

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
PÓS-GRADUAÇÃO ESPECIALIZAÇÃO EM MBA GESTÃO DE
COOPERATIVISMO**

PAUL GERHARD ENNS

**UMA ABORDAGEM GERAL SOBRE GOVERNANÇA COOPERATIVA
NO BRASIL**

**CRICIUMA
2013**

PAUL GERHARD ENNS

**UMA ABORDAGEM GERAL SOBRE GOVERNANÇA COOPERATIVA
NO BRASIL**

Monografia apresentada ao Setor de Pós-graduação da Universidade do Extremo Sul Catarinense- UNESC, para a obtenção do título de especialista em Gestão de Cooperativas

Orientador: Prof. Edson Cichella

CRICIUMA

2013

**Dedico este trabalho a minha amada esposa
Carin Hass Enns, que sempre esteve ao meu
lado me incentivando.**

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus que me deu força e capacidade para realizar este trabalho.

Agradeço a minha amada esposa Carin, e meus queridos filhos Aline e Elias, pela paciência e compreensão nas minhas ausências.

Agradeço ao Prof. Edson Cichella por toda ajuda.

“Um dos motivadores do projeto foi o fato de que o segmento de crédito cooperativo brasileiro tem se caracterizado, nos últimos anos, pelo crescimento e pela mudança no seu perfil. Assim, visa contribuir para a construção de um sólido e adequado ambiente de governança que considere as especificidades das cooperativas de crédito no sistema financeiro e na realidade socioeconômica brasileira.”

Banco Central do Brasil, 2009

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo o estudo da aplicação das melhores práticas de governança corporativa aplicada nas cooperativas de crédito. Conforme praxe deste segmento utiliza-se os termos “governança cooperativa”. A metodologia de pesquisa adotada neste estudo foi uma pesquisa bibliográfica narrativa, utilizando-se de leituras de livros, artigos científicos, legislações, entre outros. O foco principal é o desafio de implementar as mudanças da legislação nas estruturas de governança das cooperativas de crédito, que passa a exigir a segregação de funções entre a diretoria executiva e o presidente e vice presidente do conselho de administração. A legislação em estudo é a lei complementar nº 130, de 2009 e a Resolução Conselho Monetário Nacional nº 3.589, de 2010, sendo que a segregação de funções em estudo é uma das principais práticas recomendadas pelos organismos nacionais e internacionais que estudam o tema.

Palavras chaves: Governança Corporativa. Cooperativas de Crédito. Governança Cooperativa.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGE - Assembleia Geral Extraordinária
AGO - Assembleia Geral Ordinária
BACEN - Banco Central do Brasil
BCB - Banco Central do Brasil
CLT - Consolidação das Leis do Trabalho
CMN - Conselho Monetário Nacional
CNAC - Confederação Nacional de Auditoria Cooperativa
CONFESOL - Cooperativas Centrais de Crédito Rural com Interação Solidária
CVM - Comissão de Valores Mobiliários
IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
OCDE - Organização para a Cooperação para o Desenvolvimento Econômico
PAC - Posto de Atendimento Cooperativo
SICOOB - Sistema de Crédito Cooperativo do Brasil
SICREDI - Sistema de Crédito Cooperativo
SNCC - Sistema Nacional de Crédito Cooperativo
UNICRED – União das Cooperativas de Economia e Crédito Mútuo dos Médicos e Demais Profissionais da Saúde

