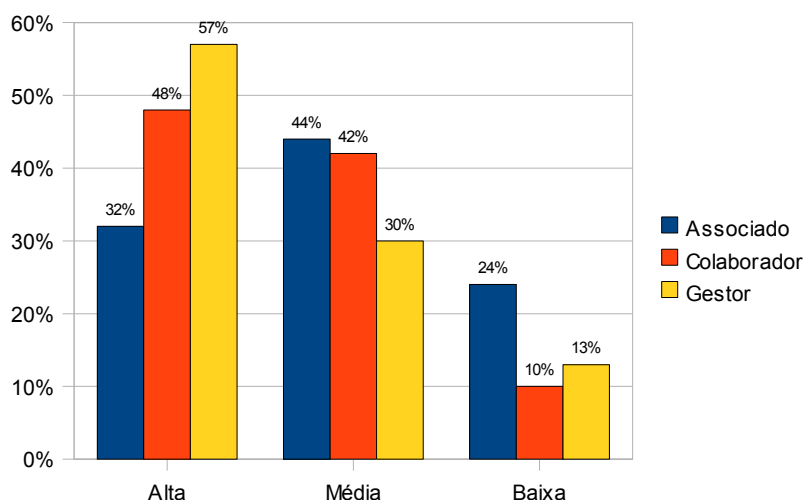


GRÁFICO 45 - AÇÕES DA GESTÃO EM CURTO E MÉDIO PRAZOS E AÇÕES DE LONGO PRAZO
 FONTE: O autor (2008)

Com esse gráfico, corrobora-se a versão do gráfico 44, onde a maioria dos gestores percebe sua atuação mais voltada a ações de curto e médio prazos, opinião essa seguida por 48% dos colaboradores. A opinião dos associados fica dividida entre os 32% que percebe que a maioria das ações concentra-se em objetivos de curto e médio prazo, enquanto que 24% visualiza as ações da gestão dedicadas a objetivos de longo prazo, e entre aqueles que percebem ações que almejam objetivos tanto de curto e médio, quanto de longo prazo.

O terceiro ponto de conflito, na visão do pesquisador, refere-se ao cumprimento da missão da cooperativa. Os entrevistados foram questionados sobre o nível de cumprimento da missão da cooperativa de Crédito Rural Campos Gerais.

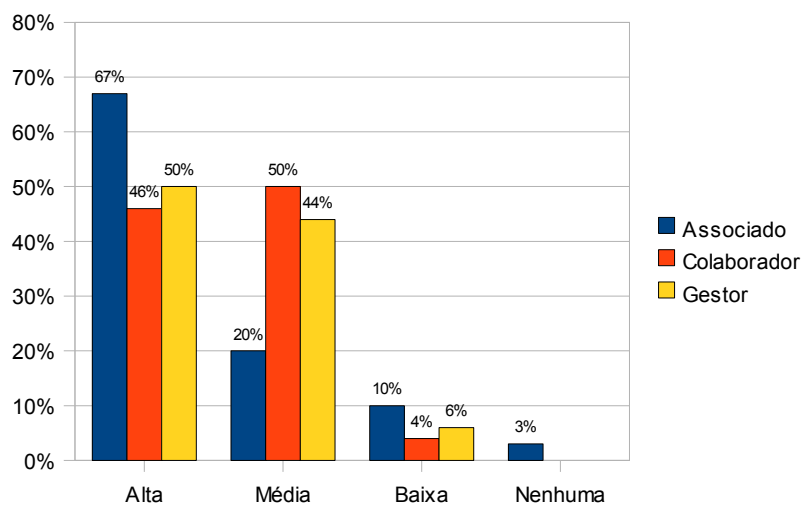


GRÁFICO 46 - PERCEPÇÕES DOS AGENTES QUANTO AO CUMPRIMENTO DA MISSÃO DA COOPERATIVA

FONTE: O autor (2008)

A missão da Cooperativa de Crédito Rural Campos Gerais, consiste em oferecer soluções financeiras ao associado. Observa-se que o colaborador e o gestor mantiveram-se em uma posição mais conservadora, 50% dos colaboradores e 44% dos gestores, indicaram que a cooperativa cumpre sua missão em um nível médio e justificaram esse enquadramento por perceber que se faz necessário acompanhar algumas tendências de mercado em termos de produtos e serviços, e profissionalizar alguns procedimentos para continuar a cumprir essa missão.

Quanto aos entrevistados que classificaram como baixo nível de cumprimento da missão da cooperativa, destaca-se 10% de associados que tiveram problemas com algum produto ou serviço. Ainda, 4% de colaboradores e 6% de gestores, que visualizam esses problemas com associados e entendem que a cooperativa precisa resolver essas questões para cumprir sua missão.

Percebe-se que quanto ao nível de cumprimento da missão da cooperativa, somente 3% dos associados, um total de 4 observações, não emitiram opinião sobre esse tema, assim, pode-se inferir que, mesmo para aquele associado que não participa das assembléias e reuniões da cooperativa, esse percebe o esforço da cooperativa no cumprimento de sua missão.

4.3 AVALIAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

Para avaliar o instrumento de pesquisa, foi solicitado aos respondentes que pontuassem de 0 a 10 o questionário em relação a contribuição que pode oferecer à cooperativa.

