

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ**

**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**SILVANA DALBOSCO**

**A CONTRIBUIÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA PARA A  
COOPERATIVA DE CRÉDITO SICOOB INTEGRADO**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**PATO BRANCO**

**2014**

SILVANA DALBOSCO

**A CONTRIBUIÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA PARA A  
COOPERATIVA DE CRÉDITO SICOOB INTEGRADO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado para a conclusão do curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Msc. Oldair Roberto Giasson

PATO BRANCO

2014



Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Campus Pato Branco  
Curso de Ciências Contábeis  
Coordenação de Trabalho de Conclusão de Curso



**TERMO DE APROVAÇÃO**

**A Contribuição Da Governança Corporativa  
Para As Cooperativas De Crédito**

Aluna: **Silvana Dalbosco**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi apresentado às 20 horas e 30 minutos, no dia 06 de outubro de 2014 como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Ciências Contábeis, do Departamento de Ciências Contábeis - DACON, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. A candidata foi arguida pela Banca Examinadora, composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

(aprovado, aprovado com restrições, ou reprovado).

Prof. Oldair Roberto Giasson  
Orientador

Profª Priscila Rubbo  
Avaliadora UTFPR

Prof. Luis Fernando Casagrande  
Avaliador UTFPR

## DEDICATÓRIA

Agradeço primeiramente a Deus que me deu a vida e os melhores pais do mundo, agradeço a ele por meus amigos, colegas de trabalho e professores que me ensinaram uma profissão a qual tenho orgulho e desempenharei com amor.

Dedico esse trabalho a minha família, especialmente a meus pais Cecília e Gilmar Dalbosco, e a meu Irmão Gilmar Dalbosco Junior que sempre me incentivaram, ajudaram, fizeram de tudo para eu ter uma profissão e uma vida melhor e que estiveram ao meu lado sempre, em todos os momentos difíceis e souberam entender meus momentos de ausência.

Ao meu namorado, melhor amigo e companheiro de todas as horas, Junior Alan Lorscheiter, pela sua enorme compreensão, ajuda, carinho, amor, e por sempre me incentivar nos momentos difíceis que passei durante essa caminhada e também por corrigir tantas e tantas vezes o meu trabalho.

Às minhas amigas de infância, especialmente a Adriana, que sempre me incentivou nesses anos de faculdade, entenderam que muitas vezes tive que me ausentar de seu convívio e sempre me acolheram de braços abertos quando voltei, espero que me entendam e desculpem. Aos colegas de faculdade que se tornaram grandes amigos que levarei por toda minha vida.

Aos professores principalmente ao meu orientador professor Oldair Roberto Giasson, pela paciência e dedicação, que além de me ensinarem uma profissão, sempre me deram bons exemplos de caráter e honestidade, isso fez muita diferença durante esse caminho percorrido, levarei um pouquinho de cada um por toda a minha trajetória.

Ao Sicoob Integrado, por ter me autorizado a fazer este trabalho sobre seus procedimentos e aos colegas de trabalho que sempre me ajudaram, dispuseram de seu tempo e paciência para responder o questionário aqui aplicado.

Obrigada a todos!

## RESUMO

Esta pesquisa busca identificar qual é a contribuição da governança corporativa para as cooperativas de crédito. As cooperativas são organizações que tem dificuldades com sistemas de administração, já que são movidas pelo interesse de muitas pessoas. Isso fica ainda mais difícil quando se trata de uma cooperativa de crédito que trabalha com os recursos e cotas de seus cooperados essas objetivam oferecer crédito e serviços bancários aos seus associados, que ao mesmo tempo são seus proprietários e clientes, para isso elas precisam ter uma forma de gestão eficaz para obter bom desempenho econômico e ter vantagem no mercado em que atua. Para tanto, algumas estão utilizando a governança corporativa para tentar atender aos objetivos de uma cooperativa. Governança corporativa é uma forma de governo estratégico, que atua nas empresas no que se refere aos sistemas de controle e monitoramento estabelecidos pelos proprietários, para que as decisões sejam tomadas de acordo com o interesse dos sócios ou acionistas. Tendo em vista a evolução no número de cooperativas no Brasil o objetivo geral do estudo está em Identificar a contribuição das práticas da governança corporativa na Cooperativa de Crédito de Livre Admissão do Sudoeste Integrado. Com a finalidade de responder à pergunta do problema proposto tem como objetivo deste projeto de pesquisa os seguintes objetivos específicos: levantar quais as praticas possíveis de governança; saber, dentro da cooperativa, quais são as práticas que poderiam ser usadas, ver, de acordo com a informações levantadas, quais os pontos da prática que são usados ou não. A governança corporativa em muito contribui para a cooperativa, melhorando a transparência, a garantia dos interesses dos associados e fazendo do Sicoob Integrado um lugar confiável para os cooperados. Com a pesquisa realizada no Sicoob Integrado foi possível ter uma noção de como a governança vem contribuindo com as cooperativas de crédito, ela vem trazendo cada vez mais melhorias na imagem das cooperativas, conseqüentemente também contribui para a ampliação da base de associados, o que trás mais credito e mais oportunidades de negociação. Em linhas gerais é possível dizer que a Cooperativa está enquadrada em várias práticas da governança corporativa, mas ainda é necessário obter melhorias.

Palavras-chave: Governança corporativa. Cooperativa de crédito. Prática da governança corporativa.

## ABSTRACT

This search aims at telling which is the contribution of cooperate management to credit unions. The unions are organizations that have difficulties with their management system, once they are driven by several people's interests. These problems get even harder when it is about credit unions that work with sources and quotas from their own members to offer banking credit and services to themselves, this is the reason why they need a new way of management which is capable of obtaining a good economic performance and an advantage on the market it operates. For this, some of them are using the corporate management attempting to answer to a union targets. Corporate management is a way of strategic management which operates in companies offering them services of controlling and monitoring established by their owners, thus the decisions are made according to the union partners or investors. In a view of the evolution in the number of unions in Brazil, the general objective of this search is identifying the contribution of corporate management in the *Cooperativa de Crédito de Livre Admissão do Sudoeste Integrado* and purposing to answer the question about the problem focused here. This work wants to answer the following specific objectives: raising which are the possible management actions; knowing, inside the union, which are the actions that could be used; noticing, according to the information previously gathered, which action points are used and which ones are not. Corporate management has a great contribution to *Sicoob Integrado*, it improved its transparency, promoted investors warranties and the confidence of its members. With this research, applied to *Sicoob Integrado*, it was possible to have an idea of how the corporate management is contributing to the credit unions bringing them improvement to their image and, consequently, contributing to increase the number of investors, this amplifies credit limits and negotiation opportunities. In general, it is possible to say that the Union is adapted to several actions of corporate management, however it is still necessary to obtain improvement.

Keywords: Corporate management. Credit Union. Actions of corporate management.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Transparência.....	33
Tabela 02 – Conhecimento dos cooperados.....	34
Tabela 03 – Divulgação assembleias.....	34
Tabela 04 – Conflito de interesses.....	35
Tabela 05 – Indicação dos diretores.....	36
Tabela 06 – Auditoria.....	37
Tabela 07 – Conselho fiscal.....	38
Tabela 08 – Manual de Conduta.....	39
Tabela 09 – Opinião do cooperado.....	39
Tabela 10 – Delegados.....	40
Tabela 11 – Pré-assembleias.....	41
Tabela 12 – Assembleia geral.....	42
Tabela 13 – Papéis desempenhados pelos administradores.....	43
Tabela 14 – Órgão independente.....	45

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma Sicoob.....	27
Figura 2 – Procedimentos para revisão da literatura .....	31



## LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 – Questionário – Sicoob Integrado.....	53
--	----

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO .....	10
1.2	PROBLEMA DE PESQUISA .....	12
1.3	OBJETIVO GERAL .....	12
1.4	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	12
1.5	JUSTIFICATIVA .....	12
1.6	DELIMITAÇÃO .....	13
1.7	ESTRUTURA DO ARTIGO .....	14
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>15</b>
2.1	PRÁTICAS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA .....	17
2.1.1	Propriedade (sócios) .....	17
2.1.2	Conselho de administração .....	19
2.1.3	Gestão .....	21
2.1.4	Auditoria independente .....	22
2.1.5	Conselho fiscal .....	23
2.1.6	Conduta e conflito de interesses .....	24
2.2	MODELOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA .....	25
2.3	COOPERATIVA SICOOB .....	25
2.4	GOVERNANÇA CORPORATIVA NO SICOOB .....	27
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	<b>30</b>
3.1	PROCEDIMENTOS PARA REVISÃO DA LITERATURA .....	30
3.2	ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO .....	31
3.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	31
3.4	COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS .....	31
<b>4</b>	<b>ENQUADRAMENTO DOS DADOS</b> .....	<b>33</b>
4.1	CONSIDERAÇÕES SOBRE O QUESTIONÁRIO .....	45
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>48</b>
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>50</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No presente capítulo será apresentado (i) contextualização sobre o tema; (ii) problema de pesquisa; (iii) objetivos gerais; (iv) objetivos específicos (v) justificativa; (vi) delimitação; (vii) estrutura do artigo.

### 1.1 Contextualização

Diante do ambiente organizacional que as empresas estão inseridas atualmente, compostas por mudanças rápidas, frequentes e significativas nos hábitos das pessoas, na forma de trabalho, da competitividade e as pressões por eficiência e ganhos de capital, entre outras consequências, surgiram assim inúmeras dificuldades de gestão. Já os investidores tornaram-se mais exigentes quanto a sua capacidade de influenciar a atuação das empresas, como forma de garantir o melhor retorno a seus investimentos. Para enfrentá-los, foram criados métodos, técnicas e ferramentas para um melhor esclarecimento, gerenciamento e controle das organizações, sejam elas privadas ou públicas. As cooperativas, por se configurarem como sociedade de pessoas, devem dispor de mecanismos internos de participação, confiança de seus cooperados. Assim, é imprescindível que exista um modelo adequado de participação, de baixo custo e alta representatividade onde as empresas e pessoas físicas possam confiar (FILHO; MARUCCI; OLIVEIRA, 2008).

As cooperativas são organizações que tem dificuldades com sistemas para administrar, já que são movidas pelo interesse de muitas pessoas. Isso fica ainda mais difícil quando é uma cooperativa de crédito que trabalha com os recursos e cotas de seus cooperados. Verifica-se também que atualmente há uma busca constante por melhores práticas para o sistema financeiro nas cooperativas de crédito, e isso deve ser ainda mais importante, pois, como já citado, se trata de capital de terceiros. Constata-se, através de dados, que o cooperativismo apresenta uma tendência de crescimento no atual quadro econômico do país (ARAÚJO; SILVA, 2011).

As cooperativas de crédito são instituições financeiras que objetivam oferecer crédito e serviços bancários aos seus associados, que ao mesmo tempo são seus proprietários e clientes. A maior diferença entre uma cooperativa de crédito

e um banco é a forma como cada um deles maximiza valor para seu acionista (GARCIA; LHACER, 2012). O associado, que é dono e usuário da cooperativa, utiliza-se de direitos e obrigações, sendo uma delas a fiscalização e a verificação do controle das organizações. É preocupante a falta de acompanhamento por parte dos associados que, assumem riscos e responsabilidades que nem eles mesmos sabem, devido à confiança do associado na administração da cooperativa e à falta de conhecimento e interesse a respeito da sua responsabilidade dentro da cooperativa (PAULA, 2013).

Mas as cooperativas também precisam ter uma forma de gestão eficaz para obter bom desempenho econômico e ter vantagem no mercado em que atua. Grandes são os esforços para melhorar os sistemas e procedimentos aplicados nas cooperativas de crédito (PAULA, 2013). Assim como também afirma a Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB (2013), as cooperativas são associações de pessoas com um mesmo objetivo em comum, buscando o bem estar social, melhorando a qualidade de vida dos cooperados, mas sem esquecer que elas precisam ser competitivas.