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 O COOPERATIVISMO DE CRÉDITO NO BRASIL	11
2.1 HISTÓRICO DA REGULAÇÃO DO SEGMENTO	12
2.2 O SEGMENTO COOPERATIVISTA DE CRÉDITO NO BRASIL.....	14
2.3 CONCEITO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA	15
2.4 UMA ABORDAGEM SOBRE GOVERNANÇA CORPORATIVA	16
2.4.1 Origem e Evolução de Governança Corporativa	16
2.5 PRINCIPAIS MODELOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	18
2.5.1 Acionistas Pulverizados e tipicamente fora do comando diário das operações da companhia	18
2.5.2 Grandes Acionistas tipicamente no comando das operações diárias diretamente ou via indicação	18
2.6 GOVERNANÇA CORPORATIVA NO BRASIL.....	18
2.6.1 Modelo Brasileiro de Governança Corporativa.....	19
2.6.2 Criação da Comissão de Valores Mobiliários - CVM.....	20
2.6.3 Fundação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC.....	21
2.7 PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA	21
2.7.1 Senso de Justiça	22
2.7.2 Transparência.....	22
2.7.3 Prestação de Contas.....	22
2.7.4 Compliance	22
2.8 ORGANISMOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA	23
2.8.1 Assembleia de Acionistas	23
2.8.2 Conselho de Administração	24
2.8.2.1 Responsabilidades do Presidente do Conselho de Administração.....	24
2.8.2.2 Segregação das funções de Presidente do Conselho e Diretor Executivo....	24
2.8.3 Conselho Fiscal	25
2.8.4 Auditoria.....	25
2.8.5 Executivo Principal	25
2.9 DIRETRIZES PARA BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA COOPERATIVA ...	26
2.9.1 Singularidades da Governança em Cooperativas de Crédito no Brasil	26
2.10 ATUAÇÃO DO BANCO CENTRAL DO BRASIL	27

2.11 VALORES E PRINCÍPIOS	28
2.12 ORGANISMOS DE GOVERNANA COOPERATIVA	28
2.12.1 Representatividade e Participação – Assembleia Geral	28
2.12.2 Direção Estratégica – Conselho De Administração	29
2.13 FISCALIZAÇÃO E CONTROLE – AUDITORIAS E CONSELHO FISCAL.....	30
2.13.1. Auditoria.....	30
2.13.2 Conselho Fiscal	31
2.14 GESTÃO EXECUTIVA	32
2.15 ESTUDO DAS ALTERAÇÕES DA LEGISLAÇÃO BRASILEIRA SOBRE GOVERNANÇA COOPERATIVA	32
2.15.1 Alterações promovidas pela lei complementar Nº 130/09.....	33
2.15.2 Regulamentações exigidas pela Resolução CMN nº 3.859/10.....	34
2.16 GOVERNANÇA COOPERATIVA CONFORME LEI nº 5.764/71.....	35
2.17 GOVERNANÇA COOPERATIVA CONFORME LEI COMPLEMENTAR nº 130/09 E RESOLUÇÃO nº 3.859/10	35
2.18 QUADRO SINÓPTICO	36
2.18.1 Organograma conforme lei nº 5.764/71	36
2.18.2 Organograma com a Implantação da Lei Complementar nº 130/09	37
CONCLUSÃO	38
REFERÊNCIAS.....	39

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, percebe-se uma mudança significativa que visa regulamentar e incentivar o setor do cooperativismo de crédito. Em 2006, o Banco Central do Brasil (BACEN) elaborou um projeto para estudar este assunto. O trabalho foi desenvolvido em conjunto com as lideranças das cooperativas e, em 2007, o BACEN lançou uma cartilha com o título “Diretrizes para boas práticas de governança em cooperativas de crédito”. Em 2009, o projeto resultou no lançamento do livro “Diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito”.

A metodologia de pesquisa adotada neste estudo foi a abordagem qualitativa e a pesquisa bibliográfica narrativa, utilizando-se de leituras de livros, artigos científicos, legislações, entre outros.

O presente trabalho tem por objetivo o estudo da aplicação das melhores práticas de governança corporativa aplicada nas cooperativas de crédito, sob ótica da nova legislação. Conforme praxe do segmento utiliza-se os termos “governança cooperativa”.

O foco principal é o desafio de implementar as mudanças da legislação nas estruturas de governança das cooperativas de crédito, que passa a exigir a segregação de funções entre a diretoria executiva e o presidente e vice presidente do conselho de administração.

A legislação em estudo é a lei complementar nº 130, de 2009 e a resolução Conselho Monetário Nacional (CMN) nº 3.589, de 2010, sendo que a segregação de funções em estudo é uma das principais boas práticas recomendadas pelos organismos nacionais e internacionais que estudam o tema.

2 O COOPERATIVISMO DE CRÉDITO NO BRASIL

O Cooperativismo de crédito tem a função de juntar forças de forma organizada para promover o acesso às soluções financeiras a seus associados, promovendo diversos benefícios sociais para a sociedade, como formação de poupança e financiando iniciativas empresariais, agregando renda e gerando empregos (BACEN, 2009).