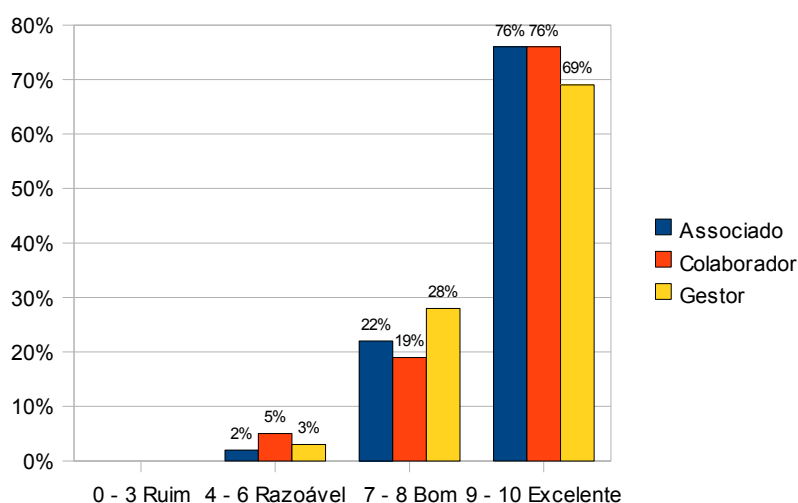


GRÁFICO 47 - AVALIAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA PELOS AGENTES
 FONTE: O autor (2008)

A maioria dos respondentes pontuou o questionário entre 9 e 10.

Os entrevistados que avaliaram o questionário com notas, entre 4 e 6, se justificaram de diversas formas. O associado categorizou desta forma, pois apesar do esclarecimento do temário governança, esse acreditou que haveria perguntas mais interessantes a serem elaboradas sobre o tema, um caso típico de confusão com pesquisa de satisfação. Os colaboradores que nessa faixa pontuaram o questionário, fizeram-no porque não acreditavam que o associado entendesse sobre esses assuntos dedicados à cooperativa, apesar de serem informações disponíveis, ao menos em teoria para todos os associados. E os gestores que avaliaram o instrumento de pesquisa entre as notas 4 e 6, se justificaram pela extensão do questionário e porque esses gostariam que fossem abordados outros temas pela

pesquisa.

A aplicação da investigação na percepção da maioria dos respondentes foi bem pontuada, pois oportuniza a cooperativa utilizar os dados para conhecer melhor seus agentes e se dedicar ao desenvolvimento de áreas onde as opiniões são divergentes. Também se propõe medir o nível de comunicação com esses agentes, em relação a verificar qual a imagem que os mesmos possuem da própria cooperativa e os rumos que esta tem seguido, conforme os assuntos abordados pela governança corporativa.

Por ter sido realizada de forma aleatória, a pesquisa proporcionou entrevistar associados de diversas classes sociais, escolaridade e faixas etárias, obtendo-se um resultado satisfatório. Para o associado selecionado, pelo simples fato de alguém solicitar sua opinião sobre assuntos da cooperativa, já representou uma valorização no relacionamento, o que faz parte dos princípios cooperativistas.

5. CONSIDERAÇÕES, CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Essa seção subdivide-se em considerações sobre o tema de pesquisa proposto e sua aplicação em campo, nas conclusões obtidas pelo estudo, nas recomendações para a cooperativa e finaliza-se inferindo sugestões para investigações futuras.

5.1 Considerações

As considerações são divididas em três blocos, a saber: o primeiro bloco trata das deferências acerca do cooperativismo e governança, o segundo sobre os agentes entrevistados e o terceiro e último, dos resultados obtidos pela pesquisa.

5.1.1 Considerações sobre o Tema Cooperativismo e Governança

De acordo com a teoria do cooperativismo, a cooperativa é composta por pessoas com objetivos comuns, no caso das cooperativas de crédito, o objetivo comum é a necessidade de produtos e serviços do mercado financeiro, nem sempre disponíveis a todas as classes de poupadores e tomadores de crédito, esse é o papel fundamental de uma instituição financeira, a intermediação de recursos entre os poupadores e tomadores. Nesse sentido, o crédito cooperativo caracteriza-se pela ajuda mútua, pela fixação de recursos na própria região, pelo atendimento às necessidades de forma personalizada ao associado, entre outras peculiaridades.

Para a sociedade cooperativa funcionar, faz-se necessário, a união de pessoas com objetivos comuns. Com isso, pode-se inferir que entre os agentes não ocorreria conflito de interesses. Ressalta-se que o conflito de interesses entre

agente – principal, se constitui numa das bases conceituais do desenvolvimento dos estudos em governança, sendo que o problema de agência surge na medida em que a propriedade e controle se separam. Na sociedade cooperativa, já caracterizada pela união de pessoas que comungam dos mesmos objetivos, o gestor e o colaborador também são associados, assim sendo, nesse modelo de sociedade não ocorre a separação de propriedade e controle. Em essência, todos os agentes são associados da cooperativa, porém, em níveis decisórios diferenciados.

E são essas diferenciações entre níveis decisórios, que destacam as divergências de percepções entre os agentes – associados, colaboradores e gestores - pois de acordo com a posição que esses associados ocupam, as informações podem ser obtidas com facilidade, gerando o que a teoria denomina como assimetria informacional.

