

GOVERNANÇA CORPORATIVA: UM ESTUDO NA COOPERATIVA DO SICREDI NOROESTE/RS

CORPORATE GOVERNANCE: A STUDY IN COOPERATIVE SICREDI NORTHWEST/RS

Francine Minuzzi Gorski

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI, RS, Brasil,
francinegorski@hotmail.com

Gean Carlo Schuster Konrath

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI, RS, Brasil,
geankonrath08@yahoo.com.br

Lisandro Rodrigo Grassel

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI, RS, Brasil,
lrgassel@hotmail.com

Rômulo Madrid de Mello

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI, RS, Brasil, rmelana@gmail.com

Rosane Maria Seibert

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI, RS, Brasil,
rseibert@santoangelo.uri.br

Resumo

Ter uma estrutura de governança de qualidade é sinônimo de solidez. Neste artigo é avaliada a estrutura de governança do Sicredi Noroeste RS, considerando o funcionamento das auditorias internas e externas, e as atribuições estatutárias e algumas características dos conselhos fiscal e de administração, bem como da Diretoria Executiva. Para isso, realizou-se uma pesquisa quali-quantitativa (quanto à abordagem); descritiva (quanto aos objetivos); e bibliográfica, documental, de levantamento e participante (quanto aos procedimentos técnicos). Para interpretação dos dados foi utilizada a análise de conteúdo, congregando a revisão da literatura e as avaliações da estrutura de governança e das características dos conselhos de administração e fiscal; além da triangulação dos dados qualitativos com os quantitativos. Constatou-se que a estrutura de governança do Sicredi está condizente com a literatura pesquisada; e que as características dos conselhos estão se aprimorando ao longo dos anos e evidenciam possibilidades de melhoria contínua. Considerando a limitação decorrente da investigação de apenas alguns mecanismos de controle da cooperativa de crédito, recomenda-se a realização de estudos futuros relacionados a essas questões. Esses estudos são sugeridos pela importância dos referidos mecanismos e da boa governança para essas organizações; bem como da cooperativa pesquisada, para o desenvolvimento regional.

Palavras-chave: Governança corporativa. Cooperativismo. Sicredi Noroeste RS.

Abstract

Having a quality governance structure is synonymous with strength. In this article the governance structure is evaluated Sicredi Northwest RS, considering the operation of internal and external audits, and the statutory duties and some characteristics of tax advice and management, as well as the Executive Board. For this, we carried out a qualitative and quantitative research (on the approach); descriptive (on objectives); and bibliographical, documentary, survey and participant (as the technical procedures). For interpretation of the data was used content analysis, pooling the literature review and the assessments of the governance structure and characteristics of boards of directors and auditor; in addition to the triangulation of qualitative data with quantitative. It was found that the Sicredi governance structure is consistent with the literature; and that the

characteristics of the councils are improving over the years and show continuous improvement opportunities. Considering the limitation resulting from the research of a few control mechanisms of the credit union, it is recommended that future studies related to these issues. These studies are suggested by the importance of these mechanisms and good governance for these organizations; as well as the cooperative searched for regional development.

Keywords: Corporate governance. Cooperative. Sicredi Noroeste RS.

1 Introdução

Com as organizações em constante evolução e a necessidade cada vez maior de informações tempestivas e precisas, um fator com grande importância é a governança que contribui para que as organizações tenham a confiança dos seus *stakeholders*, em relação as suas atividades. Essa confiança legitimaria a organização e lhe concederia o direito de permanecer na comunidade onde está inserida (Shocker e Sethi, 1973).

As organizações que possuem os processos, políticas e atribuições bem definidos se tornam mais sólidas e preparadas para enfrentar os desafios diários que o mercado proporciona, essas atribuições fazem parte da governança de qualquer tipo de organizações, inclusive de cooperativas.

Os objetivos do trabalho são verificar a estrutura de governança da organização, bem como demonstrar a evolução de algumas características do conselho fiscal e de administração através de gráficos e histogramas do Sicredi Noroeste RS, que é uma Cooperativa de Crédito.

A governança está ganhando força nos últimos anos por ter demonstrado que contribui para o desenvolvimento das organizações. Esse trabalho contribui para que os *stakeholders* do Sicredi Noroeste possam perceber que a organização está evoluindo positivamente dentro dos conceitos de governança e que isso prova que a organização busca estar cada vez mais sólida e preparada para as adversidades do mercado.

Na sequência deste artigo apresenta-se a revisão da literatura, os procedimentos metodológicos, os resultados da pesquisa, as considerações finais e as referências bibliográficas.

2 Revisão da literatura

2.1 Governança de organizações

O estudo da governança teve início com as grandes organizações que objetivam lucros e que precisavam gerenciar a separação entre a propriedade e controle (Alchian e Demsetz 1972) e os conflitos entre os agentes e os principais (Jensen e Meckling 1976). A expressão Governança Corporativa, de acordo com Chagas (2015), se originou da expressão inglesa "corporate governance", significando o sistema pelo qual os acionistas tomam conta de sua empresa, ou seja, os principais usando de mecanismos de controle para que os agentes agissem de acordo com os interesses dos proprietários.

De acordo com Carneiro (2000, p. 8), existe um desvio conceitual e também uma apropriação indevida, no Brasil, da expressão original inglesa. Segundo ele, "escolheu-se utilizar por aqui o anglicismo canhestro advindo da palavra *governance*, quando na verdade, para sermos claros, estamos nos referindo à administração corporativa".

Na definição de Andrade e Rossetti (2009, p.137) a Governança Corporativa trata-se do “conjunto de práticas adotadas na gestão de uma empresa que afetam as relações entre acionistas (majoritários e minoritários), diretoria e conselho de administração”.