Algumas estão utilizando a governança corporativa para tentar atender aos objetivos de uma cooperativa, mas a maioria dos associados não tem informações sobre o sistema que garantam que os objetivos dos cooperados sejam atendidos. Os cooperados precisam ter informações das decisões com clareza e veracidade dos resultados, assim como as formas em que serão feitos (PAULA, 2013).

Governança corporativa trata-se de uma forma de governo estratégico atuando nas empresas no que se refere aos sistemas de controle e monitoramento estabelecidos pelos proprietários, para que as decisões sejam tomadas de acordo com o interesse dos sócios ou acionistas (FILHO; VENTURA; OLIVEIRA, 2008). Para que isso aconteça, é necessário obter formas para fazer com que o objetivo da governança se cumpra, para isso são adotadas algumas práticas para fazer cumprir a boa governança, como explica Marucci e Oliveira (2008) “Práticas de conscientização que surgem como a principal política adotada pelos gestores, conjugadas com o relacionamento pessoal de dirigentes e técnicos com os associados”.

Dentre as práticas, há um processo de decisões coletivas e que monitoram as execuções, essa participação deve ter fundamento e conhecimento das atividades e objetivos da cooperativa, é a base para atender ao princípio cooperativista em uma gestão democrática, para que a cooperativa seja um instrumento para atender os objetivos de seus cooperados, sempre se utilizando de práticas de transparência e prestação de contas que são os pilares básicos da Governança corporativa (FILHO; MARUCCI; OLIVEIRA, 2008).

## 1.2 Problema de pesquisa

Nesse contexto apresenta-se o tema de pesquisa: A contribuição da governança corporativa para as cooperativas de crédito.

Como problema de pesquisa tem-se a seguinte questão: Como a governança corporativa está contribuindo para o desenvolvimento das cooperativas de crédito do Sudoeste do Paraná?

## 1.3 Objetivo geral

O objetivo geral do estudo está em Identificar a contribuição das práticas da governança corporativa na Cooperativa de Crédito de Livre Admissão do Sudoeste Integrado

## 1.4 Objetivos específicos

Com a finalidade de responder à pergunta do problema proposto tem como objetivo deste projeto de pesquisa os seguintes objetivos específicos: (i) levantar quais as práticas possíveis de governança; (ii) saber, dentro da cooperativa, quais são as práticas que poderiam ser usadas, (iii) ver, de acordo com a informações levantadas e com a percepção dos respondentes, quais os pontos da prática que são usados ou não.

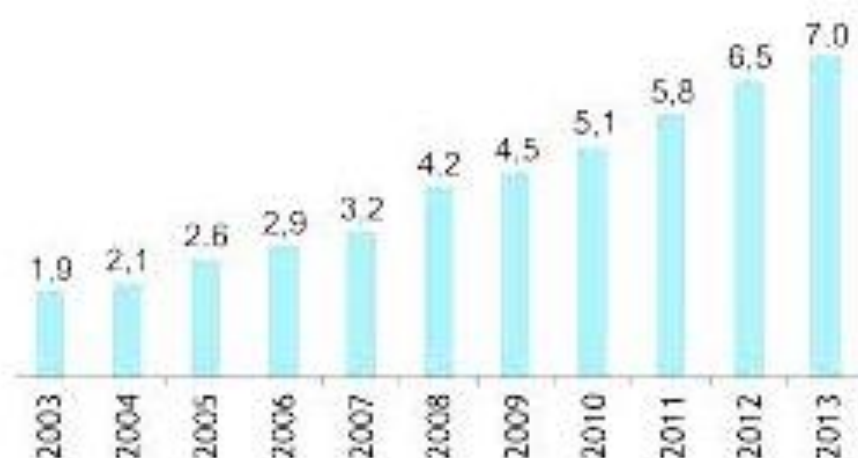
## 1.5 Justificativa

O presente trabalho traz uma contribuição para a comunidade científica que estuda a governança corporativa nas cooperativas de crédito e também poderá alavancar o desenvolvimento da região pesquisada, já que as cooperativas trazem várias vantagens aos seus associados, além do retorno financeiro que os bancos

comerciais não oferecem. Para isso é preciso ter um sistema de administração que conduza com clareza os objetivos da cooperativa. Nas regiões Sul e Sudeste do Brasil são onde se concentram os dados mais significativos do cooperativismo brasileiro, mesmo após mais de cem anos de seu início no país (ARAÚJO e SILVA, 2011).

A importância se justifica por se tratar de um segmento que vem crescendo no país, conforme gráfico a seguir:

Evolução do número de associados no Brasil



Fonte: OCB

As cooperativas de crédito do Brasil trabalham para oferecer as melhores taxas de juros possíveis para seus cooperados, tanto nas operações de crédito quanto nas taxas de depósitos a prazo (GARCIA; LHACER, 2012). Em suma, o presente trabalho se justifica por tentar fazer um estudo prático daquilo que está na literatura.

### 1.6 Delimitação

Neste tópico é apresentado a delimitação e foco do estudo, devido ao tempo restrito para a realização, ao número restrito de trabalhos pesquisados, considerando que a busca bibliográfica feita eliminou trabalhos que poderiam contribuir para a realização do projeto, assim como as dificuldades encontradas na coleta de dados junto a Cooperativa de Crédito de Livre Admissão Do Iguaçu Integrado – Sicoob Integrado, bem como a natureza dos dados. A pesquisa será

aplicada no Sicoob Integrado, com sede na cidade de Pato Branco – Paraná, composta por 11 (onze) pontos de atendimento (PA). Esses são localizados nas cidades de Pato Branco, Coronel Vivida, Itapejara D'Oeste, Chopinzinho, São João, Vitorino, Mangueirinha, Clevelândia, Palmas e Candói sendo aplicado mais especificamente aos Conselheiros de Administração e colaboradores, que farão uma avaliação para definir se o Sicoob Integrado possui Governança Corporativa e quais as práticas mais usadas, isso se dará através de um questionário que será encaminhado por meio eletrônico a todos. Assim será possível delimitar o quanto esse sistema de administração auxilia para tomar as melhores decisões e a importância que ele tem no dia a dia dos colaboradores e cooperados. “Espera-se que um adequado mecanismo de governança possa influenciar positivamente no desenvolvimento sustentado dessas instituições, garantindo-lhe continuidade e solidez” (FUNCHAL, PINTO e COSTA, 2006).

#### 1.7 Estrutura do trabalho de conclusão de curso

O presente projeto de pesquisa abordará em (i) Introdução; (ii) Referencial teórico; (iii) Metodologia da pesquisa; (iv) Enquadramento dos dados; e, por fim as (v) considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O cooperativismo é um movimento mundial, baseado em um ideal, concretizado em princípios. No Brasil, esses princípios estão expressos basicamente na constituição Federal de 1988 e Lei 5.764 de 1.971 (ACI, 2013). É a aliança de pessoas com o mesmo objetivo em comum e que unidas conseguem obter vantagens para elas mesmas e competir em praticamente qualquer ramo de atividade (MULINARI; RITTERBUCH, 2013). Reis e Soares (2013) defendem que todas as organizações podem se beneficiar da governança corporativa, mas é preciso ter o melhor modelo que se enquadre e respeite as diferenças de cada organização.

Cooperativas de crédito são associações de pessoas com o mesmo interesse em comum, melhor administração dos seus recursos financeiros e que obtém vantagens como juros menores e depósitos aos seus associados, que são ao mesmo tempo proprietários e clientes (GARCIA; LHACER, 2012). Da mesma forma que a Aliança Cooperativa Internacional coloca:

Cooperativa de Crédito é uma associação de pessoas, que buscam através da ajuda mútua, sem fins lucrativos, uma melhor administração de seus recursos financeiros. O objetivo da cooperativa de crédito é prestar assistência creditícia e a prestação de serviços de natureza bancária a seus associados com condições mais favoráveis. (ACI, 2013)

Para tanto, é necessário ter um sistema que os associados tenham informações dos negócios com clareza e informações dos resultados financeiros e as estratégias que serão seguidas, já que um ponto tido como chave na gestão consiste na comunicação dos meios internos com os externos (PAULA, 2013).

Batista (2009 apud PAULA, 2013) diz que, por isso, o Banco Central do Brasil, lançou o Projeto Governança Cooperativa, assim objetiva disseminar as diretrizes para boas práticas de governança em cooperativas de crédito no Brasil, baseado no pressuposto de que a solidez e a eficiência do sistema financeiro passam por uma boa governança.

Segundo o Instituto Brasileiro De Governança Corporativa (IBGC) (2013) “A preocupação da Governança Corporativa é criar um conjunto eficiente de mecanismos, tanto de incentivos quanto de monitoramento, a fim de assegurar que o comportamento dos executivos esteja alinhado com o interesse dos acionistas”.



Dessa forma fica mais fácil fazer com que os cooperados tenham informações claras a respeito dos resultados financeiros e das estratégias seguidas. Assim como também afirma Filho, Ventura e Oliveira (2008) “A governança corporativa se refere ao governo estratégico da empresa, aos sistemas de controle e monitoramento estabelecidos pelos acionistas, para que ações e decisões dos gestores sejam realizadas no melhor interesse dos proprietários.”

Segundo os autores Filho, Marucci e Oliveira (2013) A distribuição das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, gera pressão por eficiência e orientação pela maximização do resultado econômico para os próprios cooperados. O resultado positivo é capturado de forma individual pelo associado.

Mas para que os objetivos da boa Governança sejam alcançados é necessário que o conselho de administração saiba exercer bem sua função.

A empresa que opta pelas boas práticas da Governança Corporativa adota como linhas mestras a transparência, a prestação de contas, a equidade e a responsabilidade. Para tanto, o conselho de administração deve exercer seu papel, estabelecendo estratégias para a empresa, elegendo e destituindo o principal executivo e avaliando o desempenho da gestão e escolhendo a auditoria independente (IBGC, 2013).

A maior companhia que comercializa títulos e ações no Brasil, a BM & F Bovespa, cria níveis de governança corporativa de acordo com as boas práticas usadas por cada empresa listada, esses níveis passam a ser como pontos positivos que as empresas possuem, pois quanto maior o nível de governança, maior também é a transparência da empresa, essa também é uma segurança para o investidor. “Dentro da Bovespa, foi criado um segmento especial de listagem denominado Novo Mercado, destinado a negociações de ações emitidas por empresas que se comprometem, voluntariamente com a adoção de práticas da governança corporativa” (AMANN, 2010). Assim como também afirma Funchal et al. (2008) “Há uma proteção para o investidor realizada a partir de um conjunto de práticas e de relacionamentos objetivando conciliar interesses, harmonizar a relação entre as partes, aprimorar o desempenho da empresa e facilitar o acesso ao capital”.

Essas boas práticas devem ligar todos os envolvidos com a cooperativa e delegando responsabilidades e deveres a serem cumpridos para que tudo funcione da maneira desejada assim como explica Filho, Marucci e Oliveira (2008). A

Governança Corporativa exige organização e a exposição dos resultados, isso em qualquer empresa que possua separação entre o proprietário e o administrador. Isso também se aplica no processo decisório, onde há necessidade de agilidade, reduzindo custos da decisão coletiva. É o mesmo que explica Lima, Araújo e Amaral (2008) para eles há uma definição clara dos limites de decisão da gerência da cooperativa para limitar o envolvimento da diretoria nas operações do dia a dia a fim de separar claramente a tomada da decisão de sua execução.