Nas economias mais desenvolvidas, a participação das cooperativas de crédito no mercado financeiro chega próximo a 50% nos países da Europa, como Alemanha, Bélgica, Espanha, França, Holanda e Portugal. Nestes países, as Cooperativas de Crédito tem dado uma importante contribuição no desenvolvimento de suas economias (SOARES; MELO SOBRINHO, 2008).

No Brasil, as primeiras Cooperativas de Crédito surgiram no estado do Rio Grande do Sul, no início do século XX. Em 1902, no Município Nova Petrópolis, foi fundada a primeira Cooperativa de Crédito da América Latina, que se chamava Caixa Popular Raiffeisen e hoje é chamada de SICREDI Pioneira RS (SICREDI, 2013).

Até 1925 foram criadas 66 Cooperativas de Crédito e, em setembro daquele ano, foi criada a primeira Central, denominada União Popular do Rio Grande do Sul. Até o ano 1964, tiveram um papel importante no desenvolvimento das comunidades em que atuaram. No entanto, a Lei nº 4.595/1964, de reforma bancária, impôs sérias restrições de funcionamento às Caixas Populares, que perderam competitividade e 50 delas acabaram fechando entre os anos 1970 e 1980. Em 1980, nove Cooperativas Raiffeisen remanescentes constituíram a Cooperativa Central de Crédito do Rio Grande do Sul – Cocecrer-RS e com muitas dificuldades reiniciaram a expansão pelo país afora. A maioria delas ligadas à atividade rural (SICREDI, 2013).

Em 1995, o CMN, através da resolução nº 2.193/95, autorizou as Cooperativas de Crédito a constituir seus próprios Bancos. Neste mesmo ano, foi criado o primeiro banco cooperativo brasileiro – Banco Cooperativo Sicredi SA, pelo Sistema de Crédito Cooperativo (SICREDI). Já no ano seguinte, em Brasília, foi criado o Banco Cooperativo do Brasil, pelo Sistema de Crédito Cooperativo do Brasil (SICOOB). Desde então, as Cooperativas ligadas a estes dois sistemas iniciaram um

novo ciclo de crescimento, fortalecendo-se e oferecendo cada vez mais produtos bancários aos seus associados (SICREDI, 2013).

Em 2003, o BACEN aprovou a resolução nº 3.106/03, que permite a criação e transformação das Cooperativas segmentadas existentes em Cooperativas de Livre Admissão de Associados (SICREDI, 2013).

2.1 HISTÓRICO DA REGULAÇÃO DO SEGMENTO

O histórico da regulação do segmento de cooperativas de crédito segue os principais avanços vistos a seguir:

Em 1995, a aprovação, pelo CMN, da Resolução nº 2.193/95, que é conhecida como a mudança mais importante para fortalecimento das Cooperativas de Crédito, autorizou as Cooperativas de Crédito a criar seus próprios bancos (BACEN, 2009).

Em 1999, foi editada a Resolução nº 2.608/99, que incentiva a estruturação dos sistemas integrados, fortalecendo o papel das Centrais na supervisão, auditoria e assessorias técnicas para as Cooperativas filiadas (BACEN, 2009).

Em 2000, o CMN aprovou a Resolução nº 2.788/00, que permite a atuação dos Bancos Cooperativos para atuarem como bancos múltiplos, possibilitando a captação de capital em forma de venda de ações, reservando as Cooperativas o controle mínimo de 51% das ações com direito à voto (BRASIL, 2000).

Ainda em 2000, também foi aprovada a Resolução CMN 2.771/00, que estabelece a exigência de capital mínimo de ingresso, e detalhou mais algumas questões ligadas ao papel das Centrais em relação às auditorias (BRASIL, 2000).

Em 2002, o CMN aprovou a Resolução nº 3.058/02, que possibilita a criação de Cooperativas de pequenos empresários e microempreendedores, desde que estas sejam filiadas à alguma Cooperativa Central. Também, exige a publicação das demonstrações financeiras em jornal de grande circulação de sua área de atuação (BRASIL, 2002).

Em 2003, o CMN aprovou a Resolução nº 3.106/03, que permite a criação de Cooperativas de livre admissão de associados, estabelecendo como vínculo

apenas a questão regional. Aperfeiçoou e regulamentou o papel das Cooperativas Centrais no acompanhamento das Cooperativas filiadas (BRASIL, 2003).