Chagas (2015) enfatiza ainda que a governança corporativa trata-se de um sistema que, usando principalmente o conselho de administração, a auditoria externa e o conselho fiscal, estabelece regras e poderes para conselhos, comitês, diretoria e outros gestores, procurando prevenir abusos de poder e criando instrumentos de fiscalização, princípios e regras que possibilitem uma gestão eficiente e eficaz. É, portanto, assunto de interesse relevante para os que atuam nas áreas de controladoria e contabilidade.

Por outro lado, cabe destacar que apesar de o termo governança corporativa estar consolidado, a governança tem sido objeto de estudo e de aplicação para qualquer tipo de organização, inclusive para as cooperativas. Os princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, são praticamente os mesmos aplicados a todos os tipos de organizações, assim como a maioria dos mecanismos de controle.

O conceito de governança cooperativa de acordo com Fontes Filho *et al.* (2009, p. 69) é um “conjunto de mecanismos e controles, internos e externos, que permite aos cooperados definirem e assegurarem a execução dos objetivos da cooperativa, contribuindo para sua continuidade e para o fortalecimento dos princípios cooperativistas.” A melhoria das práticas de governança nas cooperativas, ainda de acordo com o mesmo autor, representa diversos benefícios para a organização, como por exemplo, melhora a segurança, reduz custos de fiscalização e controle, melhora a imagem institucional e fortalece o espírito cooperativista.

Dentro desse sistema, o conselho de administração no entendimento de IBGC (2015), tem a atribuição dentro das organizações de tomar decisões em relação ao direcionamento estratégico, além disso, ele atua como um elo entre os sócios e a diretoria. Conforme Andrade e Rossetti (2011, p. 292), “os conselheiros de administração devem ser capazes de identificar problemas, riscos e soluções, ‘soprando o apito’ o mais cedo possível”. Já para Fontes Filho *et al.* (2009) o conselho de administração além das estratégias e objetivos, ela deve manter um contato constante com a diretoria executiva sobre situações que ameacem a posição da cooperativa.

Já o conselho fiscal na visão do IBGC (2015), compete ações relacionadas a fiscalização da empresa, sendo elas ligadas a obrigações legais e estatutárias por parte da administração da sociedade, ou seja, o foco principal é o exame da gestão dos administradores. O Banco Central (2009, p. 163) cita que “o conselho fiscal é um dos mais importantes agentes de fiscalização e controle, uma vez que ele é subordinado exclusivamente à Assembleia Geral e, portanto, deve estar fora do conflito de interesse entre administradores”. Nas cooperativas, Fontes Filho *et al.* (2009), descreve que uma das razões da existência do conselho fiscal é dar mais segurança aos sócios, sendo que os conselheiros fiscais devem prestar contas aos associados e à Assembleia Geral, que é o órgão soberano nas cooperativas.

Crepaldi (2004) afirma que a auditoria independente deve ser executada por um profissional que não tenha vínculo com o quadro de funcionários da organização, sendo contratado exclusivamente para prestação deste serviço. O parecer destes profissionais será baseado em normas técnicas de auditoria que visam analisar se as demonstrações contábeis estão em conformidade ou não com a normatização contábil em vigor. Com base em Andrade e Rossetti (2011), dentre as responsabilidades da auditoria

independente, as principais concentram-se em analisar as demonstrações contábeis para verificar se estão em conformidade com as normas brasileiras e com as internacionais, se as informações contidas nas demonstrações financeiras são verídicas e autênticas.

Auditoria externa ou independente realiza um trabalho de verificação da situação patrimonial e financeira da organização, utilizando técnicas de auditoria. O trabalho de auditoria externa realizado nas cooperativas de crédito é efetuado pela Confederação Nacional de Auditoria Cooperativa (CNAC, 2015), que de acordo com informações que constam no seu próprio *site*, a auditoria da CNAC visa “dar a credibilidade necessária aos associados e demais interessados, sobre a sua situação patrimonial e financeira, bem como o resultado apurado no semestre/exercício.”

Já o auditor interno, diferentemente da auditoria independente, é funcionário da organização, porém deve ter certa independência dentro da entidade, para evitar qualquer tipo de pressão na execução de seus serviços, devendo ser subordinado somente à presidência da organização, segundo Crepaldi (2004, p. 41). Na visão de Fontes Filho *et al.* (2009) a auditoria interna contribui para entender melhor os negócios da cooperativa, onde a principal contribuição é na mitigação do risco operacional, relacionado a falhas humanas, defeitos de equipamentos, procedimentos errados, fraude ou omissão.

E, por fim, Andrade e Rossetti (2011) expõem que a diretoria executiva tem a função de definir a estratégia de negócio que vai ao encontro dos propósitos empresariais e as expectativas de resultados, que são divulgadas pelo Conselho de Administração. A diretoria tem o papel da gestão da organização, com o principal objetivo de levar a organização a atingir o objetivo e sua função social, executando as estratégias aprovadas pelo conselho de administração.

No texto de Fontes Filho *et al.* (2009, p. 123) a Direção Estratégica deve “assegurar que a estrutura da cooperativa esteja preparada para identificar, preventivamente, a possibilidade de ocorrência de fatos que coloquem em risco a instituição.

Figura 1: Atribuições do Conselho de Administração e Diretoria Executiva

Diretoria Executiva	Conselho de Administração
Propõe a estratégia	Analisa e homologa a estratégia, promovendo ajustes, se necessário
Gestão e apuração confiável de resultados	Avalia o desempenho da gestão
Implementa planos operacionais	Avalia e monitora os resultados
Antecipa-se, com medidas corretivas necessárias, no caso de desvios de metas	Examina causas de desvios e respalda correções necessárias
Expõe os riscos	Recomenda como enfrentá-los e monitora as tendências
Age fortemente alinhada às diretrizes de um líder	Considera que o fortalecimento é produto de diversidade de visões, de complementaridade de conhecimento, de independência para julgamentos sem contaminação e sem conflito de interesses

Fonte: Fontes Filho *et al.* (2009).