## **2.1 Práticas da governança corporativa**

Várias são as práticas possíveis de governança corporativa dentro de uma organização, mais ainda dentro de uma cooperativa. O IBGC possui o Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa, nele é possível encontrar um leque de princípios e práticas da boa governança. O IBGC (2010) aborda as práticas e recomendações para todo o sistema de governança, assim como dos padrões de conduta e comportamento aplicáveis, ainda é possível encontrar políticas para evitar conflitos de interesses e mau uso de ativos e informações relativas a organização.

O Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa (2013) é assim dividido: “Propriedade (Sócios); Conselho de Administração; Gestão; Auditoria Independente; Conselho Fiscal; Conduta e Conflito de Interesses”.

### **2.1.1 Propriedade (sócios)**

Na governança corporativa cada sócio é proprietário da empresa, como em outra qualquer, mas limitado a proporção das suas cotas, e todos tem direito a um voto, não importando o percentual que ele possui na organização.

O direito de voto deve ser assegurado a todos os sócios. Assim, cada ação ou quota deve assegurar o direito a um voto. Este princípio deve valer para todos os tipos de organizações. A vinculação proporcional entre direito de voto e participação no capital favorece o alinhamento de interesses entre todos os sócios (IBGC, 2013).

Segundo Paula (2013) na governança corporativa é necessário ter equidade entre os sócios e senso de justiça para com os acionistas minoritários contra transgressões de gerentes e de quem possui maior capital.

Para Filho, Ventura e Oliveira (2008) “A governança corporativa se refere ao governo estratégico da empresa, aos sistemas de controle e monitoramento estabelecidos pelos acionistas, para que ações e decisões dos gestores sejam realizadas no melhor interesse dos proprietários.” Esse talvez seja um dos maiores problemas que a governança enfrente nas organizações, fazer com que interesses pessoais não sejam fonte de tomada de decisão pelos gestores, mas que as decisões sejam direcionadas ao bem comum de todos os acionistas, (OLIVEIRA, et al., 2004) “A falta de transparência das empresas e a conduta nem sempre correta com acionistas minoritários e com a sociedade vêm sendo constantemente apontadas como origens para o mau funcionamento do mercado acionário, acarretando graves consequências para a eficiência da economia como um todo”.

Para que os acionistas possam fazer valer seu voto é necessário que os mesmos compareçam às assembleias gerais ou reuniões dos sócios. O IBGC (2013) destaca alguns pontos que se destacam nas Assembleias gerais:

- Aumentar ou reduzir o capital social e reformar o Estatuto/Contrato Social;
- Eleger ou destituir, a qualquer tempo, conselheiros tanto de administração como fiscais;
- Tomar, anualmente, as contas dos administradores e deliberar sobre as demonstrações financeiras;
- Deliberar sobre transformação, fusão, incorporação, cisão, dissolução e liquidação da sociedade;
- Deliberar sobre a avaliação de bens que venham a integralizar o capital social; e
- Aprovar a remuneração dos administradores (IBGC, 2013).

Porém é cada vez menor a participação de cooperados nas assembleias, para tanto, boa parte das cooperativas dispõe do modelo de assembleias com representação por delegados, essa é uma das soluções para dificuldades de representatividade e participação nas assembleias. Esse é um mecanismo previsto no artigo 42 da Lei 5.764/71, que permite este tipo de representação em cooperativas singulares com mais de três mil associados ou com filiados residindo a mais de 50 quilômetros da sede, com disposição no seu estatuto. Porém é fundamental a interlocução entre representantes e representados. Assim a representação por delegados proporciona equilíbrio a administração da cooperativa

pois ele dificulta a manipulação de quadro social com pequena participação (FILHO; MARUCCI; OLIVEIRA, 2008).

É necessário também que os sócios tenham conhecimento da assembléia ou reunião com, no mínimo, 30 dias de antecedência, assim como data, local e a hora. Outra recomendação é a adoção de pré-assembléias nas cidades onde possui agência ou um ponto de atendimento, essa seria uma maneira de incentivar maior participação dos associados (REIS; SOARES, 2013). Da mesma forma Filho; Marucci e Oliveira (2008) colocam que a realização de pré-assembléias é um mecanismo efetivo para estimular a participação dos associados, nelas são discutidos itens em pauta da assembléia e sugeridos itens para a mesma.

### **2.1.2 Conselho de administração**

O conselho de administração é o órgão responsável pelo processo de tomada de decisões de uma empresa, mas isso direcionado pelo seu conhecimento estratégico. É ele que decide os rumos da administração defendendo o interesse da organização e presta contas aos acionistas, “assim, o foco da governança é garantir que executivos e conselho de administração atuem de acordo com os interesses dos acionistas, além de, é claro, serem suficientemente competentes para gerir a organização” (ROSSONI; SILVA, 2010).

Segundo o Código de melhores práticas da governança corporativa (IBGC, 2013) o conselho de administração deve proteger e valorizar a empresa, sempre buscando obter retorno do investimento a longo prazo e buscar manter um equilíbrio entre as partes interessadas de modo que cada uma receba benefício apropriado e proporcional ao vínculo que possui com a organização. Bem como o dever de zelar pelos valores da organização e traçar suas diretrizes estratégicas. O Conselho ainda é responsável por prevenir e administrar situações de conflitos de interesses e resolver divergências de opiniões.

O IBGC (2013) também destaca as responsabilidades do Conselho de Administração, que ficam entre discussão, aprovação e monitoramento de decisões, sendo elas:

Estratégicas; Estruturas de capital; Apetite e tolerância a riscos; Fusões e aquisições; Contratações, dispensas, avaliação e remuneração do diretor-presidente e dos demais executivos, a partir da proposta apresentada pelo diretor-presidente; Escolhas e avaliações da auditoria independente; Processos sucessórios dos conselheiros e executivos; Práticas de Governança Corporativa; Relacionamentos com as partes interessadas; Sistemas de controles internos: Políticas de gestão de pessoas; Código de Conduta (IBGC, 2013).

Para estimular a participação e exigir a continuidade do CA (Conselho de Administração), é necessário que esse papel seja renovado, segundo Filho, Ventura e Oliveira (2008) a mesma diretoria pode ter um mandato máximo de quatro anos e o Conselho Fiscal tem mandato de um ano e que todos os cargos devem ser ocupados somente por associados. Mas, para Reis e Soares (2013) “o mandato do conselho fiscal é de três anos”. Isso é explicado pelo IBGC (2013) pois para evitar a vitaliciedade, o estatuto pode fixar um número máximo de anos de serviço prestado no Conselho, ou seja, depende de cada organização.

Também é necessário que todos os membros do CA tenham tempo disponível para se dedicar as atividades, além de deveres fiduciários, ele também precisa cumprir com a responsabilidade assumida, para isso ele deve observar os compromissos pessoais e profissionais (IBGC, 2013).

Há ainda, três tipos de conselheiros, que são: os independentes, os internos e os externos. Para Bertucci, Bernardes e Brandão (2006) os conselheiros independentes são mais indicados e devem ser a maioria dentre os conselheiros.

Para Amann (2010) é considerado como conselho independente, aquele que não tiver nenhum vínculo com a organização, exceto a participação no capital social, e que não seja acionista controlador, não tenha parentesco com o mesmo, nem tenha vínculo trabalhista, o conselho independente também não pode ser fornecedor ou comprador da organização na qual ele é conselheiro, nem ter parentesco de até segundo grau ou qualquer ligação com o conselho de administração e por fim, não receber qualquer remuneração da empresa, se não aquela que lhe é devida por ser conselheiro independente.

Já os conselheiros internos são os que tem vínculo atual com a organização, podem ser eles diretores ou colaboradores da organização, mas não é recomendável esse tipo de conselheiros na empresa, IBGC (2013).

Ainda temos o conselho externo que é definido pelo IBGC (2013) como os conselheiros que atualmente não tem vínculo com a organização, mas que não são independentes, podem ser eles: prestadores de serviços para a organização, sócios ou colaboradores dos membros do conselho administrativo, ou ainda ex diretores da empresa na qual são conselheiros.

Para que tudo que está no estatuto da empresa seja cumprido e para assegurar que os interesses dos acionistas sejam cumpridos, existe ainda a auditoria interna onde o auditor possui extremo conhecimento e experiência nos processos da organização assim consegue apresentar resultados mais precisos e seguros (REIS; SOARES, 2013).

### **2.1.3 Gestão**

O presidente ou diretor presidente da organização atua como um elo entre diretoria e conselho de administração, ele é responsável pela execução das diretrizes e deve prestar contas ao conselho de administração e deve lealdade a organização, cabe a ele ainda, a indicação dos diretores e a remuneração os mesmos que deverão passar por aprovação do conselho de administração (IBGC, 2013).

Amann (2010) resume que a gestão possui “Dentre as responsabilidades principais, estão aquelas relacionadas a prestação de contas (*accountability*) e a disponibilização das informações relevantes a todos os interessados (*disclosure*)”. O gestor ainda deve “conhecer os processos, assegurar a participação do conselho, do quadro social e da diretoria (participação nas assembléias e nas reuniões da diretoria) a fim de garantir a sobrevivência da cooperativa e legitimar o poder” (FILHO; VENTURA; OLIVEIRA, 2008).

A prestação de contas, para Mazzali (2010, p 40), deve ser dada a toda e qualquer parte interessada, ou seja, a todo o indivíduo ou entidade que estiver assumindo algum risco na sociedade, podem ser eles: acionistas, governo, empregados, credores, entre outros. É possível dizer que a gestão é responsável por um relacionamento transparente entre as partes citadas e que deve buscar objetividade ao repassar informações e exibidas em linguagem acessível

dependendo do público-alvo. É importante também que as informações sejam equilibradas, mostrando tanto a parte positiva como a negativa.

É importante ressaltar ainda que a Gestão não tem o dever de apenas repassar informações quando solicitadas, mas também quando ocorrerem fatos importantes e que possam influenciar decisões, por isso devem ser divulgadas as informações simultaneamente e a todos os interessados, para isso é recomendável o uso de tecnologias como a internet (MAZZALI, 2010, p 41).

#### **2.1.4 Auditoria independente**

O Auditor independente não deve ter vínculo algum com a organização e com os colaboradores e deve verificar a veracidade das informações que estão nas demonstrações financeiras, prestando serviço aos acionistas e a órgãos públicos governamentais, e por isso concedem maior credibilidade ao negócio (PAULA, 2013). Por isso a auditoria é uma ferramenta de grande importância nas organizações, ela faz uma varredura para se certificar que tudo está sendo feito de forma correta e defendendo o interesse dos acionistas.

O IBGC (2013) afirma que na governança corporativa todas as empresas precisam ter suas demonstrações financeiras auditadas por auditor independente e que o conselho de administração deve considerar o rodízio de auditores, ele também recomenda que se tenha um comitê de auditoria para auxiliar o conselho de administração.

Dentre os pontos abordados pelo auditor, é importante que ele expresse com clareza ao conselho de administração ou ao comitê de auditoria os seguintes pontos: melhorias nas principais políticas contábeis, deficiências e falhas relevantes nos procedimentos internos, tratamentos contábeis alternativos, avaliação de riscos, análise de possíveis fraudes que tenham ocorrido e casos de divergência de opinião com a diretoria (MAZZALI, 2010, p 43).