Ainda em 2003, o CMN aprovou a Resolução nº 3.140/03, que permitiu às Cooperativas do tipo *Luzatti* abrir Postos de Atendimento Cooperativo (PAC), que, até então, estas Cooperativas eram impedidas (BRASIL, 2003).

Também em 2003, o CMN aprovou a Resolução nº 3.156/03, que permitiu às Cooperativas a instalação de correspondentes no país (BRASIL, 2003).

Em 2004, o CMN aprovou a Resolução nº 3.188/04, que possibilitou aos Bancos Cooperativos captarem depósitos de poupança rural, importante fonte de recursos para as Cooperativas financiarem as atividades rurais de seus associados (BRASIL, 2004).

Em 2005, o CMN aprovou a Resolução nº 3.321/05, que disciplinou os limites máximos de exposição por associado e ampliou ainda mais o papel das Cooperativas Centrais no acompanhamento, controle e auditorias (BRASIL, 2005).

Em 2007, o CMN aprovou a Resolução nº 3.442/07, que estabelece a exigência de capital mínimo e de patrimônio das Cooperativas de livre admissão e estabelece a criação de segregação da auditoria, determinando que auditoria das demonstrações contábeis sejam realizadas por auditorias independentes, possibilitando a criação de auditoria cooperativa para este fim. Desta forma, naquele ano, foi criada a Confederação Nacional de Auditoria Cooperativa (CNAC) (BRASIL, 2007).

Em 2009, após dez anos de tramitação no Congresso Nacional, em 17 de abril de 2009, foi regulamentada a lei complementar nº 130, que estabeleceu o Sistema Financeiro de Crédito Cooperativo (SNCC), reconhecendo definitivamente o Cooperativismo de Crédito como integrante do Sistema Financeiro Nacional. É conhecida como um marco regulatório em função dos benefícios que trouxe ao sistema cooperativo de crédito (BRASIL, 2009).

A alteração, objeto de estudo deste trabalho, é o artigo 5º, que determina que “as cooperativas de crédito com conselho da administração, podem criar diretoria executiva a ele subordinada, na qualidade de órgão estatutário composto por pessoas físicas associadas ou não, indicadas por aquele conselho” (BRASIL, 2009). O impacto desta mudança permite a inovação do modelo de governança, adequando ao modelo de melhores práticas de mercado, determinando a segregação de papéis estratégicos e executivos (SICREDI, 2011).

Em 2010, o CMN aprovou a Resolução nº 3.859/10, que regulamenta a formação da Diretoria Executiva. Prevê que, no mínimo, dois Diretores estatutários devem ser eleitos pelo Conselho de Administração. Tal resolução estabelece o prazo máximo para as adequações acima, fixando que a primeira eleição de administradores a ser realizada, a partir do ano 2012, deve contemplar a formação da estrutura de governança aqui estabelecida (BRASIL, 2010).

2.2 O SEGMENTO COOPERATIVISTA DE CRÉDITO NO BRASIL

Mesmo com a criação das Cooperativas de livre admissão de associados, ainda existem no Brasil seis tipos de Cooperativas de Crédito, quanto às condições estatutárias de admissão de associados (BACEN, 2009):

- - Cooperativas de Empregados: São cooperativas formadas por empregados de empresas privadas e servidores públicos.
- - Cooperativas Profissionais: São cooperativas formadas por profissionais de determinada área.
- - Cooperativas Rurais: São cooperativas formadas por produtores rurais agrícolas, pecuários ou extrativos e/ou de pescados.
- - Cooperativas de Pequenos Empresários: São cooperativas formadas por pequenos empresários, microempresários ou microempreendedores. Este tipo de Cooperativa é bastante abrangente por ter a possibilidade de admitir quase todos tipos de pessoas, sendo vedada apenas a admissão de funcionários públicos. Em contrapartida, podem admitir pessoas físicas ou jurídicas que exerçam negócios industriais, comerciais, de prestação de serviços ou rurais.
- - Cooperativas de Empresários: Podem associar-se a este tipo de cooperativa de crédito as pessoas físicas e jurídicas associadas a alguma entidade de classe empresarial da região, sindicato ou associação de empresários.
- - Cooperativas de livre admissão de associados.