A Figura 1 demonstra que, apesar de fortemente ligadas às atribuições do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva, elas são diferentes; e que a segregação dessas funções é necessária para corroborar com as boas práticas de governança cooperativa.

2.2 Cooperativismo

Cooperativismo é o sistema de produção fundamentado na reunião de pessoas e não no capital. Visam as necessidades do cooperativismo a alternativa socioeconômica que leva ao sucesso com equilíbrio e justiça entre os participantes (OCB, 2009).

De acordo com Singer (2002) o cooperativismo é um movimento, filosofia de vida e modelo socioeconômico capaz de unir desenvolvimento econômico e bem-estar social. Seus referenciais fundamentais são: participação democrática, solidariedade, independência e autonomia.

Ainda segundo o mesmo autor, o cooperativismo se originou na cidade de Manchester, um importante centro têxtil da Inglaterra do século XIX, em virtude da derrota de grevistas que trabalharam nas tecelagens no período da Revolução Industrial.

Naquela época, não era o lucro que esta sociedade objetivava, e sim, os tecelões buscavam combater o capitalismo ganancioso. Sofriam muito com a exploração da jornada de trabalho, com salários extremamente baixos, com o desemprego que crescia consideravelmente e com os preços abusivos que eram praticados pelo mercado.

Panzutti (1997) indica o papel importante das cooperativas no desenvolvimento da agricultura e do agronegócio. Desde os anos de 1930 elas incentivaram seus cooperados a adotar novas tecnologias, integrando a agricultura à indústria de insumo e à indústria de processamento. Muitas cooperativas agrícolas tornaram-se cooperativas agroindustriais.

Pagnussatt (2004, p. 13) em suas palavras nos diz que esta mesma sociedade foi formada com [...] o objetivo de comprar em comum os bens de consumo doméstico, comprar ou construir casas, iniciar a fabricação de artigos e adquirir ou arrendar campo [...]. O pioneirismo, que foi considerado como deboche por parte dos comerciantes, rendeu tal sucesso que outros grupos acabaram aderindo à ideia. Nascia naquele momento um novo padrão econômico, dando início a um movimento cooperativista.

Em nosso país, o cooperativismo de crédito teve início em 1902, mais especificamente em 28 de dezembro. A história do Cooperativismo de Crédito brasileiro tem nome e lugar.

Como a data nos diz, há mais de um século atrás, o Pe. Theodor Amstad trouxe para o Rio Grande do Sul, uma ideia inovadora. Juntamente com seu trabalho social e missionário, o padre foi responsável pela propagação dos ideais cooperativos, primeiramente, na cidade de Nova Petrópolis.

De acordo com Schardong (2003, p. 63):

O Cooperativismo de Crédito chegou ao Brasil, trazido da Europa pelo Padre Theodor Amstad, com o objetivo de reunir as poupanças das comunidades de imigrantes e colocá-las a serviço de seu próprio desenvolvimento. [...] foi em Linha Imperial, município de Nova Petrópolis, que o Padre precursor constituiu formalmente a primeira Cooperativa da espécie, em 28 de dezembro de 1902.

Agricultores, imigrantes europeus, através de companhias de colonização, desembarcavam no Estado com toda a disposição de trabalhar. Ao chegar, deparavam-se com uma ilusão do que esperavam. As terras ficavam em localidades de difícil acesso, muito longe dos grandes centros. Os terrenos para plantio eram íngremes ou em pequenos vales, o que dificultava as operações de plantio e colheita de seus produtos. Não terminando por aí, não haviam incentivos de crédito para compra de insumos, muito

menos para estruturação de novas técnicas e tecnologias para a agricultura (SANTOS, 2005).

3 Procedimentos metodológicos

Segundo Lakatos e Marconi (1986) e Silva e Menezes (2001) *apud* Güllich, Lovato e Evangelista (2007), a pesquisa qualitativa é expressa através da subjetividade dos resultados investigados. Na pesquisa, o aprofundamento da compreensão da organização pesquisada, foi realizado por intermédio de questionário submetido aos conselheiros e de avaliação da estrutura de governança baseada no estatuto social do Sicredi Noroeste RS. Quanto ao tipo de abordagem, a pesquisa também é quantitativa, porquanto traduz em números as opiniões e informações levantadas para classificá-las e analisá-las utilizando percentagens e gráficos.

Quanto aos objetivos, a pesquisa descritiva tem como característica a descrição dos fatos, os registros, as análises, a classificação e a interpretação dos mesmos, sem a interferência do pesquisador sobre eles (GÜLLICH, LOVATO e EVANGELISTA, 2007). A presente pesquisa assim se enquadra, enquanto descreve as características da cooperativa analisada.

Em relação aos procedimentos técnicos, a pesquisa se emoldura como bibliográfica, documental, de levantamento e participante (VERGARA, 2011). A pesquisa bibliográfica foi realizada em livros, revistas e jornais acadêmicos especializados sobre o tema; a documental, basicamente no estatuto social, complementada por algumas análises em outros documentos disponibilizados pela organização; o levantamento, através de questionário aplicado aos conselheiros da cooperativa; e a pesquisa participante, através de observações das atividades organizacionais, em especial das rotinas de trabalho relacionadas à governança.

Para interpretação dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 1977), congregando a revisão da literatura e as análises da estrutura de governança e das características dos conselhos de administração e fiscal. Também foi feita a triangulação dos dados (VERGARA 2010) qualitativos com os quantitativos.

4 Resultados e análises

O principal objetivo deste tópico é descrever os resultados obtidos através da coleta e análise dos dados, a fim de analisar a estrutura de governança e identificar a qualidade do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal do Sicredi Noroeste RS.