O relatório do auditor é o resultado do que ele observou na organização, é a fonte de informação sobre o estado patrimonial da empresa e por meio disso é emitida a opinião do auditor e os pareceres sobre o trabalho realizado, é de suma

importância que o relatório seja emitido de forma clara, completa, objetiva, independente e imparcial (PAULA, 2013)

### 2.1.5 Conselho fiscal

O conselho fiscal não é obrigatório em todas as organizações, isso irá depender do que está no estatuto. O IBGC (2013) fez uma lista dos principais objetivos desse conselho:

- Fiscalizar, por qualquer de seus membros, os atos dos administradores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários;
- Opinar sobre o relatório anual da Administração, fazendo constar do seu parecer as informações complementares que julgar necessárias ou úteis a deliberação da Assembléia Geral;
- Opinar sobre as propostas dos órgãos da Administração, a serem submetidas a Assembléia Geral, relativas a modificação do capital social, emissão de debêntures ou bônus de subscrição, planos de investimento ou orçamentos de capital, distribuição de dividendos, transformação, incorporação, fusão ou cisão;
- Denunciar, por qualquer de seus membros, aos órgãos de Administração e, se estes não tomarem as providencias necessárias para a proteção dos interesses da companhia, a Assembléia Geral, os erros, fraudes ou crimes que descobrir, além de sugerir providências úteis a companhia;
- Analisar, ao menos trimestralmente, o balancete e demais demonstrações financeiras elaboradas periodicamente pela companhia;
- Examinar as demonstrações financeiras do exercício social e sobre elas opinar (IBGC, 2013).

O papel do conselho fiscal também é resumido da seguinte forma.

Órgão responsável pela fiscalização dos atos dos administradores, pela verificação do cumprimento de seus deveres legais e estatutários e pela análise dos balancetes, demonstrações financeiras do exercício social e das propostas dos órgãos da administração, a serem submetidas à Assembléia Geral (PAULA, 2013).

O IBGC (2013) ainda deixa claro que o conselho fiscal não substitui o comitê de auditoria, pois este possui funções delegadas pelo conselho de administração, enquanto a auditoria deve esclarecimento direto a sócios ou acionistas. E recomenda ainda que os pareceres do conselho fiscal sejam publicados.

O órgão fiscalizador mais atuante e, portanto, o principal, é o conselho fiscal, ele confere frequentemente os atos dos administradores, supervisiona as suas práticas e leva seu parecer a assembléia geral, deixando claro aos acionistas todos



os pontos que ele julgar importantes, principalmente casos de erros, fraudes ou crimes que descobrir, ainda sugerindo ou exigindo providências. Tudo isso é feito para defender os interesses da instituição e dos sócios (REIS; SOARES, 2013).

### **2.1.6 Conduta e conflito de interesses**

Segundo Oliveira, et al. (2004) “A adoção das recomendações da CVM sobre Governança Corporativa implica na utilização de suas regulamentações e de padrões de conduta superiores aos exigidos por lei”.

Para Mazzali (2010, p 48) “há conflito de interesses quando alguém não é independente em relação a matéria em discussão e pode influenciar ou tomar decisões motivadas por interesses distintos daqueles da sociedade”

É recomendado que o conselho de administração da organização elabore um código de conduta para criar mais comprometimento dos gestores e dos colaboradores com informações da empresa sobre contribuições para o meio ambiente, doações, punições para assédios morais e sexuais, fraudes, etc. Ainda é sugerido que se alguma pessoa estiver envolvida em algum conflito de interesse, a mesma deva ser afastada da organização (IBGC, 2013).

Outra prática relevante que poderia ser adotada para resolver o conflito de interesses é a separação entre os membros que compõe o conselho de administração, entre os que desempenham funções estratégicas (Conselho Administrativo ou Diretoria) e os que desempenham funções executivas (diretoria executiva, Superintendência ou Gerência), assim como afirma Bertucci; Bernardes e Brandão (2006) a separação das funções da presidência do conselho de administração e da presidência executiva trás uma noção de maior proteção ao acionista e é relevante para melhorar o conflito de interesses. O mesmo posicionamento é feito pelo IBGC (2013) quando se trata de separação de funções “A separação clara de papéis entre os dois cargos e o estabelecimento de limites de poder e ação são de fundamental importância”.

Caso um conflito de interesse tenha sido detectado, a pessoa envolvida deve afastar-se, inclusive fisicamente do cargo que estava exercendo e o tempo de afastamento deve depender com a gravidade do conflito e das possíveis

conseqüências que ele pode ter. O afastamento deve ser registrado em ata (MAZZALI, 2010, p 48).

## **2.2 Modelos de governança corporativa**

A governança corporativa é dividida principalmente em dois modelos no mundo: “o *outsider system* (grande pulverização do controle acionário das empresas) ou sistema de governança anglo-saxão e o *insider system* (instituições financeiras no comando das operações diárias e ativas na administração dos negócios) ou sistema de governança da Europa Continental” (PAULA, 2013).

O modelo *outsider system* é baseado numa gestão com foco no acionista, quanto a seus interesses e direitos, tudo é feito de forma que busque a maximização de valor para que os acionistas tenham um maior retorno (*shareholder*), outra prioridade desse modelo é a redução de conflitos de agência (GIAROLA *et al*, 2007, apud PAULA, 2013).

Já o modelo de governança chamado *insider system*, tem grandes acionistas no comando das operações diárias, ou pela sua indicação, sua propriedade é concentrada nas mãos de poucos (MAZZALI, 2010, p 22). “Trata-se de modelo que vai além do retorno do investimento e da geração de riqueza para os acionistas, assumindo compromissos com outras partes interessadas no desenvolvimento das empresas, como empregados, clientes e a comunidade (*stakeholder*)” (PAULA, 2013).

O modelo mais utilizado no Brasil é o *insider system*, com predominância da propriedade concentrada, com forte presença de empresas controladas pelo estado e orientado por partes interessadas (IBGC, 2014).

## **2.3 Cooperativa Sicoob**

O Sistema de *Cooperativas* de Crédito do Brasil (Sicoob) é composto: “pela Confederação Nacional das *Cooperativas* do Sicoob Ltda. - Sicoob

Confederação; pelas *Cooperativas* centrais associadas ao Sicoob Confederação; pelas *Cooperativas* singulares associadas às respectivas *Cooperativas* centrais”.

A Cooperativa de Crédito de Livre Admissão do Iguazú Integrado - Sicoob Integrado, é resultante de uma incorporação que aconteceu em 26 de agosto de 2013 da Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados de Pato Branco - Sicoob Pato Branco, com a Cooperativa de Crédito de Livre Admissão do Sudoeste Integrado - Sicoob Integrado.

Pato Branco é a atual cidade sede do Sicoob Integrado, mas ele foi criado na cidade de Coronel Vivida, no Paraná, constituído em 14 de outubro de 2004, com um capital de R\$ 166.000,00 (cento e sessenta e seis mil reais) integralizados pelos seus 61 associados que acreditaram na cooperativa, inicialmente sendo trazida pela associação comercial do município que queria trazer um novo e atrativo produto para oferecer aos associados (GOMES; GINI, 2012, p.130).

Inicialmente houve certa resistência dos empresários, pois na mesma época, cooperativas da região haviam quebrado e diziam que “essa seria mais uma a quebrar”, outros entravam com um capital baixo, dizendo que “se quebrasse, a perda seria pequena”. Mesmo com todas as dificuldades, em 14 de fevereiro de 2005 foi aberto o primeiro ponto de atendimento (PA) do Sicoob Integrado, relata Gomes; Gini (2012, p. 131).

Aos poucos, a cooperativa foi crescendo e instalando postos de atendimento em municípios vizinhos, como São João; Chopinzinho; Itapejara D’oeste; Mangueirinha e Candói. Posteriormente sendo incorporados também os pontos de atendimento de Pato Branco; Vitorino; Palmas; e Clevelândia (GOMES; GINI, 2012).

Atualmente, segundo o Regimento Interno (2008) do Sicoob Integrado, seu organograma é assim distribuído:

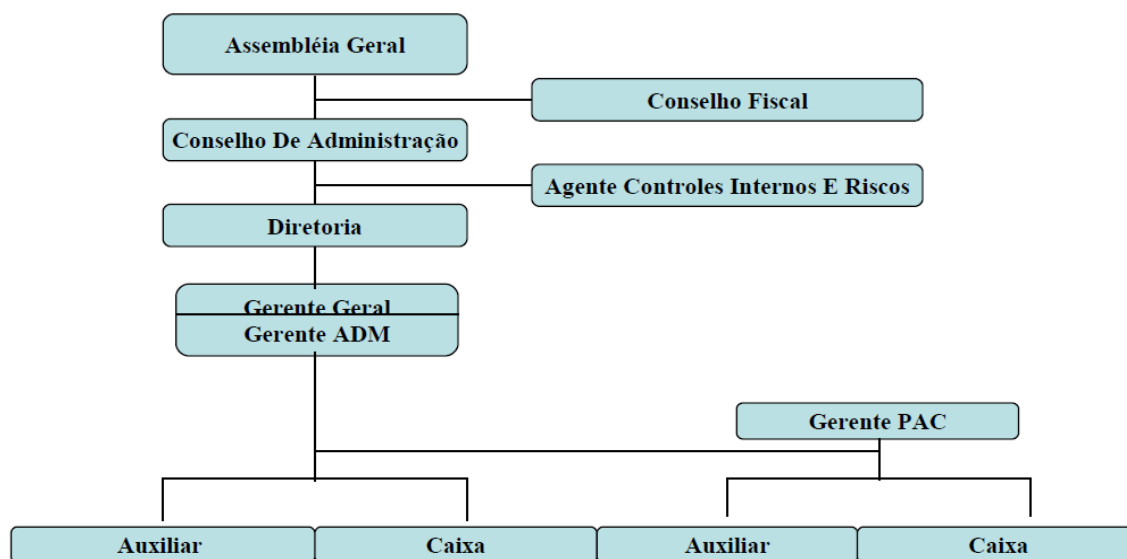


Figura 1 - Organograma Sicoob  
 Fonte: Sicoob Integrado

## 2.4 Governança Corporativa no Sicoob

A Cooperativa de Crédito de Livre Admissão do Iguaçu Integrado - Sicoob Integrado, conforme Estatuto Social 2013 Art.37º a estrutura de governança corporativa da Cooperativa é composta pelos seguintes órgãos sociais:

- “Assembléia Geral;
- Conselho de Administração;
- Diretoria Executiva; e
- Conselho Fiscal”.

Para Gawlak e Ratzke (2001, p. 58), a Assembléia Geral pode ser entendida como:

(...) uma reunião de todos os cooperados para que, em conjunto, possam sugerir discutir, analisar e tomar decisões sobre o desenvolvimento da sociedade cooperativa. É convocada com antecedência de 30 (trinta) dias através de editais de convocação afixados em locais apropriados; publicação em jornal e comunicação aos associados através de circulares.

É possível observar que a assembléia geral é o órgão supremo da cooperativa, já que se tratam dos associados e, portanto, os “donos” da cooperativa, com poderes de decidir os negócios relativos ao objetivo da cooperativa e olhar pelo seu desenvolvimento.

Os integrantes do conselho de administração são associados eleitos na assembléia geral com tempo disponível para dedicação às atividades da

cooperativa, seu mandato não pode ser maior do que quatro anos e suas funções são estabelecidas no estatuto social da cooperativa. É importante esclarecer que os cooperados que assumirem tal responsabilidade devem ser profissionais (GAWLAK; RATZKE, 2001, p. 58). Assim o conselho de administração é um órgão da administração que estabelece estratégias organizacionais, acompanha sua implementação, avalia os resultados e demais funções estabelecidas no estatuto social.

A diretoria executiva, segundo o IBGC (2013) deve ser composta de dois a cinco membros, os mesmos devem ser associados e eleitos pelo conselho de administração com mandatos de dois anos.

As principais funções da Diretoria Executiva são: execução das diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração e prestação de contas a este órgão, não esquecendo que seu dever de lealdade é para com a organização; responsável pela elaboração e implementação de todos os processos operacionais e financeiros, após aprovação do Conselho de Administração (REIS; SOARES, 2013).