Quanto à participação em sistemas, várias cooperativas de crédito se uniram e criaram estruturas de até terceiro nível (Cooperativas – Centrais –

Confederação). Os maiores são os sistemas, SICREDI, SICOOB, União das Cooperativas de Economia e Crédito Mútuo dos Médicos e Demais Profissionais da Saúde (UNICRED) e Confederação das Cooperativas Centrais de Crédito Rural com Interação Solidária (CONFESOL). As cooperativas participantes destes sistemas têm vantagens em vários aspectos, como marca única, ganho de escala, padrão de estrutura e funcionamento, autorregulação sistêmica, segurança, entre outros (BACEN, 2009).

Existem, também, cooperativas ligadas apenas à uma central. Assim como também existem cooperativas de crédito independentes, que não tem vínculo algum com central ou confederação (BACEN, 2009).

O segmento cooperativista de crédito brasileiro está em fase de adaptação aos modernos conceitos de governança cooperativa. Com a regulamentação da Lei Complementar nº 130/09 pela Resolução CMN nº 3.859/10, o segmento está dando um passo importante na legalização de conceitos modernos de governança que não eram previstos na Lei nº 5.764/71.

2.3 CONCEITO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), “Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle” (IBGC, 2009).

Ainda, Silva (2006, p. 3) relata sobre a definição de governança e governança corporativa: “Etimologicamente, a palavra *governança* está relacionada a governo; assim, governança corporativa refere-se ao sistema pelo qual os órgãos e os poderes são organizados dentro de uma empresa (*corporation*)”.

Acerca da governança corporativa, Andrade e Rossetti (2007, p. 138) discorrem:

Segundo a Organização para a Cooperação para o Desenvolvimento Econômico (OCDE) “a governança corporativa é o sistema segundo o qual as corporações de negócios são dirigidas e controladas. A estrutura da governança corporativa especifica a distribuição dos direitos e responsabilidades entre os diferentes participantes da corporação, tais como o conselho de administração, os diretores executivos, os acionistas e outros interessados, além de definir as regras e procedimentos para a tomada de decisão em relação às questões corporativas. Oferece também bases através das quais os objetivos da empresa são estabelecidos, definindo os meios para alcançarem tais objetivos e os instrumentos para se

acompanhar o desempenho”.

Da mesma forma, Carvalho (2007, p. 22) afirma:

De maneira bastante genérica, governança corporativa (ou governança empresarial) pode ser descrita como os mecanismos ou os princípios que governam o processo decisório dentro de uma empresa. Governança corporativa é um conjunto de regras que visam minimizar os problemas de agência.

A expressão governança corporativa representa a tradução literária do termo em inglês, *corporate governance*, usado para se referir aos arranjos institucionais que regem as relações entre acionistas (ou outros grupos) e a administração das empresas (LETHBRIDGE, 1997).

2.4 UMA ABORDAGEM SOBRE GOVERNANÇA CORPORATIVA

2.4.1 Origem e Evolução de Governança Corporativa

A Governança Corporativa iniciou no final do século XX, a partir das mudanças no sistema capitalista, da evolução e do crescimento das grandes Corporações e do desenvolvimento da Ciência da Administração (ANDRADE; ROSSETTI, 2007).

O que impulsionou a Governança Corporativa foi o distanciamento da propriedade da gestão. No início do século XX, os processos sucessórios, o avanço das sociedades anônimas de capital aberto e o desenvolvimento do mercado de capitais mudaram a estrutura de poder nas companhias (ANDRADE; ROSSETTI, 2007).

As empresas que até então eram administradas pelos seus proprietários, passaram a ser administradas por executivos contratados. Começaram a surgir os conflitos de agência. Os executivos contratados, que administravam as empresas, não tinham os mesmos interesses dos proprietários. Muitas vezes cuidavam mais dos próprios ganhos do que dos ganhos dos acionistas (ANDRADE; ROSSETTI, 2007).

Por outro lado, também os diretores que participavam dos conselhos de administração, tomavam direcionamentos tendenciosos com a intenção de ganhos pessoais em detrimento aos da empresa e dos demais acionistas, principalmente

dos acionistas minoritários (ANDRADE; ROSSETTI, 2007).

O crescimento das grandes empresas, que se transformaram em grandes sociedades anônimas, teve impactos significativos, como a criação de sociedades anônimas abertas, a abertura do capital de empresas fechadas, o aumento do número de investidores em ações e o envelhecimento dos empresários fundadores das empresas. Estes fatores contribuíram no distanciamento dos sócios do controle das empresas e também impulsionaram a criação da tecnoestrutura organizacional (ANDRADE; ROSSETTI, 2007).