4.1 Conselho de administração

Como está disposto no artigo 28 do Estatuto Social da Sicredi Noroeste RS, quem administra a Cooperativa é o Conselho de Administração, composto por um presidente, um vice-presidente e dez conselheiros, estando facultada a eleição de conselheiros suplentes, não devendo ultrapassar o número de efetivos. Os conselheiros devem atender requisitos sistêmicos previstos no Regimento Interno e no Regimento Eleitoral do Sicredi, para o exercício do cargo.

As normas que regulamentam este Conselho estão previstas no artigo 29 do Estatuto Social da Sicredi Noroeste RS, dentre as quais estão: reunir-se, ordinariamente, pelo menos a cada dois meses e, extraordinariamente, sempre que necessário, por convocação do presidente, da maioria do Colegiado, ou, ainda, por solicitação do Conselho Fiscal; Delibera por maioria simples de votos, estando a maioria dos seus componentes, e fica a cargo do presidente o voto de desempate; e as deliberações e

ocorrências nas reuniões deverão ser registradas em atas, aprovadas e assinadas pelos membros presentes.

Para Andrade e Rossetti (2011, p. 292), “os conselhos de administração devem ser capazes de identificar problemas, riscos e soluções, “soprando o apito” o mais cedo possível e assim manifestando uma de suas mais importantes contribuições aos acionistas e à gestão – a insatisfação construtiva”.

Quanto as competências do referido Conselho, elas estão elencadas no artigo 30 do Estatuto Social da Sicredi Noroeste RS, onde a responsabilidade é grande, sendo distribuídas em dezesseis incisos, destacando-se os seguintes:

I – fixar a orientação geral e estratégica e os objetivos da Cooperativa, em especial aqueles que visem à perenidade dos negócios, examinar e aprovar os planos de trabalho e respectivos orçamentos, acompanhando mensalmente a sua execução, a política de governança e a homologação do planejamento estratégico;

II – acompanhar o desempenho da Diretoria Executiva da Cooperativa em face dos objetivos e metas definidos para a Sociedade;

III – aprovar o(s) regulamento(s) e regimento internos da Cooperativa, que não poderão contrariar as disposições do Regimento Interno do Sicredi (RIS);

[...]

XVI – deliberar sobre assuntos específicos de interesse da Cooperativa, bem como sobre os casos omissos e todas as demais atribuições previstas neste Estatuto Social e na legislação pertinente, até posterior deliberação da assembleia geral.

Em resumo, Silva (2006, p. 69) destaca que o Conselho de Administração deve ser capaz de analisar relatórios gerenciais e financeiros, ter conhecimento das boas práticas de governança corporativa, estar de acordo com os interesses/valores da sociedade, ter uma visão estratégica da empresa, e estar sempre pautado na ética e transparência.

Algumas das competências descritas no estatuto vão ao encontro do que Fontes Filho *et al.* (2009) descreve, no sentido de que o conselho de administração, além de fixar a estratégia e objetivos para a cooperativa, deve manter um contato constante com a diretoria executiva sobre situações que ameacem a posição da cooperativa, como por exemplo o que é citado no inciso II.

4.2 Conselho fiscal

No Capítulo VIII, artigo 42, do Estatuto Social da Sicredi Noroeste RS, está exposto que o Conselho Fiscal tem a função de fiscalizar, assídua e minuciosamente, a administração da Cooperativa. Este conselho é constituído por três membros efetivos e três membros suplentes, todos devem ser associados e eleitos pela assembleia geral, e enquadrados de acordo com as prerrogativas elencadas no artigo 28, I a IX, do referido Estatuto.

O Conselho Fiscal reúne-se, ordinariamente, uma vez por mês e, extraordinariamente, quando necessário, conforme julga a maioria. Da mesma forma que o Conselho de Administração, todas as deliberações e ocorrências devem ser colocados em ata, lavradas no Livro Próprio, aprovada e assinada pelos membros presentes, conforme menciona o artigo 43 do Estatuto Social da Sicredi Noroeste RS.

As competências deste Conselho estão atribuídas no artigo 45 do Estatuto Social da Sicredi Noroeste RS, onde destacam-se as seguintes: vigiar o patrimônio, operações

com associados, serviços e demais atividades e interesses da Cooperativa; controlar a movimentação financeira; avaliar a política de empréstimos e monitorar as concessões; e relatar ao Conselho de Administração as conclusões de seus trabalhos.

A descrição do estatuto vai ao encontro da visão do IBGC sobre o conselho fiscal, compete ações relacionadas a fiscalização da organização, sendo elas ligadas a obrigações legais e estatutárias por parte da administração da sociedade, ou seja, o foco principal é o exame da gestão dos administradores.

Percebe-se que a responsabilidade do Conselho Fiscal é extensa, respondendo por todas as decisões tomadas, como também por fiscalizar e exigir providências no caso de alguma irregularidade. A fim de complementar, o Banco Central (2009, p. 163) cita que “o conselho fiscal é um dos mais importantes agentes de fiscalização e controle, uma vez que ele é subordinado exclusivamente à Assembleia Geral e, portanto, deve estar fora do conflito de interesse entre administradores”.

As responsabilidades atribuídas ao Conselho Fiscal estão diretamente ligadas a segurança percebida pelos associados, e, portanto, de acordo com o que preconiza a teoria. Fontes Filho (2009) descreve que uma das razões de existência do conselho fiscal é dar mais segurança aos sócios, sendo que os conselheiros fiscais devem prestar contas aos associados e à Assembleia Geral.

4.3 Diretorias

Segundo Andrade e Rossetti (2011), a Diretoria Executiva tem a função de definir a estratégia de negócio que vai ao encontro dos propósitos empresariais e as expectativas de resultados, que são divulgadas pelo Conselho de Administração.