Do ponto de vista de Gawlak e Ratzke (2001, p. 58), o conselho fiscal possui as seguintes características:

(...) é constituído por três membros efetivos e três suplentes, sócios eleitos na assembléia geral (...) É o órgão fiscalizador e colaborador, que deve estar integrado com o conselho de administração. Cabe a ele desempenhar fielmente o seu papel, que é de fiscalizar, assídua e minuciosamente as operações, ações e serviços da cooperativa e comunicar a diretoria possíveis irregularidades constatadas. Cada associado tem direito a ser candidato ao conselho fiscal e ser votado. Cabe ressaltar que o papel dos conselheiros é de responsabilidade perante a sociedade cooperativa, por tanto, ele devera ter conhecimentos básicos sobre planejamento, administração, princípios de contabilidade, análise de balanços e outros.

Fica claro que o conselho fiscal deve estar totalmente comprometido com a cooperativa e que tudo deve ser observado, analisado e, se necessário, punido ou melhorado.

A Cooperativa de Crédito de Livre Admissão do Iguaçu Integrado - Sicoob Integrado, deve possuir em seu Conselho de Administração “no mínimo 7 (sete) e, no máximo, 15 (quinze) membros, sendo um presidente e um vice-presidente e os demais conselheiros vogais, sendo 9 (nove) conselheiros efetivos e 4 (quatro) conselheiros suplentes, todos associados da *Cooperativa*” Art. 67, Estatuto Social (2013).

Sendo assim fica claro que o Sicoob Integrado possui as principais características da governança corporativa em seu regulamento. Será tratado a seguir se as práticas da governança realmente estão sendo executadas na instituição.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

A seção de metodologia da pesquisa será dividida em: (i) procedimentos para revisão da literatura; e, (ii) enquadramento metodológico.

#### **3.1 PROCEDIMENTOS PARA REVISÃO DA LITERATURA**

Para formar o portfólio bibliográfico do tema de pesquisa para a confecção do presente projeto de pesquisa foi utilizado um método simples para escolha dos trabalhos científicos no, o qual consistiu em:

A primeira etapa foi a definição das diretrizes a serem pesquisadas, de forma a enquadrar o maior número possível de resultados que estivessem dentro do tema escolhido, o qual foram feitos testes para saber quais palavras chaves retornariam mais trabalhos alinhados com o tema de pesquisa, depois de testados foram escolhidos: “cooperativas de crédito” e “governança corporativa”;

Na segunda fase foi digitado no Google as diretrizes escolhidas sobre o tema do projeto, com essa pesquisa retornaram aproximadamente 3.140 resultados;

Na terceira etapa houve uma seleção dos artigos para os artigos mais novos, ente os últimos 10 anos, ou seja, entre 2004 e 2014, dessa forma retornaram aproximadamente 2.860 resultados;

Posteriormente foram selecionadas as trinta primeiras páginas de pesquisa, que totalizaram 300 resultados;

Depois foram escolhidos, dentre os 300 trabalhos, todos os que tratavam-se de periódicos, artigos publicados e trabalhos científicos, dessa forma restaram 88 trabalhos;

O quinto passo foi a leitura dos títulos dos 88 trabalhos restantes, o qual pode quase definir por total quais foram os trabalhos utilizados, assim restaram 20;

Por sexto e último passo foram lidos os resumos dos 20 trabalhos, sendo selecionados 13 artigos que tornaram-se os trabalhos utilizados para a construção do presente trabalho apresentado.

Assim como mostra a Figura 2 a seguir:

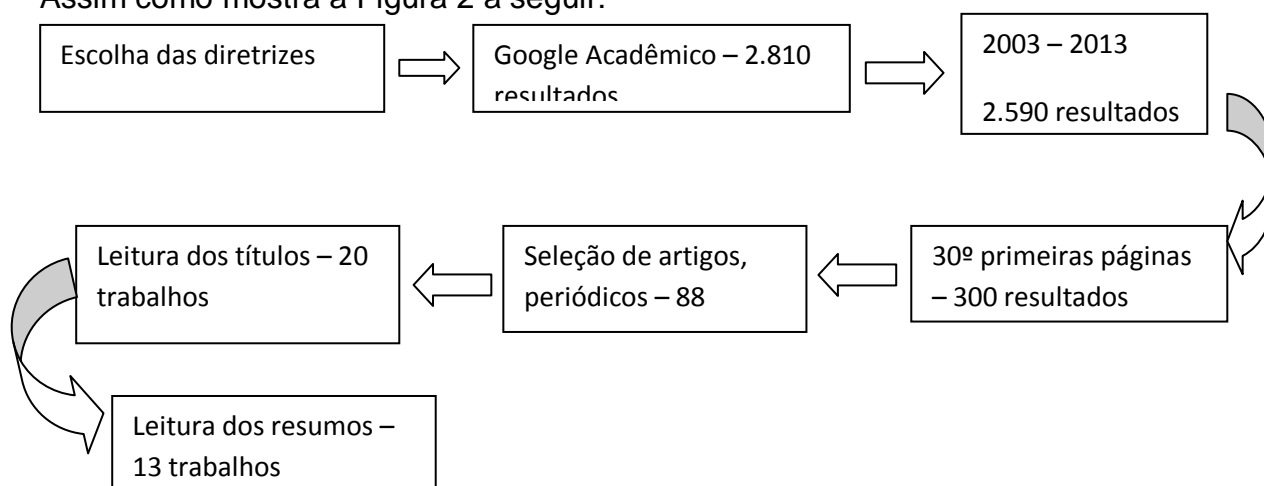


Figura 2 – Procedimentos para revisão da literatura  
Fonte: Autora

Também foram acrescentadas às referências, algumas páginas que trazem conceitos.

### 3.2 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

A presente pesquisa caracteriza-se como exploratória, pois a pesquisa têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais claro e a constituir hipóteses (GIL, 2002).

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa, pois no processo desenvolvido para identificar os artigos do portfólio bibliográfico e suas referências (RICHARDSON, 2008).

A natureza do artigo caracteriza-se como estudo de caso/multicaso, pois está analisando apenas uma organização, mas colhendo informações de vários pontos de atendimento, assim como afirma Gil (2008) consiste no estudo detalhado de um ou poucos locais de estudo, permitindo um conhecimento maior e mais amplo.

### 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para a realização do presente trabalho de pesquisa foi utilizado o método do *survey online*, segundo Antonelli (2011, apud COOPER e SCHINDLER, 2003, p.



266) esse método consiste na busca de informações que os respondentes tenham conhecimento e consigam fornecer. Para tanto foi enviado o questionário elaborado com cuidado e de forma auto explicativa, o mesmo cuidado foi tomado na coleta e apuração dos dados do questionário.

O envio dos questionários foi para um grupo de e-mails do próprio Sicoob Integrado, após conversa com um dos diretores que concordou e deu grande apoio para a realização do mesmo. Nesse único grupo de e-mails estão envolvidos todos os colaboradores do Sicoob Integrado, incluindo diretores, gerentes, assistentes e atendentes, aqui denominados como colaboradores, também foi enviado para os membros do conselho de administração, totalizando cerca de 85 e-mails.

É importante ressaltar que nenhum dos colaboradores tem treinamento quanto a forma que a cooperativa trabalha e quais são suas normas, por isso é possível que parte destes não saibam responder a algumas questões.

Todas as questões são perguntas fechadas e objetivas de forma que os respondentes conseguissem fazê-lo de forma rápida e assim obter maior número de respostas.

### 3.4 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

Para a coleta dos dados foi utilizada uma forma simples de questionário em formato *Word*. O retorno foi um total de 36 questionários, sendo que 33 são colaboradores e 3 são membros do conselho de administração. Para o tratamento dos dados foi utilizado o programa Microsoft Office Excel, assim sendo calculados os percentuais.

#### 4 ENQUADRAMENTO DOS DADOS

Para fazer a análise dos dados foi utilizado o formato de *Excel*, para tanto foi feita uma relação com planilhas para cada pergunta e sua resposta, posteriormente houve uma contagem da quantidade de respostas dadas a mesma alternativa e relacionado com a mesma pergunta que estava no Excel, isso para todas as perguntas e respostas, todo o processo foi repetido ao final para haver uma conferência das quantidades. Para cálculo dos percentuais foi utilizado o mesmo formato de arquivo com fórmulas de modo que tudo ficasse arredondado e enquadrados nos padrões desejados.

Posteriormente foram repassadas as informações para esse mesmo arquivo e distribuídos os dados com fidelidade aos dados apresentados pelos respondentes e estão descritos abaixo. É importante informar que as tabelas estão mostrando apenas as informações retiradas das respostas dos colaboradores.

**Tabela 01 – Transparência**

**Você considera o Sicoob Integrado uma organização transparente na definição de seus objetivos?**

<b>Alternativa</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
<b>Sim</b>	26	79%
<b>Sim, parcialmente</b>	6	18%
<b>Não</b>	1	3%
<b>Não sei</b>		
<b>TOTAL</b>	33	100%

Fonte: Autora

Com relação ao questionário aplicado, na tabela 1 que pergunta sobre a opinião dos respondentes sobre a transparência da cooperativa, , 79%, ou seja, 26 respostas apontaram que sim. A mesma opinião dos diretores apontaram, ambos responderam que consideram o Sicoob Integrado uma organização transparente, a resposta encontrada vai de encontro com o que o IBGC considera como governança corporativa quando coloca.

A empresa que opta pelas boas práticas da Governança Corporativa adota como linhas mestras a transparência, a prestação de contas, a equidade e a responsabilidade. Para tanto, o conselho de administração deve exercer seu papel, estabelecendo estratégias para a empresa, elegendo e destituindo o principal executivo e avaliando o desempenho da gestão e escolhendo a auditoria independente. (IBGC, 2013)

Sendo assim, a cooperativa, segundo 79% das respostas, é uma organização transparente.

**Tabela 02 – Conhecimento dos cooperados**

**A Cooperativa assegura que os associados conheçam totalmente a situação financeira, o desempenho e as políticas de gestão e negócios da cooperativa?**

<b>Alternativa</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
<b>Sim</b>	14	43%
<b>Sim, parcialmente</b>	15	45%
<b>Não</b>	2	6%
<b>Não sei</b>	2	6%
<b>TOTAL</b>	33	100%

Fonte: Autora

Essa informação é confirmada quando perguntado se a cooperativa assegura que os associados conheçam totalmente a situação financeira, o desempenho e as políticas de gestão e negócios da cooperativa, como apresentado na tabela 2 os colaboradores responderam que sim, 43%, porém 45% consideram que o Sicoob Integrado assegura em partes que essas informações cheguem até os seus associados. Assim como Paula (2013) diz que é necessário ter um sistema que os associados tenham informações dos negócios com clareza e informações dos resultados financeiros e as estratégias que serão seguidas. A mesma resposta foi obtida dos membros do conselho de administração, duas respostas foram de que concordam parcialmente e um membro respondeu que sim.

### **Tabela 03 - Divulgação assembléias**

**O local, a data e a hora da realização das Assembléias Gerais são divulgadas com antecedência para os associados?**

<b>Alternativa</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
<b>Sim, algumas vezes</b>	01	3%
<b>Sim, um mês</b>	23	70%
<b>Sim, algumas semanas</b>	09	27%
<b>Sim, alguns dias</b>		
<b>Não tem período</b>		
<b>Não é divulgado</b>		
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autora

Quando questionado sobre esses pontos, 70% dos respondentes afirmaram que é divulgado com 30 dias, e 27% afirmaram que a divulgação ocorre com algumas semanas antes da assembléia. Aqui podemos visualizar certa discordância entre os membros do conselho de administração, um respondeu que ocorre com um mês e os outros que isso acontece com algumas semanas. Essas informações são confirmadas conforme o regulamento eleitoral do Sicoob Integrado (2013), art 3º e 4º.