A tecnoestrutura organizacional é formada por executivos contratados, não proprietários, com conhecimento técnico sobre a atividade da empresa. A atuação destes novos gestores agravou os conflitos de agência e demandou a implantação da Governança Corporativa para inibir que os interesses próprios se sobreponham aos interesses da empresa. Quanto maior a empresa, maiores em quantidade e complexidade são os conflitos de interesse em jogo, maior é o distanciamento da propriedade da gestão (ANDRADE; ROSSETTI, 2007).

Além destes conflitos de agência, passaram a existir outros grupos de interesses, chamados de *stakeholders*. Estes são formados pelos funcionários, clientes, fornecedores da sociedade em que a empresa atua. O grupo interno formado pela estrutura administrativa e operacional, o grupo externo formado pelos fornecedores e clientes e pelo entorno, formado pela comunidade, governo e entidades (ANDRADE; ROSSETTI, 2007).

Os proprietários ou *shareholders* são chamados de acionistas ou cotistas, de acordo com o regime legal, e majoritários ou minoritários quanto à participação. (ANDRADE; ROSSETTI, 2007).

Inicialmente, a Governança Corporativa concentrou-se em minimizar os conflitos de agência entre acionistas e gestores e entre os acionistas majoritários e minoritários. A atuação de gestores oportunistas coloca em choque os interesses dos proprietários e a atuação de acionistas majoritários oportunistas pode contrariar os interesses dos acionistas minoritários (ANDRADE; ROSSETTI, 2007).

2.5 PRINCIPAIS MODELOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

2.5.1 Acionistas Pulverizados e tipicamente fora do comando diário das operações da companhia

Modelo dos Estados Unidos e Reino Unido. Característico das grandes empresas em que os acionistas são pulverizados e distantes do comando das empresas. Depende de um mercado de ações organizado e o foco está no retorno para os acionistas (IBGC, 2013).

2.5.2 Grandes Acionistas tipicamente no comando das operações diárias diretamente ou via indicação

Modelo da Europa e Japão, tendo investidores mais concentrados em empresas industriais e instituições financeiras. Caracteriza-se, também, no reconhecimento dos *stakeholders*, principalmente os funcionários (IBGC, 2013).

2.6 GOVERNANÇA CORPORATIVA NO BRASIL

A Governança Corporativa começou a ser despertada nos anos 90 e tomou força com a criação do IBGC, em 1999. A partir daí, outras instituições, como a Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA) e a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), também se destacaram na difusão das boas práticas de governança. Em 2000, a BOVESPA implantou três níveis de Governança Corporativa (BOVESPA, 2009):

Nível 1: A organização assume o compromisso formal perante os investidores referente ao fornecimento de informações que auxiliam na avaliação sobre o valor da empresa.

Nível 2: A organização assina um contrato entre a companhia, seus controladores, administradores e a BOVESPA. Pelo contrato, as partes acordam em cumprir o Regulamento de Práticas Diferenciadas de Governança Corporativa Nível 2.

Novo Mercado: Estabelece o mais alto padrão de governança corporativa, com foco na transparência, conforme exigências dos investidores para as novas aberturas de capital.

Inaugura, desta forma, uma nova fase do mercado de capitais no Brasil, em que o setor privado toma a liderança no processo de promover mudanças (SILVA; LEAL, 2007), em que as empresas se comprometem, voluntariamente, com a adoção de boas práticas de governança corporativa (SILVA, 2006).

2.6.1 Modelo Brasileiro de Governança Corporativa

O modelo brasileiro caracteriza-se pela concentração de acionistas majoritários, em que a propriedade das organizações está nas mãos de um número reduzido de investidores. Ainda não existe uma tradição forte de um mercado de capitais. O principal conflito de agência caracteriza-se nos conflitos entre acionistas majoritários e minoritários (BACEN, 2009). Segundo Silva (2006), o governo, preocupado com a proteção aos acionistas e a regulação do mercado de capitais, criou uma legislação (Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976) – Lei das S.A.) e desenhou incentivos para a promoção do mercado de capitais (SILVA; LEAL, 2007).