Analisando o artigo 34 do Estatuto Social da Sicredi Noroeste RS, cada Cooperativa será administrada por uma Diretoria Executiva, que é composta por três diretores, um executivo, um de operações e outro de negócios. Esses diretores serão eleitos pelo Conselho de Administração e exercerão as funções atribuídas por este órgão e as previstas neste Estatuto.

Com base no artigo 35 do referido Estatuto, além das prerrogativas constantes no artigo 28, os diretores devem possuir graduação em curso superior e dominar, comprovadamente, as atividades e conhecimentos compatíveis com as atividades inerentes, além de conhecer o funcionamento do sistema financeiro.

Ao Diretor Executivo, conforme descrito no artigo 37 do Estatuto Social da Sicredi Noroeste RS, compete gerir a Cooperativa, de acordo com o Planejamento Estratégico definido pelo Conselho de Administração, no que se referem a negócios, pessoas, controles, visando à obtenção de resultados, cumprimento de metas e buscando a satisfação dos associados, além de diversas outras atribuições previstas no referido Estatuto.

De acordo com o artigo 38 do mesmo Estatuto, compete ao diretor de operações implementar e gerir as políticas de segurança, operações de crédito, riscos, orçamentos, contratos, analisar a escrituração contábil das carteiras, acompanhar os indicadores financeiros, entre outras.

As responsabilidades atribuídas ao Diretor de Operações da Diretoria Executiva estão relacionadas à definição de Fontes Filho *et al.* (2009, p. 123) que destaca a importância da Direção em assegurar que a estrutura da cooperativa esteja preparada para

identificar, preventivamente, a possibilidade de ocorrência de fatos que coloquem em risco a instituição.

E, ao Diretor de Negócios, de acordo com o artigo 39, compete responder pela maximização de resultados e o alcance das metas da Cooperativa, através da elaboração e aplicação do plano de negócios, coordenação da atuação dos Assessores de Negócios e dos Gerentes das Unidades de Atendimento, no que tange ao planejamento e desenvolvimento dos negócios, a fim de garantir a solidez da Cooperativa e a boa imagem do Sicredi, incluindo o monitoramento e a atuação direta no desempenho das Unidades de Atendimento da Cooperativa.

Portanto, o Banco Central (2009) afirma que os gestores, com funções executivas, devem garantir a adequação das demonstrações e relatórios financeiros encaminhados ao Conselho de Administração, Conselho Fiscal, associados e órgão de controle externo, verificando se não há omissões ou declarações falsas nesses documentos, devendo estarem certos de que estes demonstram a real situação da Cooperativa.

4.4 Auditoria independente

Crepaldi (2004) afirma que a auditoria independente deve ser executada por um profissional que não tenha vínculo com o quadro de funcionários da organização, sendo contratado, exclusivamente para prestação deste serviço. O parecer destes profissionais será baseado em normas técnicas de auditoria que visam analisar se as demonstrações contábeis estão em conformidade ou não com a normatização contábil em vigor.

Com base em Andrade e Rossetti (2011), dentre as responsabilidades da auditoria independente, as principais concentram-se em analisar as demonstrações contábeis para verificar se estão em conformidade com as normas brasileiras e com as internacionais, se as informações contidas nas demonstrações financeiras são verídicas e autênticas.

A Cooperativa, quanto a auditoria independente, é auditada pela CNAC (Confederação Nacional de Auditoria Cooperativa), que é o órgão externo responsável pelas auditorias em cooperativas.

A CNAC, normalmente realiza anualmente duas auditorias diretas, onde representantes instalam-se na cooperativa para verificação local e também algumas auditorias indiretas, onde solicitam documentos através de e-mail e também encaminham cartas aos associados solicitando informações.

Para finalizar, Andrade e Rossetti (2011) citam que uma das principais funções da auditoria independente é “reportar ao Comitê de auditoria ou, em sua ausência, ao Conselho de Administração, riscos relacionados a tratamentos contábeis, discordância quanto a métodos e a critérios adotados pela companhia e deficiências relevantes”.

4.5 Auditoria interna

O auditor interno, diferentemente da auditoria independente, é funcionário da organização, porém deve ter certa independência dentro da entidade, pra evitar qualquer tipo de pressão na execução de seus serviços, devendo ser subordinado somente à presidência da organização, segundo Crepaldi (2004, p. 41).

A auditoria interna é uma atividade de avaliação independente dentro da empresa, que se destina a revisar as operações, como um serviço prestado à

administração. Constitui um controle gerencial que funciona por meio da análise e avaliação da eficiência de outros controles.

Conforme Andrade e Rossetti (2011), a auditoria interna não é destacada como órgão de governança, mas como um serviço utilizado como apoio à Direção Executiva, que tem como papel básico organizar o ambiente interno de controle, focado em *compliance*. Em outras palavras, a auditoria interna busca a eficiência e a qualidade da gestão dos negócios da empresa.

No Sicredi Noroeste RS, no que se refere a Auditoria Interna, ocorrem auditorias anualmente, pelos auditores da Central. As auditorias são realizadas por amostragem, verificando se os processos da cooperativa estão de acordo com o exigido.

Também há a área de Controles Internos, na Superintendência Regional (SUREG), que tem a função de, periodicamente, visitar as unidades de atendimento, bem como supervisionar os processos e orientar os colaboradores no desempenho das tarefas, possibilitando acertar os fluxos dos processos e corrigir os eventuais erros.

4.6 Comparativo das características dos conselheiros

É importante frisar que os períodos de posse dos conselhos se diferem, porém foi selecionado o ano de 2011 como base, por ter sido a última eleição do conselho de administração antes da atual gestão.

Para tanto, buscando atingir os objetivos do trabalho e levantar as informações necessárias, elaborou-se um questionário com perguntas técnicas, que buscam a identificação do perfil dos conselheiros que fazem parte do Conselho Fiscal e Conselho de Administração.