“A Assembleia Geral para eleição será convocada com antecedência mínima de 30 (trinta) dias, em única convocação, mediante: editais afixados em locais apropriados nas dependências comumente mais frequentadas pelos delegados; publicação em jornal; comunicação aos delegados por intermédio de circulares.

O edital publicado conterá as seguintes informações: data, horário e local da votação; prazo para registro de chapas; horário para entrega de documentos para o registro; data de nova eleição, em caso de empate entre os concorrentes”.

Assim fica confirmado que a cooperativa vem mantendo essa prática da governança corporativa, assim como mencionado acima.

#### **Tabela 04 – Conflito de interesses**

**Você conhece algum caso em que algum gestor tenha tomado alguma decisão para benefício próprio dentro da cooperativa, em detrimento a coletividade?**

<b>Alternativa</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
<b>Sim</b>	06	18%
<b>Não</b>	27	82%
<b>TOTAL</b>	33	100%

Fonte: Autora

Conforme a Tabela 4, 82% dos colaboradores afirmaram que não conhecem nenhum caso, a mesma resposta foi obtida por dois membros do CA, porém um membro do CA afirmou que conhece algum caso em que isso tenha ocorrido e 18% dos respondentes também conhecem, ou seja, existem decisões tomadas para benefício individual dentro da cooperativa, talvez não com tanta frequência, mas há.

Conforme informação foi obtida no Estatuto Social da cooperativa (2013), art. 84<sup>a</sup> que trata das competências da diretoria executiva, entre elas está a de “zelar para que padrões de ética e de conduta profissional façam parte da cultura organizacional e que sejam observados por todos os empregados”.

#### **Tabela 05 - Indicação dos diretores**

**No Sicoob Integrado, é o Presidente que faz a indicação dos diretores e da respectiva remuneração?**

<b>Alternativa</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
<b>Sim</b>	06	18%
<b>Sim, às vezes</b>	04	12%
<b>Não</b>	02	6%
<b>Não sei</b>	21	64%
<b>TOTAL</b>	33	100%

Fonte: Autora

Na questão sobre a indicação dos diretores e suas respectivas remunerações, como mostra a tabela 5, 64% não souberam responder, 18% afirmaram que é o presidente que faz a indicação e 12% afirmaram que às vezes é o presidente quem assume esse papel. Dois membros do CA responderam que às

vezes é o presidente e uma resposta foi afirmativa, o que não está enquadrado nas praticas da governança, segundo a resposta dos membros do conselho de administração, porém, estaria de acordo se considerássemos a respostas dos colaboradores.

Segundo o Estatuto social (2013), art. 79 a diretoria executiva “(...) é composta por 2 (dois) diretores, associados ou não, nomeados por maioria simples dos membros do Conselho de Administração, sendo um Diretor Administrativo e Financeiro e um Diretor de Negócios”. Porém o estatuto não trata nada sobre a questão da remuneração dos mesmos.

A resposta que indicou os 64% das opções chegou nesse ponto devido a falta de informação, essa não é uma prática discutida internamente.

**Tabela 06 - Auditoria**

**Frequentemente, ocorre a realização de auditoria no Sicoob Integrado?**

Alternativa	Quantidade	%
<b>Sim</b>	28	85%
<b>Sim, às vezes</b>	04	12%
<b>Não</b>	01	3%
<b>Não sei</b>		
<b>TOTAL</b>	33	100%

Fonte: Autora

Conforme o demonstrado na tabela 6, quanto da realização de auditoria, 85% afirmaram que frequentemente ocorre a realização da auditoria no Sicoob Integrado, a mesma resposta foi obtida dos membros do conselho de administração. Assim como é tido como uma boa prática da governança corporativa, conforme afirmação do IBGC (2013) na governança corporativa todas as empresas precisam ter suas demonstrações financeiras auditadas por auditor independente e que o conselho de administração deve considerar o rodízio de auditores, ele também recomenda que se tenha um comitê de auditoria para auxiliar o conselho de administração.

No estatuto social (2013) não há nada claro a respeito da frequência de realização de auditoria, porém, em vários artigos há citações sobre o assunto, conforme o **Art. 96** que demanda sobre as competências do conselho fiscal “No

desempenho de suas funções, o Conselho Fiscal poderá valer-se de informações constantes no relatório da Auditoria Interna, da Auditoria Externa, do Controle Interno, dos diretores ou dos empregados da *Cooperativa(..)*”

Por isso é possível concluir que o Sicoob integrado possui auditoria frequentemente.

#### **Tabela 07 - Conselho fiscal**

##### **O conselho fiscal realiza a fiscalização dos atos dos administradores e opina sobre eles?**

<b>Alternativa</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
<b>Sim</b>	28	85%
<b>Sim, às vezes</b>		
<b>Não</b>	01	3%
<b>Não sei</b>	04	12%
<b>TOTAL</b>	33	100%

Fonte: Autora

Quando questionado sobre o conselho fiscal, a resposta indicou que há sim a realização de fiscalização sobre os administradores da cooperativa, pois 85% das respostas tiveram essa indicação, a mesma resposta foi obtida dos membros do CA. Esse ponto também está enquadrado nas boas práticas da governança assim como afirma o IBGC (2013) ao dizer que é dever do conselho fiscal “fiscalizar, por qualquer de seus membros, os atos dos administradores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários”.

A mesma situação é prevista no Estatuto Social (2013), art. 96, XIII que trata da competência do conselho fiscal, entre elas está a de “pronunciar-se sobre a regularidade dos atos praticados pelos órgãos de administração e informar sobre eventuais pendências à Assembléia Geral Ordinária” e ainda competência de “observar se o Conselho de Administração se reúne regularmente e se existem cargos vagos na composição daquele colegiado, que necessitem preenchimento”. Portanto é possível afirmar que existe fiscalização dos atos dos administradores por meio do conselho fiscal.

### **Tabela 08 - Manual de Conduta**

**Existe algum manual de conduta que cite sobre meio ambiente, doações, punições para assédios morais e sexuais, fraudes, etc., que está sendo utilizado na cooperativa?**

<b>Alternativa</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
<b>Sim</b>	15	45%
<b>Não</b>	01	3%
<b>Não sei</b>	17	52%
<b>TOTAL</b>	33	100%

Fonte: Autora

O IBGC também recomenda que seja criado um manual de conduta para criar mais comprometimento dos gestores e dos colaboradores com informações da empresa, nesse ponto o Sicoob Integrado ficou dividido, 45% dos colaboradores afirmam que existe um código que trata de tais assuntos citados, porém 52% não sabem do referido código, ou por ele não ser divulgado, ou por não existir realmente, mas segundo os membros do conselho de administração, esse manual existe.

É necessário então, mais divulgação do código de conduta, para que todos os colaboradores tenham conhecimento do mesmo e de suas normas.

### **Tabela 09 - Opinião do cooperado**

**Cite duas das opções abaixo, das quais o cooperado se utiliza para expressar sua opinião sobre a cooperativa e sua forma de gestão:**

<b>Alternativa</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
<b>Caixa de sugestão</b>		
<b>Pré-assembléia</b>	18	27%
<b>Conversa com gerentes</b>	29	44%
<b>Conversas informais (não documentais) com dirigentes</b>	17	26%
<b>Espaço para sugestão no site</b>		
<b>Outras. Quais:</b>	02	3%
<b>TOTAL</b>	66	100%

Fonte: Autora



Quando indagados sobre as formas existentes e escolhidas para o cooperado expressar sua opinião, 27% afirmaram que o contato é realizado nas pré-asmbléias, 44% disseram ser em conversas com gerentes, 26% escolheram a opção de conversas informais e dois respondentes, ou seja, 03% disseram que é através de outras formas, um dos colaboradores afirmou que é por conversa com colaboradores e outro disse que conversas com terceiros, colaboradores entre outros e não somente com dirigentes ou gerentes, pois em alguns casos os mesmos não se sentem a vontade para efetuar críticas ou sugestões. Mesmo com essa única resposta contrária, fica claro com a maioria dos votos, que os associados possuem formas de se expressar na cooperativa, eles tem o poder de dar sua opinião quando entender ser conveniente.

A informação é encontrada também no Regimento Interno da cooperativa (2008) que afirma que os principais assuntos e finalidades das realizações das pré-asmbléias realizadas em micro regiões de sua área de atuação, são de “Levantar sugestões para o planejamento das atividades da Cooperativa; Apresentar e esclarecer as peças que compõem a prestação de contas anual; Outros assuntos de interesse social”.

As respostas indicaram que essa comunicação existe e de diferentes formas, o importante é que a comunicação seja de forma fácil para que possibilite aos associados expor suas opiniões e sugestões, para tanto é preciso que a cooperativa torne mais acessível a informação dos cooperados para com a cooperativa.

#### **Tabela 10 - Delegados**

##### **A Assembléia Geral Ordinária da Cooperativa de Crédito ocorre em regime de apresentação por delegados?**

<b>Alternativa</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
<b>Sim</b>	23	70%
<b>Sim, às vezes</b>	03	09%
<b>Não</b>	01	03%
<b>Não sei</b>	06	18%
<b>TOTAL</b>	33	100%

Fonte: Autora

Conforme afirmado por Filho; Marucci e Oliveira (2008) a representação por delegados é válida e está prevista em Lei, se enquadradas às condições e em todas as condições o Sicoob Integrado está enquadrado, possui mais de três mil cooperados e possui distâncias superiores a 50 km da sede da realização das assembleias, por isso adotou o regime de representação por delegados desde o ano de 2014, assim como também afirmou a pesquisa, 70% dos respondentes afirmaram que tal regime é adotado e 18% não souberam responder. A resposta dos membros do conselho de administração foi afirmativa.

Conforme o estatuto social (2013) art. 7º, parágrafo 3º “O associado é legalmente representado por delegado presente à Assembleia Geral”. Porém fica claro no que mesmo havendo a representação por delegados, o associado possui o direito de comparecer as assembleias, como é citado também no art. 7º, é direito do associado: “comparecer às Assembleias Gerais mesmo não sendo delegados (...); ser votado para delegado e para os demais cargos sociais, desde que atendidas as disposições legais ou regulamentares pertinentes; votar para delegado”.

Mais uma prática da governança que está presente no Sicoob Integrado, assim como confirma a tabela 10, é possível concluir que a cooperativa possui representação por delegados e que se enquadra em todos os requisitos para poder optar por esse sistema.

**Tabela 11 - Pré-assembleias**

**São realizadas as pré-assembleias anteriormente das Assembleias Gerais, a fim de discutir os assuntos constantes da respectiva pauta?**

<b>Alternativa</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
<b>Sim</b>	27	82%
<b>Sim, às vezes</b>	01	3%
<b>Não</b>		
<b>Não sei</b>	05	15%
<b>TOTAL</b>	33	100%

Fonte: Autora

Conforme a tabela 11 ambos os diretores afirmaram que há a realização de pré-assembleias, 82% dos colaboradores responderam a mesma coisa e 15%

não souberam responder. Todos os membros do CA que responderam a pesquisa, afirmaram que as pré-assembléias são realizadas.

Assim como recomendado pelas práticas da governança corporativa, conforme descrito por Reis; Soares (2013) e também por Filho; Marucci e Oliveira (2008) que dizem que a realização das pré-assembléias são uma forma para incentivar a participação dos associados e aproximá-los da cooperativa.

Fica provada essa questão no Estatuto Social do Sicoob Integrado (2013), art. 38, § 2º.

Com vista a uma maior participação do quadro social e para efetividade do princípio da transparência, as matérias objeto da ordem do dia da Assembléia Geral Ordinária devem ser previamente discutidas nos respectivos núcleos ou comunidades de atuação da *Cooperativa*, em encontros denominados pré-assembléias.