A governança é apresentada como mecanismo de proteção dos agentes, por meio da redução da assimetria informacional e mitigação de conflitos entre os agentes. Propõe práticas e modelos com intuito de resguardar as partes. E a estrutura de governança da cooperativa estudada, é reflexo do preconizado pela Lei 5764/71, que por sua vez, em conjunto com o ambiente institucional, é responsável pela adoção de determinadas práticas de governança.

No Brasil, o trabalho do IBGC na promoção do desenvolvimento da governança corporativa, é dedicado a qualquer tipo de sociedade, sendo essas; de capital, limitadas e civis. Porém no âmbito do cooperativismo, mais precisamente no ramo crédito, o Banco Central como órgão normativo, publicou as Diretrizes para Melhores Práticas de Governança, esse documento, apesar de não possuir um caráter impositivo, tratam-se de recomendações desenvolvidas de acordo com a realidade das cooperativas e tem a pretensão de se tornar um guia de boas práticas de governança para esse tipo de empreendimento. E por esse motivo, em consonância com o problema de pesquisa. Optou-se por verificar as percepções sobre governança das classes de agentes da Cooperativa de Crédito Rural Campos Gerais, sob o conceito de melhores práticas, divulgadas por esse órgão.

5.1.2 Considerações sobre os Agentes Entrevistados

O primeiro ponto relevante em relação à investigação, refere-se aos associados entrevistados. Em virtude da amostragem ter sido selecionada de forma aleatória, um quinto dos entrevistados associaram-se à cooperativa em menos de um ano, ou seja, a maioria destes, sequer teve a oportunidade de participar da última assembléia. Quanto a forma de ingresso desse agente, praticamente a metade apontou que foram convidados ou indicados a participar da cooperativa. Nesse percentual, incluem-se aqueles associados que receberam a indicação de alguém, motivados por alguma vantagem oferecida pela cooperativa. Como exemplos, têm-se os casos em que o seguro de veículos ou vida, tem seus valores diferenciados para o associado, e do pagamento da folha de salários de empresas cooperadas. Enfim, o quesito forma de ingresso na cooperativa, não demonstrou ser um filtro eficiente para discernir a opinião do verdadeiro associado. A investigação apontou que a participação em assembléias acaba diferenciando de forma mais efetiva os verdadeiros cooperados. Contudo, esse filtro também não apresenta resultados diferenciados, quando analisadas as respostas, as opiniões dos associados em essência, não diferem do conjunto de percepções dos associados que não possuem um comportamento cooperativo. Cumpre ressaltar, que a cooperativa é uma associação de pessoas com os mesmos objetivos, e quando o associado ingressa na sociedade com o objetivo de se aproveitar de alguma vantagem, esse indivíduo não se identifica com os ideais cooperativistas e acaba por não participar da vida da cooperativa.

Quanto ao agente colaborador, pode-se considerar um público jovem, com alta escolaridade e que ingressou no sistema por meio do processo seletivo, muitos sequer tinham idéia do que significava associar-se em uma cooperativa. Esse agente desempenha dois papéis na cooperativa, um como associado e outro como colaborador. O que os distingue dos associados, é seu acesso às informações da cooperativa, já que essas, fazem parte de seu ambiente profissional; e a alta participação em assembléias, que por ser um funcionário, esse participa ativamente, geralmente como responsável por alguma atividade durante a assembléia.

Quanto ao agente gestor, esse desempenha três papéis na cooperativa; como associado, como colaborador quando do desempenho de sua profissão e como gestor pelo seu poder decisório na cooperativa. Geralmente esse agente tem uma percepção privilegiada, considerando sua posição e acesso às informações pertinentes.

5.1.3 Considerações sobre os Dados Obtidos na Pesquisa

A pesquisa orientada para verificar a percepção dos agentes, associado, colaboradores e gestores, em relação ao tema governança corporativa, espelhou-se nas diretrizes para boas práticas de governança corporativa, divulgadas pelo BACEN. Optou-se por apresentar os dados da pesquisa empírica de acordo com a organização das referidas diretrizes, a saber: representatividade e participação, direção estratégica, gestão executiva, fiscalização e controle. Ressalta-se que os questionamentos realizados aos grupos de agentes da Cooperativa de Crédito Rural Campos Gerais, visando captar suas percepções sobre governança, foram embasados nas diretrizes para boas práticas de governança corporativa divulgadas pelo BACEN e também pelo código das melhores práticas, proposto pelo IBGC.

Em relação a divisão do tema, no item representatividade e participação, buscou-se verificar o nível de participação dos agentes em assembleias. Observa-se que, enquanto os agentes colaborador e gestor têm alto nível de participação e utilizam a assembleia como fonte de informações para a tomada de decisões na cooperativa; o associado caracteriza-se pela baixíssima participação e conseqüentemente, a assembleia não representa fonte de informação para esse agente. Ainda nesse bloco, o BACEN considera que a cooperativa disponha de mecanismos que favoreçam a emersão de lideranças por grupos de interesse, nesse sentido, os agentes foram questionados sobre a importância de reunir pessoas de diferentes profissões nos conselhos fiscal e de administração e não houve divergência sobre essa questão.