Silva (2004) e Leal (2002) (*apud* SILVA; LEAL, 2007, p. 137):

Mostram evidências da existência de um alto grau de concentração de propriedade e controle no Brasil, especialmente através da violação da regra “uma ação = um voto”. Na média, o acionista controlador possui 76% do capital votante e as ações votantes representam 53% do capital total, um pouco superior ao mínimo de 50% exigido pela nova Lei das S.A.

Ainda, Silva e Leal (2007, p. 141) relatam:

No Brasil, a emissão de ações não-votantes parece ser usada pelos grandes acionistas para manter o controle sem precisar investir 50% do capital total. Esse mecanismo permite aos controladores emitir ações sem perder o controle e é uma forma de separar controle de propriedade.

O modelo brasileiro caracteriza-se, também, pela baixa eficácia dos conselhos de administração, em que, muitas vezes, existem sobreposições de cargos e funções (BACEN, 2009).

No entanto aos poucos está se adotando novos padrões e boas práticas de governança, o que está aperfeiçoando o mercado brasileiro de capitais. Com a

atuação firme da BOVESPA e da CVM, aos poucos, as empresas estão conseguindo evoluir na estrutura de capitais num cenário de modernização da legislação brasileira e da autorregulação dos mercados (BACEN, 2009).

2.6.2 Criação da Comissão de Valores Mobiliários - CVM

Com a criação da CVM, em fevereiro de 2002, o governo sinalizou ao mercado as recomendações das melhores práticas de governança corporativa.

A CVM foi criada com a seguinte missão de desenvolver, regular e fiscalizar o mercado de valores mobiliários, como instrumento de captação de recursos para as empresas, protegendo o interesse dos investidores e assegurando ampla divulgação das informações sobre os emissores e os valores emitidos (ANDRADE; ROSSETTI, 2007).

Tem por atribuições, conforme a Lei nº 6.385 de 1976, em seu artigo 4º e incisos (BRASIL, 1976):

- I - estimular a formação de poupanças e a sua aplicação em valores mobiliários;
- II - promover a expansão e o funcionamento eficiente e regular do mercado de ações, e estimular as aplicações permanentes em ações do capital social de companhias abertas sob controle de capitais privados nacionais;
- III - assegurar o funcionamento eficiente e regular dos mercados da bolsa e de balcão;
- IV - proteger os titulares de valores mobiliários e os investidores do mercado contra:
 - a) emissões irregulares de valores mobiliários;
 - b) atos ilegais de administradores e acionistas controladores das companhias abertas, ou de administradores de carteira de valores mobiliários.
 - c) o uso de informação relevante não divulgada no mercado de valores mobiliários.
- V - evitar ou coibir modalidades de fraude ou manipulação destinadas a criar condições artificiais de demanda, oferta ou preço dos valores mobiliários negociados no mercado;
- VI - assegurar o acesso do público a informações sobre os valores mobiliários negociados e as companhias que os tenham emitido;
- VII - assegurar a observância de práticas comerciais equitativas no mercado de valores mobiliários;
- VIII - assegurar a observância no mercado, das condições de utilização de crédito fixadas pelo Conselho Monetário Nacional.

A CVM tem cinco funções típicas: função normativa; função de registro; função fiscalizadora; função consultiva; e função de desenvolvimento. Tais funções devem ser desempenhadas com vistas ao atendimento de seus objetivos legais.

A função normativa tem por objetivo a obrigatoriedade da divulgação de

informações, para incentivar a transparência das empresas atuantes no mercado de capitais. Tem atuado também no incentivo à autorregulação.

A função de registro refere-se aos serviços de distribuição, corretagem, mercado de balcão, e serviços de administrador de carteira.

A função fiscalizadora refere-se à atribuição de fiscalizar o cumprimento dos normativos cabíveis às empresas atuantes no mercado brasileiro.

Quanto à função consultiva, refere-se à área que atua no relacionamento com os investidores, e tem o objetivo de orientá-los, informá-los, receber queixas e denúncias.

A lei confere à CVM também a função desenvolvimento, e lhe confere a atribuição de atuar no planejamento de ações concretas que venham a beneficiar o mercado (CVM, 2005).