4.6.1 Tempo de relacionamento

O primeiro questionamento foi direcionado para verificar o tempo de relacionamento dos conselheiros com a cooperativa no momento em que eles foram empossados e o tempo que conviveram com os produtos e serviços, para poder contribuir com suas experiências nas reuniões mensais do conselho.

Com base na Tabela 1, pode-se constatar que no conselho antigo, aproximadamente 16% dos conselheiros, tinha até 8 anos de associação; 58%, tinham entre 9 e 16; 20%, entre 17 e 24; e, 4%, mais que 24 anos de associação.

Tabela 1: Tempo de associação do conselho anterior

<i>Bloco</i>	<i>Freqüência</i>	<i>% cumulativo</i>	<i>Fi</i>
8	4	16,67%	16,67%
16	14	75,00%	58,33%
24	5	95,83%	20,83%
32	1	100,00%	4,17%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Percebe-se que a maior parte do conselho, cerca que 85%, faz parte do quadro social por pelo menos 8 anos, isso demonstra que as pessoas que fazem parte do conselho conviveram bastante com a cooperativa, esse tempo de experiência permite que os conselheiros tenham a percepção dos pontos forte e fracos da cooperativa, o que contribui para o desenvolvimento contínuo da cooperativa.

Já, na Tabela 2, verifica-se que no conselho atual, aproximadamente 8% dos conselheiros eleitos, tinha até 8 anos de associação, 29% dos conselheiros tinham entre 9 e 16 anos de convivência, 58% entre 17 e 24 anos de associação e 4% mais que 24 anos de associação.

Tabela 2: Tempo de associação do conselho atual

<i>Bloco</i>	<i>Freqüência</i>	<i>% cumulativo</i>	<i>Fi</i>
8	2	8,33%	8,33%
16	7	37,50%	29,17%
24	14	95,83%	58,33%
32	1	100,00%	4,17%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Comparando com o conselho anterior, o conselho atual é mais experiente, cerca de 60% possui entre 17 e 24 anos de convivência com o Sicredi, enquanto que no conselho anterior a maioria se encontrava na faixa de associação entre 9 e 16 anos de associação. Isso mostra claramente que os constituintes do conselho são pessoas que realmente conhecem a cooperativa e podem contribuir de forma positiva para o seu desenvolvimento.

Todos os conselheiros são associados da cooperativa e, portanto, vai de encontro com o que preconiza a teoria que sugere especialistas externos à organização. O conselho de administração no entendimento de IBGC (2015) atua como um elo entre os sócios e a diretoria, ou seja, quanto maior for o tempo de relacionamento do conselheiro com a cooperativa, melhor será a qualidade da ligação entre associados e a cooperativa.

4.6.2 Idade

O segundo questionamento foi direcionado para verificar a experiência de vida, ou seja, a idade que os conselheiros da antiga e atual gestão tinham quando assumiram. Além do fator importante que é o tempo de conhecer a cooperativa, as experiências de vida também contribuem para o conselheiro formar a sua opinião diante das mais diversas situações.

Percebe-se, na Tabela 3, que entre os conselheiros da gestão anterior, 8% encontravam-se na faixa de idade até 30 anos; 16%, na faixa entre 31 e 40 anos; 45%, com idade entre 41 e 50 anos; 25%, entre 51 e 60 anos; e, 4 %, na faixa de 61 aos 70 anos. Destaca-se que nenhum conselheiro registrava idade superior a 70 anos.

Tabela 3: Idade do conselho anterior

<i>Bloco</i>	<i>Freqüência</i>	<i>% cumulativo</i>	<i>Fi</i>
30	2	8,33%	8,33%
40	4	25,00%	16,67%
50	11	70,83%	45,83%
60	6	95,83%	25,00%
70	1	100,00%	4,17%
80	0	100,00%	0,00%

Fonte: Elaborado pelos autores.

A idade do conselho anterior se concentra na faixa entre os 41 anos até 60 anos, o que representa 70% do total do conselho, ou seja, esse conselho era composto por pessoas de média idade e com boa experiência de vida.

Pela Tabela 4, no quesito idade, o atual conselho tem aproximadamente 4% dos conselheiros na faixa de idade até 30 anos; 20% ente 31 e 40 anos; 16% entre 41 e 50 anos; a maioria representando 45%, entre 51 e 60 anos; 8 % na faixa de 61 aos 70 anos; e, 4%, acima de 71 anos de idade.

Tabela 4: Idade do conselho atual

<i>Bloco</i>	<i>Freqüência</i>	<i>% cumulativo</i>	<i>Fi</i>
30	1	4,17%	4,17%
40	5	25,00%	20,83%
50	4	41,67%	16,67%
60	11	87,50%	45,83%
70	2	95,83%	8,33%
80	1	100,00%	4,17%

Fonte: Elaborado pelos autores.

A idade média do conselho atual é de 50 anos de idade, ela é maior que a do conselho anterior onde a média era de 46 anos, enquanto que no conselho anterior a faixa de idade com a maioria dos conselheiros era entre 41 e 50 anos. Hoje a faixa idade com mais conselheiros é entre 51 e 60 anos, percebe-se que o conselho atual é mais maduro que o anterior, o que significa que eles possuem mais experiência de vida, e isso contribui para que eles defendam ideias mais adequadas para os mais diversos tipos de situações