O tema direção estratégica, previsto pelas diretrizes para as boas práticas de governança corporativa, contemplou perguntas sobre: a autonomia do conselho de administração, a necessidade de remuneração do conselho de administração, o nível de remuneração do conselho de administração e avaliação dos gestores pelos agentes.

Sobre a autonomia do conselho de administração em relação a diretoria executiva, os gestores, consideram o conselho com autonomia em nível alto comparados aos executivos da cooperativa; a opinião dos colaboradores se divide em categorizar a autonomia do conselho como alta ou média, enquanto que a maioria dos associados não consegue emitir opinião sobre o assunto. Excluindo os respondentes que não opinaram, não ocorre indícios de divergência de percepções entre os agentes.

O nível de remuneração do conselho de administração, foi alvo de questionamento, e enquanto os agentes colaborador e gestor mantêm a mesma linha de percepção; o associado não consegue se posicionar em relação ao assunto. Excluídos os agentes que não opinaram sobre o assunto, confirma-se a tendência na opinião da maioria dos colaboradores, de que a necessidade de remuneração pode ser categorizada em nível médio, na opinião dos associados a necessidade de remuneração é considerada em nível alto e na percepção dos gestores essa necessidade é classificada como nível alto.

Sobre os questionamentos em torno do nível de remuneração dos gestores e da avaliação dos gestores da cooperativa, houve respostas homogêneas dos agentes entrevistados.

O tema gestão executiva, priorizou as percepções sobre: as percepções em torno da necessidade de manutenção de um código de ética, a frequência de divulgação das informações financeiras, a importância de analisar os relatórios contábeis obrigatórios, a frequência de consulta dos relatórios contábeis para a tomada de decisão, o nível de relevância de analisar o relatório de administração, o nível de relevância de analisar o relatório de fluxo de caixa, o nível de relevância de analisar o relatórios de cunho social, a necessidade de remunerar a diretoria, e por fim sobre o nível de remuneração da diretoria.

Dentro do tópico denominado gestão executiva, verificou-se a percepção dos agentes em referência à utilização dos veículos de comunicação para divulgação das informações financeiras da cooperativa. As percepções foram homogêneas ao categorizar como baixo nível a veiculação de informações. Também não houve discordância de percepções em relação a importância de analisar os relatórios contábeis. Porém, constatou-se que a frequência de utilização dos relatórios contábeis para a tomada de decisão, para o associado tem um nível baixo de utilização. Já a indicação de níveis alto e médio é prerrogativa dos agentes gestor e colaborador, enquanto que o associado classifica sua utilização com um nível baixo.

Quanto ao nível de relevância de analisar os relatórios de administração, fluxo de caixa e o relatórios de cunho social, os agentes possuem a mesma percepção. Quando o assunto é a necessidade de remunerar a diretoria. Em relação ao nível de remuneração da diretoria, os agentes colaborador e gestor mantêm as mesmas percepções, enquanto que o associado não tem conhecimento sobre o nível de remuneração da diretoria. Contudo ao observar as percepções dos agentes com condições de opinar sobre o assunto, verifica-se que a percepção também é homogênea.

Fiscalização e controle, compõem o próximo bloco em análise, e sobre esse quesito, questionou-se os agentes sobre a importância dos trabalhos de auditoria interna e independente, onde os agentes possuem percepções homogêneas em relação aos temas. Quanto às suas percepções em relação a rotatividade dos membros do conselho fiscal, os agentes possuem opiniões diferenciadas. O agente associado não consegue opinar sobre esse tema. O agente colaborador considera a rotatividade dos membros do conselho baixa. E o agente gestor, considera a rotatividade em um nível alto. Verificando as respostas dos agentes com condições de opinar, percebe-se mais claramente a divisão de percepções onde o agente considera como alta a rotatividade dos membros do conselho fiscal, enquanto que o colaborador considera a rotatividade baixa e o associado, divide suas opiniões classificando como média e baixa rotatividade do conselho fiscal.

O tema conduta e conflito de interesses, faz parte do último capítulo do código de melhores práticas de governança corporativa e também está inserido nas diretrizes elaboradas pelo BACEN. Concernente ao conflito de interesses, elegeu-se

três pontos sobre a cooperativa que pudessem gerar conflitos. O primeiro ponto diz respeito a distribuição das sobras, o segundo sobre os interesses de curto e longo prazo da cooperativa e o terceiro, referente a missão da cooperativa que consiste em oferecer soluções financeiras aos associados.

Os agentes foram convidados a classificar em que medida os interesses dos associados foram priorizados quando da distribuição das sobras, em referência aos esforços da gestão se concentrados para resolução de problemas de curto e médio prazo ou focados para longo prazo, e constatou-se divergências entre as percepções desses. Enquanto que todos os agentes consideraram cumprida a missão da cooperativa.

5.2 Conclusões

Considerando os objetivos traçados, foram descritos os conceitos sobre cooperativismo e governança corporativa, de forma que esses, quando comparados, permitiram estabelecer o modelo de governança da Cooperativa de Crédito Rural Campos Gerais. O modelo de governança adotado pela cooperativa estudada, é reflexo do modelo cooperativo adotado pelo sistema SICREDI, e está alinhado com muitas das melhores práticas divulgadas pelo IBGC e pelo BACEN. A própria natureza cooperativa do negócio está em sintonia com o preconizado como melhores práticas de governança.