Assim como tratado no Regimento Interno do Sicoob Integrado (2008) “As pré-assembléias serão convocadas pelo Presidente (...) através de ampla divulgação, especificando as datas e locais de sua realização. A pré-assembléia terá caráter consultivo e preparatório das Assembléias”

Assim, esse é outro mecanismo que o Sicoob Integrado se utiliza, o da realização das pré-assembléias, devido à extensão territorial ocupada, essa é uma das formas encontradas para aproximar o associado.

#### **Tabela 12 - Assembléia geral**

##### **Na Assembléia Geral, a deliberação sobre a prestação de contas é precedida da leitura dos pareceres da auditoria externa e do conselho fiscal?**

<b>Alternativa</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
<b>Sim</b>	25	85%
<b>Sim, às vezes</b>		
<b>Não</b>	01	3%
<b>Não sei</b>	07	15%
<b>TOTAL</b>	33	100%

Fonte: Autora

Na questão que trata da leitura dos pareceres de auditoria externa e do conselho fiscal, 85% das respostas foram que sim, que esse procedimento é adotado, assim como a resposta dos membros do CA, os outros 15% dos colaboradores não souberam responder, assim como já foi comentado por Filho;

Marucci e Oliveira (2008) a cooperativa deve atender aos princípios básicos da governança corporativa que são as praticas que envolvam de transparência e prestação de contas.

O Art. 58 do Estatuto Social trata da assembléia geral ordinária e ali deixa clara essa questão.

Prestação de contas dos órgãos de administração, acompanhada do parecer do Conselho Fiscal, compreendendo: relatório da gestão; balanços elaborados no primeiro e no segundo semestres do exercício social anterior; relatório da auditoria externa; demonstrativo das sobras apuradas ou das perdas decorrentes da insuficiência das contribuições para cobertura das despesas da sociedade.

A informação também está ainda mais clara no Regimento Interno da cooperativa (2008), onde:

A Assembléia Geral Ordinária, que se realizara obrigatoriamente uma vez por ano, no decorrer dos três primeiros meses apos o termino do exercício social, deliberará sobre os seguintes assuntos, que deverão constar da ordem do dia:

Prestação de contas dos órgãos da Administração, compreendendo:

- Relatório de gestão; Balanços levantados no primeiro e segundo semestres do exercício social;
- Demonstrativo das sobras apuradas ou perdas decorrentes da insuficiência das contribuições para cobertura das despesas da cooperativa;
- Parecer do Conselho Fiscal e auditoria interna;
- Demais demonstrativos contábeis exigidos pelas normas de contabilidade e órgãos oficiais;
- Destinação das sobras apuradas ou rateio das perdas;
- Eleição dos componentes do Conselho de Administração, quando for o caso, e anualmente, do Conselho Fiscal (...)

Com 85% das respostas é possível concluir que existe a realização das pré-assembléias e que há a leitura dos pareceres durante as mesmas.

### **Tabela 13 - Papéis desempenhados pelos administradores**

**Há separação entre os papéis desempenhados pelos administradores com funções estratégicas (Conselho Administrativo ou Diretoria) e por aqueles com funções executivas (diretoria executiva, Superintendência ou Gerência)?**

<b>Alternativa</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
<b>Sim</b>	26	79%
<b>Sim, às vezes</b>	05	15%
<b>Não</b>		
<b>Não sei</b>	02	6%
<b>TOTAL</b>	33	100%

Fonte: Autora

A separação das funções da presidência do conselho de administração e da presidência executiva trás uma noção de maior proteção ao acionista e é relevante para melhorar o conflito de interesses. Isso foi constatado na questão em que tratava de separação de funções entre os membros do conselho de administração, a maioria dos respondentes, 79%, afirmaram que há essa separação, 15% disseram que há, às vezes e os outros 6%, ou seja, duas pessoas não souberam responder, a resposta dos membros do conselho de administração também foram diferentes, um apontou que sim e os outros dois que há separação as vezes.

A confirmação desse dado é percebido em vários pontos do Estatuto Social (2013), como no Art. 6º, § 2º. “O Conselho de Administração poderá delegar à Diretoria Executiva a aprovação de admissões, observadas as regras deste Estatuto”, Art. 62 “São órgãos de administração da *Cooperativa*: Conselho de Administração; Diretoria Executiva”, Art. 76 Parágrafo único “ Na impossibilidade de representação pelo vice-presidente, o presidente do Conselho de Administração poderá, mediante autorização do Conselho de Administração, com o respectivo registro em ata, delegar a membro da Diretoria Executiva (...)”

Da mesma forma, o IBGC (2013) destaca responsabilidades do conselho de administração e entre elas está “(...) Contratações, dispensas, avaliação e remuneração do diretor-presidente e dos demais executivos, a partir da proposta apresentada pelo diretor-presidente (...)”

Com 79% das respostas, é possível concluir que existe separação entre membros do conselho de administração e os membros dos que tomam decisões executivas.

**Tabela 14 – Órgão independente**

<b>O conselho fiscal é um órgão independente da administração da cooperativa?</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
<b>Sim</b>	25	76%
<b>Não</b>	05	15%
<b>Não sei</b>	03	9%
<b>TOTAL</b>	33	100%

Fonte: Autora

Para Bertucci, Bernardes e Brandão (2006) os conselheiros independentes são mais indicados e devem ser a maioria dentre os conselheiros, isso por não manterem nenhum tipo de subordinação com o conselho de administração e por não terem nenhum interesse sobre os resultados. Segundo a pesquisa, nesse ponto a cooperativa também se enquadra, pois 76% das respostas afirmaram que o conselho fiscal é um órgão independente da administração da cooperativa, cinco respostas foram negativas e três pessoas não souberam responder. Dentre os membros do CA, a resposta foi afirmativa. No Estatuto Social da cooperativa, não trás nada sobre a questão acima, nem que é independente, e nem que é dependente, mas sempre trata isoladamente o que é conselho fiscal e o que é da administração da cooperativa.

#### 4.1 Considerações sobre o questionário

Sobre o questionário aplicado, é importante ressaltar que não são todas as práticas da governança corporativa que puderam ser estudadas e se o Sicoob Integrado as utiliza, mas sim as principais e que mais se enquadrariam nesse tipo de organização.

Sobre a transparência da organização e se a cooperativa assegura que seus associados conheçam totalmente a situação financeira, o desempenho e as políticas de gestão e negócios da cooperativa, conforme as tabelas 1 e 2, embora a grande maioria dos colaboradores tenham afirmado que exista transparência na cooperativa e que tenham concordado totalmente ou parcialmente que a organização se assegure do conhecimento dos cooperados. Seria importante que os associados obtivessem mais informações, principalmente quanto a questão de provisão para devedores duvidosos, lucros e prejuízos, seria interessante a distribuição de informativos trimestrais com esse tipo de informação que chegassem até as mãos dos cooperados e para isso cada PA ficaria responsável por distribuí-los aos seus associados e comentar com eles sobre medidas que poderiam ser

adotadas para melhorar a situação ou até mesmo para que os cooperados pudessem cobrar algumas questões ou esclarecer dúvidas.

Com relação a divulgação da data e local da realização das assembleias, mesmo com 70% das respostas terem afirmado que isso acontece com um mês de antecedência, é importante que o conselho de administração junto com os PA's enviassem cartas-convite aos endereços cadastrados no sistema, pois essa é uma prática de suma importância, pois esse é o momento mais propício para repassar aos associados os resultados e as despesas do ano e para esclarecer dúvidas dos cooperados que não frequentam a cooperativa.

Na tabela 4, ao que se refere a questão sobre o uso do poder na cooperativa, embora a grande maioria não conheça nenhum caso, é preocupante que 18% dos respondentes conheçam casos. É preciso tomar providências para que isso não aconteça, para tanto seria interessante se o conselho fiscal acompanhasse mais o que é deferido nos comitês de crédito, que houvesse intervenções do conselho fiscal sobre casos suspeitos ou casos de negociações que não estivessem enquadradas conforme as leis da cooperativa e do Banco Central.

Sobre a realização de auditoria, assim como afirma 85% das respostas, realmente elas acontecem pelo menos uma vez por ano conforme recomendação do IBGC, que afirma que na governança corporativa todas as empresas precisam ter auditoria com auditor independente, pois ela faz uma varredura para se certificar que tudo está sendo feito de forma correta e defendendo o interesse dos acionistas.

Ainda sobre a fiscalização, a cooperativa também possui o conselho fiscal, que é formado por associados e que fazem a fiscalização por amostra e mensalmente, assim como Reis e Soares (2013) trazem, que o conselho fiscal é órgão fiscalizador mais atuante e, portanto, o principal, e que ele confere frequentemente os atos dos administradores, supervisiona as suas práticas e leva seu parecer à assembleia geral, deixando claro aos acionistas todos os pontos que ele julgar importantes, principalmente casos de erros, fraudes ou crimes que descobrir, ainda sugerindo ou exigindo providências. Assim como a maioria das respostas apontam, o conselho fiscal administra e opina sobre atos dos administradores e atos dos colaboradores do Sicoob Integrado.

Também é sugerido aqui que o manual de conduta e conflito de interesses fosse mais divulgado dentre os colaboradores, assim seria mais fácil até dos próprios colaboradores se policiarem e se comprometerem melhor com o comportamento dentro da cooperativa e, inclusive, auxiliaria a extinguir o uso indevido do poder na cooperativa.

Com relação a tabela 11 que trata da realização de pré assembleias, assim como 82% das respostas afirmaram, elas são realizadas em primeiro lugar por definição das normas da própria cooperativa, mas também porque isso aproxima o associado. Nas pré assembleias é possível mostrar os resultados e dizer ao associado quanto ele está ganhando por ser um associado e principalmente porque a região de atuação é de cerca de metade do sudoeste do Paraná, o que impossibilita aos cooperados que residem a distâncias maiores comparecerem ao local determinado.

Depois da realização das pré assembleias são realizadas as assembleias gerais ordinárias (AGO's). Na tabela 12 foi questionado sobre a leitura dos pareceres de auditoria e do conselho fiscal durante a assembleia, isso para passar aos cooperados como está a "saúde" da cooperativa e se ela está seguindo as normas da governança e do Banco central.

Ainda sobre o conselho fiscal, o mais indicado é o conselho independente, por não terem nenhum tipo de subordinação com o conselho de administração e por não terem interesse sobre os resultados. Assim como afirma Bertucci, Bernardes e Brandão, na pesquisa, 76% das respostas afirmaram que o conselho fiscal é independente, o que se enquadra nas práticas da governança corporativa conforme trata o IBGC.

Em linhas gerais podemos dizer que a Cooperativa está enquadrada em várias práticas da governança corporativa, mas ainda é necessário obter melhorias.



## 5 CONCLUSÃO

O presente trabalho de conclusão de curso propôs o alcance de três objetivos específicos. O primeiro era levantar quais as práticas possíveis de governança, e esse objetivo foi alcançado conforme o referencial teórico desse mesmo trabalho. São inúmeras as práticas da governança corporativa, por isso não foram todas abordadas no presente trabalho de conclusão de curso, mas todas as que poderiam se encaixar nas cooperativas de crédito. O segundo objetivo específico era saber, dentro da cooperativa, quais são as práticas que poderiam ser usadas e, conforme estudo, foram destacadas as melhores práticas e que mais se enquadrariam na cooperativa sendo que as mesmas estão no referencial teórico desse estudo. O último objetivo específico era identificar, de acordo com as informações levantadas, quais os pontos da prática que são usados ou não. Com o questionário aplicado foram levantados vários pontos que a cooperativa poderia se encaixar e todas as práticas apuradas corresponderam ao que realmente acontece na cooperativa.