4.6.3 Nível de ensino

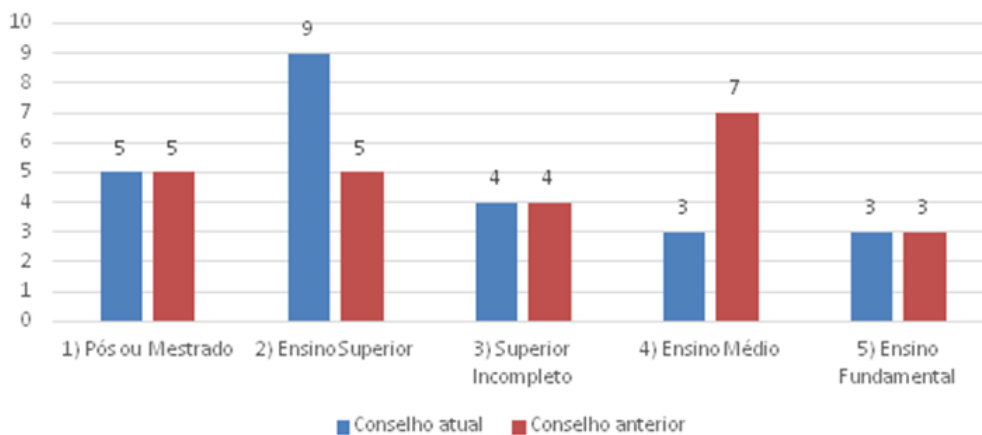
O terceiro questionamento está relacionado aos estudos, para saber qual a formação dos conselheiros, pois além de ter um relacionamento com a cooperativa como sócio, uma experiência de vida boa, a formação acadêmica contribui bastante para que as opiniões e a formação de ideias sejam concisas.

Na Figura 2, observa-se que os conselheiros possuem diversos níveis de formação, desde o ensino fundamental até a pós-graduação e/ou mestrado; e que o Conselho de Administração da gestão anterior tinha 3 conselheiros com ensino fundamental, 7 com ensino médio, 4 cursando a graduação, 5 graduados e 5 pós-graduados – enquanto que no conselho atual, há 3 com ensino fundamental, 3 com ensino médio, 4 com o superior incompleto, 9 com graduação e 5 com pós-graduação.

Os conselhos estão evoluindo positivamente, uma vez que há uma maior qualificação de titulação dos membros, sendo que o número de conselheiros com ensino superior quase duplicou. Esse fato demonstra que realmente o conselho atual academicamente é mais qualificado que o anterior e que essa evolução contribui para que as tomadas de decisão sejam corretas para o desenvolvimento contínuo da cooperativa.

O fato da qualificação é importante para ambos os conselhos mas principalmente com o conselho fiscal que de acordo com o IBGC (2015), compete ações relacionadas a fiscalização da empresa, sendo estas ligadas a obrigações legais e estatutárias por parte da administração da sociedade, ou seja, é importante para o conselho fiscal ter uma boa formação acadêmica para auxiliar no desempenho das atividades.

Figura 2: Nível de ensino



Fonte: Elaborado pelos autores.

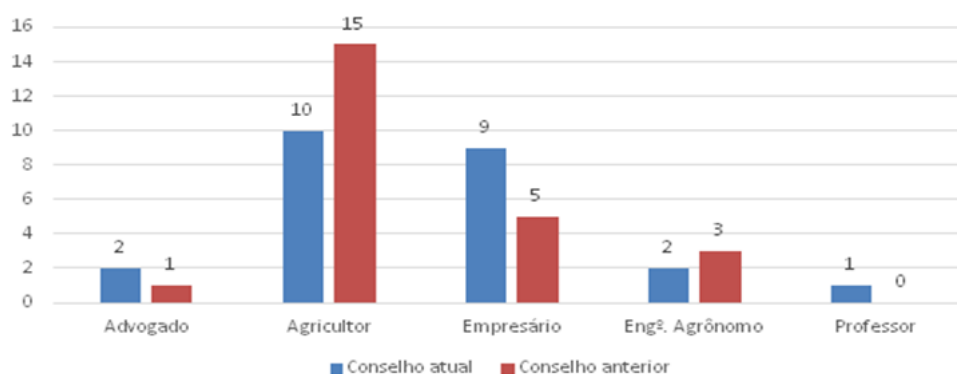
A cooperativa possui mais da metade dos conselheiros com pelo menos graduação e outros ainda com pós-graduação ou mestrado, o que pode suprir a necessidade de conselheiros externos especialistas, já que ela possui em seu próprio quadro social associados com características de especialização contributivas para a organização.

4.6.4 Profissão

O quarto questionamento está relacionado à área de atuação dos conselheiros no seu dia-a-dia, visto que quanto maior a pluralidade de atuação profissional dos conselheiros, maior serão os benefícios à cooperativa, pois não só poderão antever problemas relacionados às suas respectivas áreas de atuação, como poderão propor soluções e ações ao Sicredi, decorrentes da “expertise” da atuação profissional e formação acadêmica dos seus conselheiros.

Analisando a Figura 3, é possível observar que fazem parte dos conselhos associados que atuam em diversos ramos de atividade. Os conselhos da gestão anterior eram formados por 3 engenheiros agrônomos, 5 empresários, 15 agricultores e 1 advogado. Na gestão atual, ocupam os conselhos, 2 advogados, 10 agricultores, 9 empresários, 2 engenheiros agrônomos e surge 1 professor. É importante ressaltar que existem conselheiros atuando em mais de uma atividade profissional, porém nesta pesquisa foi considerada apenas a atividade principal.

Figura 3: Profissão



Fonte: Elaborado pelos autores.

Comparados aos conselhos da gestão anterior, os atuais possuem uma melhor distribuição das profissões exercidas pelos conselheiros. Antes, a maioria deles eram

agricultores e, hoje, apresentam uma maior oxigenação no que se refere ao ramo de atuação profissional. Quanto maior for a diversidade das profissões, maior será o conteúdo e a propriedade dos conselhos para a tomada de decisão. Isso tem grande importância, pois o conjunto de contribuições das diversas áreas pode ajudar a formar estratégias e ações que sejam abrangentes e assertivas.

Assim, como afirmam Andrade e Rossetti (2011, p. 292), “os conselhos de administração devem ser capazes de identificar problemas, riscos e soluções, “soprando o apito” o mais cedo possível”. A diversificação da especialização dos conselheiros contribui para a identificação de problemas, riscos e soluções.