Outro objetivo traçado pela investigação, consistia em verificar as percepções dos agentes; associados, colaborador e gestor sobre governança. Para orientar o estudo, estabeleceu-se duas hipóteses. A primeira, denominada hipótese geral, parte do pressuposto de que nas classes de agentes da Cooperativa de Crédito Rural Campos Gerais, existem diferenças significativas de percepção quanto aos aspectos relacionados aos interesses próprios de cada grupo. A segunda, uma hipótese subsidiária: as classes de agentes da Cooperativa de Crédito Rural Campos Gerais não apresentam diferenças significativas de percepção no que diz respeito a aspectos relacionados a interesses comuns.

Em resposta ao problema de pesquisa, orientado pelas hipóteses, constatou-se que os agentes não apresentam diferenças significativas de percepção sobre governança no que diz respeito a aspectos relacionados a interesses comuns, como a necessidade de manutenção de um código de ética e a importância de se analisar as demonstrações contábeis, independente de serem obrigatórias ou não. Verificou-se diferenças significativas de percepção dos agentes sobre o tema governança, quanto aos aspectos relacionados aos interesses próprios de cada grupo, principalmente, quando o assunto em pauta requisitava uma participação ativa dos agentes. Bem explicitado por assuntos como: autonomia do conselho fiscal, remuneração do conselho de administração e da diretoria, rotatividade dos membros do conselho fiscal, distribuição de sobras e os esforços da gestão na condução dos trabalhos que requerem prazos na Cooperativa de Crédito Rural Campos Gerais.

Com isso posto, é permitido concluir que, quando os assuntos elencados sobre governança exigem uma participação em assembleias e reuniões da cooperativa, ou seja, um conhecimento, ou identificação com os ideais cooperativistas, as percepções captadas sobre o tema de pesquisa foram heterogêneas.

Essas conclusões estão sujeitas a limitações, a ênfase no aspecto perceptivo pode conduzir a distorções dos dados; e o meio de pesquisa, levantamento, reflete uma fotografia do momento, sendo incapaz de prever tendências de mudanças.

5.3 Recomendações para a Cooperativa

Em resposta a situação problema [falta de conhecimento e identificação com a cooperativa por parte dos associados], sugere-se que a Cooperativa de crédito Rural Campos Gerais invista em programas de educação cooperativa e formação de quadro social. Somente por meio desses mecanismos, é possível que esses novos associados que ingressaram em grande parte por conveniência venham assimilar a

filosofia cooperativista. Por meio desses programas é possível qualificar novas lideranças, fazendo com que a cooperativa não dependa sempre dos mesmos cooperados, e com isso, possibilite à cooperativa, mitigar o problema de baixa rotatividade dos membros que participam dos conselhos da cooperativa.

5.4 Sugestões para Estudos Futuros

Como sugestão para estudos futuros, apresenta-se duas propostas: investigar o tema governança em uma cooperativa de crédito, considerando os aspectos culturais de cada região; e verificar quais os instrumentos da contabilidade gerencial que podem efetivamente contribuir para a redução do conflito entre agentes.

REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, Ricardo *in* SANTOS, Carlos Alberto. Org. **Sistema Financeiro e as Micro e Pequenas Empresas: diagnósticos e perspectivas**. 2. ed. Brasília: Sebrae, 2004.

ANDRADE, Adriana. ROSSETTI, José Paschoal. **Governança Corporativa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

AZEVEDO, Paulo Furquim de. *in* FARINA, Elizabeth Maria Mercier. Querido. AZEVEDO, Paulo Furquim de. SAES, Maria Sylvia Macchione. **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo: Singular, 1997.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Diretrizes para Boas Práticas de Governança Corporativa em Cooperativas de Crédito. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?GOVCOOP>> Acesso em: 20/07/2008

BERLE, Adolf Junior. MEANS, Gardiner. **The Modern Corporation and Private Property**. 4. ed. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers, 2002. [Original 1932].

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. Governança e Perspectivas do Cooperativismo. In: WORKSHOP INTERNACIONAL DE TENDÊNCIAS DO COOPERATIVISMO, 1., 1998, Ribeirão Preto. **Anais...**, Ribeirão Preto: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, 1998. Disponível em: <http://www.fundace.org.br/cooperativismo/artigos_academicos.php> Acesso em : 20/08/2008.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. **Economia das Organizações Cooperativas: uma análise da influência da cultura e das instituições**. 2004. 178 f. Tese. (Livre-docência) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, 2004. Disponível em: <http://www.fundace.org.br/cooperativismo/artigos_academicos.php> Acesso em: 20/08/2008.

BORINELLI, Márcio Luiz. **Estrutura Conceitual Básica da Controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis**. 341 f. Tese (Doutorado) - Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo. 2006.

BRASIL. Lei n. 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Dispõe sobre a Política Nacional do Cooperativismo. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/LEIS/L5764.htm> Acesso em: 10/11/2007.