Com o alcance dos três objetivos específicos foi possível alcançar juntamente, o objetivo geral do presente trabalho, que era de identificar a contribuição das práticas da governança corporativa na Cooperativa de Crédito de Livre Admissão do Iguaçu Integrado. Sendo assim, é possível concluir que a governança corporativa em muito contribui para a cooperativa, melhorando a transparência, a garantia dos interesses dos associados e fazendo do Sicoob Integrado um lugar confiável para os cooperados.

Da mesma forma também foi possível responder ao problema de pesquisa que questionou como a governança corporativa está contribuindo para o desenvolvimento das cooperativas de crédito do Sudoeste do Paraná. Com a pesquisa realizada no Sicoob Integrado foi possível ter uma noção de como a governança vem contribuindo com as cooperativas de crédito, onde ela vem trazendo cada vez mais melhorias na imagem das cooperativas, conseqüentemente também contribui para a ampliação da base de associados, o que trás mais crédito e mais oportunidades de negociação.

Porém ainda é necessário que o segmento de crédito cooperativo melhore suas práticas de governança, principalmente ao que se refere a fiscalização do conselho de administração, a controles melhores e a formas de manter os associados melhor informados sobre pontos importantes que acontecem dentro da organização.

A presente pesquisa também contribuiu para o meio acadêmico, pois trouxe várias formas de melhoria nas empresas juntamente com o uso das práticas da governança corporativa, e fica aqui uma sugestão para futuras pesquisas que poderiam se utilizar dessa mesma para ver se em outras regiões do país, talvez em regiões mais desenvolvidas e maiores, se essas mesmas práticas se encaixariam.

Para o Sicoob Integrado foi de grande relevância a apresentação desta pesquisa, pois assim será possível saber como a governança pode contribuir para a organização e em quais pontos a empresa pode melhorar, visando sempre a transparência e a participação dos associados nas decisões.

Para mim, como acadêmica, este trabalho me ajudou a entender o que é e qual a importância da governança corporativa e de suas práticas. Como pessoa me auxiliou a compreender que o trabalho em equipe é, na maioria das vezes, a melhor opção dentro das empresas. Como profissional eu aprendi várias formas de auxiliar as empresas nas quais trabalharei, principalmente a auxiliar e a cobrar que quando implantadas, as práticas sejam cumpridas e que visem sempre o interesse dos associados.

## 6 REFERÊNCIAS

ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL (ACI). Cooperativismo de Crédito. Disponível em: <<http://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo/o-que-e-uma-cooperativa-de-credito/>>. Acesso em: 25 jul. 2013.

AMANN, Fabiano Jacinto. O Papel do Conselho de Administração no Desenvolvimento de Melhores Práticas de Governança Corporativa: O caso do Banco do Brasil. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/30631/000777462.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 30 jul. 2013.

ANTONELLI, Ricardo Adriano. Percepções dos profissionais de contabilidade paranaenses quanto ao uso da tecnologia da informação nas atividades individuais. Disponível em: <<http://www.ppgcontabilidade.ufpr.br/system/files/documentos/Dissertacoes/D060.pdf>>. Acesso em: 01 set. 2014.

ARAÚJO, Elisson Alberto Tavares; SILVA, Wendel Alex Castro. Sociedades Cooperativas e sua importância para o Brasil. Disponível em: <<http://periodicos.franca.unesp.br/index.php/direitounesp/article/view/695>>. Acesso em: 17 jul. 2013.

BERTUSSI, Janete Lara de Oliveira; BERNARDES, Patrícia; BRANDÃO, Mônica Mansur. Políticas e Práticas de Governança Corporativa em Empresas Brasileiras de Capital Aberto. Disponível em: <[www.rausp.usp.br/download.asp?file=V4102183.pdf](http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=V4102183.pdf)>. Acesso em: 01 mai. 2014.

ESTATUTO SOCIAL DA COOPERATIVA DE CRÉDITO DE LIVRE ADMISSÃO DO IGUAÇU INTEGRADO – SICOOB INTEGRADO. Disponível em: <[http://www.sicoobpr.com.br/\\_site/sobre.php?id\\_c=52](http://www.sicoobpr.com.br/_site/sobre.php?id_c=52)>. Acesso em: 05 jul. 2014.

FILHO, Joaquim Rubens Fontes; MARUCCI, José Carlos; OLIVEIRA, Mauro José. Governança Cooperativa: Participação e Representatividade em Cooperativas de Crédito no Brasil. Disponível em: <<http://www.rco.usp.br/index.php/rco/article/view/48>>. Acesso em: 19 jul. 2013.

FILHO, Joaquim Rubens Fontes; VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira; OLIVEIRA, Mauro José. Governança e Participação no Contexto das Cooperativas de Crédito. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194016885004>>. Acesso em: 17 jul. 2013.

FUNCHAL, Bruno; PINTO, Gilze Mary Vasconcellos de Souza; COSTA, Fabio Moraes da. Governança Cooperativa e o Desempenho das Cooperativas de Crédito do Brasil. Disponível em: <[http://www.fucape.br/\\_public/producao\\_cientifica/2/ARTIGO%20GILZE%20-%20CONVENCAO.pdf](http://www.fucape.br/_public/producao_cientifica/2/ARTIGO%20GILZE%20-%20CONVENCAO.pdf)>. Acesso em: 27 jul. 2013.

GARCIA, Fabio Gallo; LHACER, Priscilla Maria Villa. Maximozação de Valor Pelas Cooperativas de Crédito Brasileiras. Disponível em:

<<http://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/11525>>. Acesso em: 23 jul. 2013.

GAWLAK, Albino.; RATZKE, Fabianne Allage. Cooperativismo: Filosofia de vida para um mundo melhor. 2a Ed. Curitiba, 2001. p. 17-27.

GIL, Antônio Carlos. Como Classificar as Pesquisas. Como elaborar projetos de pesquisa, v. 4, 2002.

GOMES, Dirceu Herrero; GINI, Sérgio. Escrevendo o próprio destino: do zero ao bilhão. 1ª Brasília: Confefbras, 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). Código das melhores práticas. Disponível em <<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18180>>. Acesso em: 05 jul. 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). Origem da Boa Governança. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=18>>. Acesso em: 24 jul. 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). Principais modelos. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18167>>. Acesso em: 14 ago. 2014.

LIMA, Romeu Eugênio de; ARAÚJO, Marcelo Bicalho Vitorino de; AMARAL, Hudson Fernandes. Conflitos de Agência: Um estudo comparativo dos aspectos inerentes a Empresas Tradicionais e Cooperativas de Crédito. Disponível em: <<http://www.bacen.gov.br/pre/microFinancas/coopcar/pdf/artConflitoAgencia.pdf>>. Acesso em: 23 jul. 2013.

MULINARI, Marieli; RITTERBUCH, Diana de Souza. Perfil dos Colaboradores das cooperativas de Crédito Frente à Essência do Cooperativismo. Disponível em: <<http://www.revistas.fw.uri.br/index.php/revistadeadm/article/view/929>>. Acesso em: 20 jul. 2013.

OLIVEIRA, Marcelle Colares; RIBEIRO, Maisa de Souza; SAMPAIO, Marcia Suely Alves; CARVALHO, Fernanda Abreu. Os efeitos da adoção dos conceitos e das práticas de Governança Corporativa na Transparência das Informações Evidenciadas por Empresas Brasileiras do Setor de Papel e Celulose. Disponível em: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/web/artigos42004/178.pdf>>. Acesso em: 12 abr. 2014.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). Cooperativismo. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/index.asp>>. Acesso em: 25 jul. 2013.

PAULA, Ana Cristina Alves de. Governança corporativa nas cooperativas de crédito. Disponível em: <

<http://periodicos.franca.unesp.br/index.php/direitounesp/article/view/695>>. Acesso em: 17 jul. 2013.

REGULAMENTO ELEITORAL DO SICOOB INTEGRADO. Disponível em: <[http://www.sicoobpr.com.br/\\_site/sobre.php?id\\_c=52](http://www.sicoobpr.com.br/_site/sobre.php?id_c=52)>. Acesso em: 05 jul. 2014.

REIS, Maria Emilia Villela; SOARES, Valéria. Governança Corporativa: Princípios que Regem o Projeto de Governança e Como adotá-los nas Cooperativas de Crédito. Disponível em: <<http://www.faceca.br/revista/index.php/revista-01/article/view/386/194>>. Acesso em: 23 jul. 2013.

REGIMENTO INTERNO. Disponível em: <[http://www.sicoobpr.com.br/\\_site/sobre.php?id\\_c=52](http://www.sicoobpr.com.br/_site/sobre.php?id_c=52)>. Acesso em: 09 jul. 2014.

RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa Social: Métodos e Técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROSSONI, Luciano; SILVA, Clóvis L. Machado da. Institucionalismo Organizacional e Práticas de Governança Corporativa. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141565552010000600008&script=sci\\_abstract](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141565552010000600008&script=sci_abstract)>. Acesso em: 15 mar. 2014.

## ANEXO I

### Questionário – Sicoob Integrado

1 - Identificação:

- Colaborador
- Membro do Conselho de administração

2 - Você considera o Sicoob Integrado uma organização transparente na definição de seus objetivos?

- Sim,
- Sim, parcialmente
- Não
- Não sei

3 - A Cooperativa assegura que os associados conheçam totalmente a situação financeira, o desempenho e as políticas de gestão e negócios da cooperativa?

- Sim,
- Sim, parcialmente
- Não
- Não sei

4 - O local, a data e a hora da realização das Assembléias Gerais são divulgadas com antecedência para os associados ?

- Sim, algumas vezes
- Sim, um mês
- Sim, algumas semanas
- Sim, alguns dias
- Não tem período
- Não é divulgado

5 - Você conhece algum caso em que algum gestor tenha tomado alguma decisão para benefício próprio dentro da cooperativa, em detrimento a coletividade?

- Sim
- Não

6 - No Sicoob Integrado, é o Presidente que faz a indicação dos diretores e da respectiva remuneração?

- Sim
- Sim, às vezes
- Não
- Não sei

7 - Frequentemente, ocorre a realização de auditoria no Sicoob Integrado?

- Sim
- Sim, às vezes
- Não

Não sei

8 – O conselho fiscal realiza a fiscalização dos atos dos administradores e opina sobre eles?

- Sim
- Sim, às vezes
- Não
- Não sei

9 – Existe algum manual de conduta que cite sobre meio ambiente, doações, punições para assédios morais e sexuais, fraudes, etc. que está sendo utilizado na cooperativa?

- Sim
- Não
- Não sei

10 - Cite DUAS das opções abaixo, das quais o cooperado se utiliza para expressar sua opinião sobre a cooperativa e sua forma de gestão?

- Caixa de sugestão
- Pré-assembléia
- Conversa com gerentes
- Conversas informais ( não documentais) com dirigentes
- Espaço para sugestão no site
- Outras. Quais \_\_\_\_\_

11 - A Assembléia Geral Ordinária da Cooperativa de Crédito ocorre em regime de apresentação por delegados?

- Sim
- Sim, às vezes
- Não
- Não sei

12 - São realizadas as pré-assembléias anteriormente das Assembléias Gerais, a fim de discutir os assuntos constantes da respectiva pauta?

- Sim
- Sim, às vezes
- Não
- Não sei

13 - Na Assembléia Geral, a deliberação sobre a prestação de contas é precedida da leitura dos pareceres da auditoria externa e do conselho fiscal?

- Sim

- Sim, às vezes
- Não
- Não sei

14 - Há separação entre os papéis desempenhados pelos administradores com funções estratégicas (Conselho Administrativo ou Diretoria) e por aqueles com funções executivas (diretoria executiva, Superintendência ou Gerência).

- Sim
- Sim, às vezes
- Não
- Não sei

15 - O conselho fiscal é um órgão independente da administração da cooperativa?

- Sim
- Não
- Não sei

Deseja receber o resultado da referente pesquisa?

- Sim
- Não