Comparando a formação acadêmica com a profissão, percebe-se que metade dos agricultores do conselho atual possui pelo menos a graduação e que 44% dos empresários também possui na sua formação acadêmica pelo menos a graduação o que também contribui positivamente na avaliação dos conselhos, demonstrando que seus conselheiros buscam constantemente atualização e aperfeiçoamento nas suas respectivas áreas de atuação profissional.

5 Considerações finais

Este estudo foi realizado na Cooperativa de Crédito Sicredi Noroeste RS, uma instituição financeira que abrange os municípios da região noroeste do estado do Rio Grande do Sul. Abordaram-se assuntos relacionados com a governança das organizações, cooperativismo e buscou-se avaliar a estrutura de governança cooperativa e também algumas características dos conselhos de administração e fiscal, importantes para a gestão da cooperativa.

Na busca da contextualização, apresentou-se uma breve explicação acerca do cooperativismo, pois o Sicredi Noroeste RS é uma cooperativa de crédito e é fundamental entender a essência da organização, sendo também abordada a temática da governança nas organizações, dado seu relacionamento direto com os resultados da pesquisa.

Os objetivos de verificar a estrutura de governança e de avaliar algumas características do conselho foram atingidos. Através do estatuto social e da pesquisa bibliográfica foi possível evidenciar que o Sicredi Noroeste RS possui uma estrutura de governança adequada, com as descrições de responsabilidades bem definidas. Destaca-se que a clareza das atribuições dos conselheiros e dos diretores, ambos relacionados com a gestão da cooperativa, é fator que contribui para uma gestão efetiva.

As definições previstas no estatuto social da cooperativa para o Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva, Auditoria Interna e Auditoria Externa estão de acordo com as definições encontradas na revisão da literatura.

Os resultados da pesquisa também tornam possível evidenciar que o Sicredi Noroeste é uma cooperativa que está evoluindo positivamente nos quesitos avaliados na pesquisa, como a experiência dos conselheiros, o tempo de relação entre o conselheiro e a cooperativa, áreas de trabalho dos conselheiros e a formação acadêmica. Destaca-se que, quanto aos dados relativos à formação acadêmica e profissão desempenhada pelos conselheiros, identificou-se que metade dos agricultores que fazem parte do conselho da cooperativa possui pelo menos a titulação acadêmica de graduação, em algum campo do conhecimento.

Considerando a limitação pesquisa, que possibilita observar apenas alguns mecanismos de controle da cooperativa de crédito, recomenda-se a realização de estudos futuros, abordando outras características dos conselhos; outros mecanismos de controle;

as diferenças entre as cooperativas de crédito – com perspectivas, inclusive, de abranger o setor cooperativo como um todo. Esses estudos são elencados em vista da importância dos mecanismos de controle e da boa governança para as organizações, bem como da importância das cooperativas, em especial da pesquisada neste estudo, para o desenvolvimento regional.

Referências

ALCHIAN, Armen A.; HAROLD, Demsetz. Production, information costs, and economic organization. *The American Economic Review*, 1972: 777-795.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

_____. *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. *Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito*. Brasília: BCB, 2009.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

CARNEIRO, Fernando G. Governança corporativa: o início e as tendências atuais. *Revista ABAMEC*, Rio de Janeiro: ABAMEC, ano 28, n.4, jun. 2000.

CHAGAS, José Ferreira. *Governança corporativa: aplicabilidade do conceito, dos princípios e indicadores à gestão de pequenas e médias organizações*. Disponível em: <<http://eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/VIIIcongreso/085.doc>>. Acesso em: 30 Out. 2015.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE AUDITORIA COOPERATIVA (CNAC). *Governança*. Disponível em: <<http://www.cnac.coop.br/home.aspx>>. Acesso em 06 de Set. de 2015.

CREPALDI, Silvio Aparecido. *Introdução à auditoria*. São Paulo: Atlas, 2004.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens; *et al.* *Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito*. Brasília: BCB, 2009.

GÜLLICH, Roque Ismael; LOVATO, Adalberto; EVANGELISTA, Mário dos Santos. *Metodologia da pesquisa*. Normas para apresentação de trabalhos: redação, formatação e editoração. Três de Maio: SETREM, 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). *Código das melhores práticas de governança corporativa*. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 30 Out. 2015.

JENSEN, Michael C; MECKLING, William H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *The Journal of Financial Economics*, 1976: 305-360.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRA (OCB). *Cooperativismo*. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/index.asp>. Acesso em: 07 de setembro de 2015.

PAGNUSSATT, Alcenor. *Guia do cooperativismo de crédito: organização, governança e políticas corporativas*. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.

PANZUTTI, Raul. Transformação do cooperativismo agrícola no estado de São Paulo e intervenção do estado. *Revista Informações Econômicas*, SP, v.27, n.9, set. 1997.

SANTOS, João Carlos de Los. *Os 25 anos da retomada do cooperativismo de crédito brasileiro*. Porto Alegre: Imprensa Livre, 2005.

SCHARDONG, Ademar. *Cooperativa de crédito: instrumento de organização econômica da sociedade*. 2.ed. Porto Alegre: Rigel, 2003.

SHOCKER, Allan D.; SETHI, S. Prakash. An approach to incorporating societal preferences in developing corporate action strategies. *California Management Review*, 1973: 97-105.

SICREDI NOROESTE RS. *Estatuto social da cooperativa de crédito de livre admissão de associados noroeste do Rio Grande do Sul – Sicredi Noroeste RS*.

SILVA, André Luiz Carvalho. *Governança corporativa e sucesso empresarial: melhores práticas para aumentar o valor da firma*. São Paulo: Saraiva, 2006.

SINGER, Pau. *Introdução à economia solidária*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. *Métodos de pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios em administração*. São Paulo: Atlas, 2011.