BÚRIGO, Fábio Luiz. **Finanças e Solidariedade: uma análise do cooperativismo rural solidário no Brasil**. 375 f. Tese (Doutorado em Sociologia Política). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

COASE, Ronald. The Nature of the Firm. **Economica**, v. 4 p.386-405, 1937.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa. Disponível em: <www.ecgi.org/codes/documents/cartilha.pdf>. Acesso em: 20/11/2007.

COOPERATIVA DE CRÉDITO RURAL CAMPOS GERAIS. Ata da Assembléia Geral Ordinária Realizada no dia 14 fev. 2008. Ponta Grossa. p. 36-44.

COOPERATIVA DE CRÉDITO RURAL CAMPOS GERAIS. Estatuto. 29 nov. 2007, Ponta Grossa.

DICIONÁRIO MICHAELIS. Disponível em: <<http://www.meusdicionarios.com.br/>>. Acesso em: 04/01/2008.

FIANI, Ronaldo. *in* KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia. **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

FORTUNA, Eduardo. **Mercado Financeiro: produtos e serviços**. 10. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

FRANKE, Walmor. **Direito das Sociedades Cooperativas: direito cooperativo**. 10. ed. Porto Alegre: Palloti, 1983.

FREITAG, Viviane da Costa. STARKE JUNIOR, Paulo Cesar. MATTOS, Marinei Abreu. PACHECO, Vicente. O Tratamento dos Gastos de Implantação da SOX e seus Benefícios – um estudo de caso. In: CONGRESSO USP DE CONTABILIDADE E CONTROLADORIA. 8, 2008, São Paulo. **Anais Eletrônicos...** São Paulo:

Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, 2008.
Disponível em: <<http://www.congressoeac.locaweb.com.br/new/sobre-congresso.asp>> Acesso em: 20/08/2008.

FRONZAGLIA, Thomaz. **Monitoring Farm Cooperative Corporate Governance**. In: INTERNATIONAL PENSA CONFERENCE ON AGRI-FOOD CHAINS/NETWORKS ECONOMICS AND MANAGEMENT, 5, 2005, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: School of Business and Economics of Ribeirão Preto – University of São Paulo, 2005. Disponível em: <www.iea.sp.gov.br/download/pensa-fronzaglia.pdf> Acesso em 01/06/2008.

GIL, Antônio de Loureiro. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. Antônio de Loureiro. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HAIR, Joseph F. et al. **Análise Multivariada de Dados**. Tradução de Adonai Schlup Sant'anna e Anselmo Chaves Neto. Porto Alegre: Bookman, 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/CodigoMelhoresPraticas.aspx>> . Acesso em: 20/11/2007.

JENSEN, Michael. MECKLING, William. Theory of the Firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**. v.3 p. 305-360, October, 1976.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LOPES, Alexandro Broedel; MARTINS, Eliseu. **Teoria da Contabilidade: uma nova abordagem**. São Paulo: Atlas, 2005.

LOPES, Jorge. **O Fazer do Trabalho Científico em Ciências Sociais Aplicadas**. Recife: Editora Universitária da UFPE, 2006.

LUO, Yadong. Corporate Governance and Accountability in Multinational Enterprises: concepts and agenda. **Journal of International Management**. n. 11, Mar. 2005, p. 1-18.

MEINEN, Ênio. DOMINGUES, Jefferson Nercolini. DOMINGUES, Jane Aparecida Stefanos. **Cooperativas de Crédito no Direito Brasileiro**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2002.

NASCIMENTO, Auster Moreira; BIANCHI, Márcia; TERRA, Paulo Renato Soares. A Controladoria como um Mecanismo Interno de Governança Corporativa: evidência de uma survey comparativa entre empresas de capital brasileiro e norte-americano. In: ENCONTRO DA ANPAD, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ENANPAD, 2005.

NASCIMENTO, Auster Moreira; BIANCHI, Márcia. Um Estudo sobre o Papel da Controladoria no Processo de Redução de Conflitos de Agência e de Governança Corporativa. In: CONGRESSO USP DE CONTABILIDADE E CONTROLADORIA, 5, 2005, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2005.

NORTH, Douglass C. **Custos de Transação, Instituições e Desempenho Econômico**. Tradução de Elizabeth Hart. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1998.

ORGANIZAÇÃO E SINDICADO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO PARANÁ. Disponível em: <<http://www.ocepar.org.br/>>. Acesso em: 07/12/2006.

PENHA, José Carlos; PARISI, Cláudio. Um Caminho para Integrar a Gestão de Riscos à Controladoria. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, 9, 2005, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: Instituto Internacional de Custos, 2005.

PEREIRA, Anísio Cândido. Contabilização e Estruturação das Demonstrações Contábeis de Sociedades Cooperativas. Um enfoque social. **Revista Brasileira de Contabilidade**. Brasília: CFC, n. 106, jul./ago. 1997, p. 12-20.

PINHEIRO, Marcos Antonio Henrique. **Cooperativas de Crédito. História da evolução normativa no Brasil**. 4. ed. Brasília: BCB, 2006.

PINHO, Diva Benevides. **Que é Cooperativismo**. São Paulo: São Paulo Editora S. A. , 1966.

_____. **O Cooperativismo no Brasil: da vertente pioneira à vertente solidária.** São Paulo: Saraiva, 2004.

_____. **Brasil Crédito Cooperativo e Sistema Financeiro.** São Paulo: Esetec, 2006.

RIBEIRO NETO, Ramón Martinez. FAMÁ, Rubens. A importância da governança corporativa na gestão das empresas: o caso do Grupo Orsa. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD, 6, 2003, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: FEA/USP, 2003. Disponível em: <www.ead.fea.usp.br/semead/6semead/finan%E7as/003Fin%20-%20A%20Import%E2ncia%20da%20Governan%E7a.doc>. Acesso em: 21/01/2007.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional.** Tradução de Reynaldo Marcondes. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANTOS, José Luiz dos; SCHMIDT, Paulo; MACHADO, Nilson Perinazzo. **Fundamentos da Teoria da Contabilidade.** São Paulo: Atlas, 2005. Coleção Resumos de Contabilidade, v. 6.

SCHARDONG, Ademar. **Cooperativa de Crédito. Instrumento de organização econômica da sociedade.** 2. ed. Porto Alegre: Riegel, 2003.

SEAL, Will. Management Accounting and Corporate Governance: An Institutional Interpretation of The Agency Problem. **Management Accounting Research.** Leistershire (UK): Loughborough University, n. 17, 2006, p. 389-408.

SHLEIFER, Andrei. VISHNY, Robert. A survey of corporate governance. **Journal of Finance.** v. 52, n. 2 p. 737-783, 1997.

SIFFERT FILHO, Nelson. Governança Corporativa: padrões internacionais e evidências empíricas no Brasil nos anos 90. **Revista BNDES,** n. 9, 1998, p. 1-23. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/publicacoes/catalogo/rev_6a10.asp> Acesso em: 10/11/2007.

SILVA, André Luiz Carvalhal da. **Governança Corporativa e Sucesso Empresarial: melhores práticas para aumentar o valor da firma.** São Paulo: Saraiva, 2006.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança Corporativa. Desempenho e valor da empresa no Brasil.** São Paulo: Saint Paul Editora, 2005.

SIMON, Herbert. The Architecture of Complexity. **Proceedings of the American Philosophical Society.** n. 106, Dec 1962 p.467-482.

STARKE JUNIOR, Paulo Cesar. FREITAG, Viviane da Costa. CROZATTI, Jaime. A função Social da Pesquisa em Contabilidade. In: SEMANA DO CONTADOR EM MARINGÁ. 18, 2006, Maringá. **Anais Eletrônicos...** Maringá: Universidade Estadual de Maringá. 2006. Disponível em:
<<http://www.dcc.uem.br/semana/index.php?id=4&info=4>> Acesso em: 20/10/2006.

STARKE JUNIOR, Paulo Cesar. FREITAG, Viviane da Costa. MATTOS, Marinei Abreu. GARCIAS, Paulo Mello. Serviços Contábeis, Ferramentas Gerenciais e Custos de Transação: um estudo no APL do calcário e cal do Estado do Paraná. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO. 21, 2008, Ponta Grossa. **Anais Eletrônicos...** Ponta Grossa: Universidade Estadual de Ponta Grossa, 2008. Disponível em: <<http://www.admpg.com.br/2008/index.php?page=5&lang=1&sub=17>> Acesso em: 20/08/2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

WILLIAMSON, Oliver E. **Markets and Hierarchies: analysis and antitrust implications.** New York: The Free Press, 1975.

_____. **The Economic Institutions of Capitalism: firms, markets, relational contracting.** The Free Press, New York. 1985.

_____. **The nature of the Firm: origins, evolution, and development.** Oxford: Oxford University Press, 1993.

_____. **The Mechanisms of Governance.** Oxford: Oxford University Press, 1996.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso. Planejamento e métodos.** Tradução de Daniel Grassi. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZYLBERSTAJN, Décio. **Estrutura de Governança e Coordenação do Agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições**. 238 f. Tese (Livre Docência) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

DOCUMENTOS CONSULTADOS

BEUREN, Ilse Maria. Org. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade. Teoria e prática.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BERLE, Adolf Junior. MEANS, Gardiner. **The Modern Corporation and Private Property.** 4. ed. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers, 2002. [Original 1932]

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. Capital Social, Governança e Desenvolvimento da Agricultura: um ensaio analítico. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ECONOMIA E GESTÃO DE NEGÓCIOS AGROALIMENTARES, 3., 2001, Ribeirão Preto. **Anais ...**, Ribeirão Preto: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, 1998. Disponível em: <http://www.fundace.org.br/cooperativismo/artigos_academicos.php> Acesso em : 20/08/2008.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. **Corporate Governance and the Role of the Managers in Brazilian Cooperatives.** Ribeirão Preto: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, 2003. Disponível em: <http://www.fundace.org.br/cooperativismo/artigos_academicos.php> Acesso em : 20/08/2008.

CADBURY COMMITTEE. **The Report of the Committee on Financial Aspects of Corporate Governance.** Londres: Cadbury Committee. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/Codigo.aspx?CodCodigo=13>> Acesso em: 20/11/2007.

GALBRAIT, John Kennety. **The New Industrial State.** Boston: Houghton Mifflin, 1967.

HUPPES, Cristiane Mallmann; CORBARI, Ely Célia; ALMEIDA, Lauro Brito. Organização da informação: a controladoria e a minimização dos custos de transação. Congresso Internacional de Administração, 20, 2007, Ponta Grossa. **Anais...** Ponta Grossa: UEPG, 2007.

MARCHET, Fernando A. **Governança Corporativa e Eficiência das Organizações.** 101 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Economia) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

MONKS, Robert A. G. MINOW, Nell. 3. ed. **Corporate Governance**. Oxford: Blackwell, 2004.

Organization for Economic Co-operation and Development. **Principles of Corporate Governance**. Paris OECD, 1999. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/Codigo.aspx?CodCodigo=12>> Acesso em: 20/11/2007.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: Saraiva, 2002.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. **Citações e Notas de Rodapé**. Curitiba: Ed. UFPR, 2007.

_____. **Editoração**. Curitiba: Ed. UFPR, 2007.

_____. **Referências**. Curitiba: Ed. UFPR, 2007.

_____. **Teses, Dissertações, Monografias e Outros Trabalhos Acadêmicos**. Curitiba: Ed. UFPR, 2007.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

UMA COOPERATIVA, TRÊS AGENTES E SUAS PERCEPÇÕES: A GOVERNANÇA CORPORATIVA NA COOPERATIVA DE CRÉDITO RURAL
CAMPOS GERAIS

1. DADOS DO ENTREVISTADO:

1.1 Unidade de atendimento

	Ivaí		Curiúva
	Ipiranga		Carambeí
	Nova Rússia		Oficinas
	Ventania		Castro
	Pirai do Sul		Centro

1.2 Qual sua participação na cooperativa?

	Associado
	Colaborador
	Gestor

1.3 Gênero:

	Feminino		Masculino
--	----------	--	-----------

1.4 Idade: _____.

1.5 Formação:

	Ensino fundamental		Mais de uma graduação
	Ensino médio		Pós-graduação lato sensu
	Graduação		Pós-graduação stricto sensu

1.6 Há quanto tempo participa da cooperativa?

	Menos de um ano		De dez a quinze anos
	De um a cinco anos		Mais de quinze anos
	De cinco a dez anos		Fundador

1.7 Participa regularmente das assembléias e reuniões promovidas pela cooperativa?

	Sim
	Não

1.8 Quanto a forma de ingresso no sistema cooperativo

	Foi convidado, indicado ou participava da cooperativa de produção		Ingressou pela necessidade ou circunstância
	Ingressou por conveniência		Outros motivos
	Ingressou pela filosofia ou ideologia cooperativista		

2. DADOS DA PESQUISA

	Alta	Média	Baixa	Nenhuma
Qual a frequência com que você utiliza as informações geradas pelos relatórios contábeis da Cooperativa?				
Qual a importância de analisar os relatórios contábeis obrigatórios da Cooperativa? (Balanço Patrimonial, Demonstração de sobras)				

	Alta	Média	Baixa	Nenhuma
Qual a relevância de analisar o relatório de fluxo de caixa da Cooperativa?				
Qual a relevância de analisar o Relatório da Diretoria da Cooperativa?				
Qual a relevância de analisar o Balanço Social da Cooperativa?				
Qual a relevância de analisar a Demonstração do Valor Adicionado da Cooperativa?				
Com que intensidade são utilizados os veículos de comunicação para divulgação das informações financeiras da Cooperativa? (internet, jornal, revistas, material distribuído em assembléia)				
Qual a necessidade de manutenção de um código de ética na Cooperativa?				
Com que frequência você participa das Assembléias da Cooperativa?				
Com que frequência você utiliza as informações obtidas nas Assembléias da Cooperativa para tomada de decisões?				
Qual a importância da auditoria externa (Central) na detecção de eventuais problemas na Cooperativa?				
Qual a importância da auditoria interna na detecção e resolução de eventuais problemas na Cooperativa?				
Que avaliação você faz do desempenho dos gestores da Cooperativa?				
Qual a sua opinião sobre a necessidade de remunerar a diretoria?				
Qual a sua opinião sobre o nível de remuneração da diretoria?				
Qual a sua opinião sobre a necessidade de remuneração do Conselho de Administração?				
Qual a sua opinião sobre o nível de remuneração do Conselho de Administração?				
Qual a sua percepção sobre a rotatividade do conselho fiscal?				
Como você avalia a autonomia do conselho de administração?				
Qual a importância de reunir pessoas de diferentes valores e profissões (médicos, agricultores, professores, etc.) nos conselhos fiscal e de administração da Cooperativa?				
Sobre a forma de distribuição das sobras, em que medida os interesses dos associados são priorizados?				
Sobre a forma de distribuição das sobras, em que medida os interesses da diretoria são priorizados?				
Que nível de atenção a diretoria dá aos interesses de curto e médio prazo da cooperativa?				
Que nível de atenção a diretoria dá aos interesses de longo prazo da cooperativa?				
Que nível a cooperativa atende sua missão de "oferecer soluções financeiras ao associado"?				

	Excelente 9 - 10	Bom 7 - 8	Razoável 4 - 6	Ruim 0 - 3	Não utilizo
Que nota você atribui a esse questionário em relação à contribuição que pode oferecer à cooperativa					