2.6.3 Fundação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC

Em novembro de 1995, foi fundado o IBGC, sociedade civil de âmbito nacional, sem fins lucrativos, com o propósito de ser referência em governança corporativa. Tem contribuído para o desempenho sustentável das organizações e tem influenciado a implantação das boas práticas de governança. Em 1999, lançou a primeira edição do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, vem sendo revisado de tempo em tempo para incluir novas recomendações e para atender demandas do mercado à medida que evolui a dinâmica do mundo dos negócios (IBGC, 2009).

2.7 PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Trata do conceito de boas práticas e dos princípios éticos. Visam assessorar os esforços no aperfeiçoamento da estrutura jurídica, institucional e legal para proporcionar e desenvolver as boas práticas de governança para aperfeiçoar a governança corporativa nas empresas (IBGC, 2009).

A CVM (2002) emitiu uma cartilha de Recomendações sobre Governança Corporativa e em sua introdução afirma que:

Governança corporativa é o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital. A análise das práticas de governança corporativa aplicada ao mercado de capitais envolve, principalmente: transparência, equidade de tratamento dos acionistas e prestação de contas.

Desta forma, o entendimento correto do significado de Governança Corporativa passa pela regulação e adoção dos princípios gerais (PRADO, 2010), conforme será visto a seguir nos subitens:

2.7.1 Senso de Justiça

A estrutura de governança deve garantir tratamento igualitário entre os acionistas, inclusive os minoritários. Deve haver uma política de tratamento equânime de maneira que os acionistas de uma mesma categoria tenham tratamento igual. Os processos assembleares devem permitir tratamento igual a todos acionistas. Deve coibir acesso e uso indevido de informações privilegiadas. Os gestores devem ser obrigados a comunicar de forma adequada qualquer fato relevante que seja de interesse de todos acionistas (IBGC, 2009).

2.7.2 Transparência

A estrutura de governança deve assegurar a divulgação das informações relevantes sem distorções ou manipulações sem omitir as que impactam nos negócios ou nos riscos. As informações devem ser preparadas dentro de um padrão contábil, auditadas e apresentadas para as partes interessadas com acesso justo e oportuno e dentro de um custo aceitável (IBGC, 2009).

2.7.3 Prestação de Contas

Os conselheiros e executivos tem a obrigação de prestar contas a quem os elegeu e respondem por todos os atos durante os seus mandatos (IBGC, 2009).

2.7.4 Compliance

Conformidade no cumprimento de normativos internos, externos e oficiais (*Compliance*), significa gestão de preventiva de riscos, monitoramento e supervisão

continua sobre os atos e operações da empresa dos diretores e executivos. A principal finalidade é garantir a credibilidade da empresa frente aos *stakeholders* e acionistas e minimizar riscos de perdas com passivos tributários e multas (IBGC, 2009).

2.8 ORGANISMOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Segundo o IBGC (2009), “Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle.” É o governo estratégico da empresa, trata dos papéis de cada órgão com direitos de propriedade e os responsáveis pela gestão. Organiza e estabelece o foco às questões que envolvem relações entre os *shareholders*, *stakeholders*, mercado e financeiras (IBGC, 2009).

2.8.1 Assembleia de Acionistas

Segundo o IBGC, a Assembleia Geral é o órgão soberano da organização. Esta soberania só é limitada pela legislação e pelas condições impostas pelo estatuto.

Ainda, segundo o IBGC (2009, p. 22), as principais competências da Assembleia Geral são:

- 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;
- Aprovar a remuneração dos administradores

A Assembleia Geral Ordinária (AGO) ocorre uma vez por ano após o fechamento do exercício, e é convocada pelo presidente do Conselho de Administração. É neste evento que os administradores apresentam para aprovação, a prestação de contas do exercício, a análise dos negócios, as demonstrações

financeiras e a destinação dos lucros ou prejuízos. A AGO também elege os membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal (Andrade; Rossetti, 2007).

A Assembleia Geral Extraordinária (AGE) é convocada para tratar de outros assuntos, como alterações estatutárias, transferência de controle, incorporações e demissões de administradores (ANDRADE; ROSSETTI, 2007).

2.8.2 Conselho de Administração

Consoante o IBGC (2009, p. 29), o Conselho de Administração é o “órgão colegiado encarregado do processo de decisão de uma organização ao seu direcionamento estratégico, é o principal componente do sistema de governança.” Tendo ainda o papel de ser o elo de ligação dos acionistas com os executivos da empresa, sendo o equilíbrio entre *shareholders* e *stakeholders*. É eleito pelos acionistas e presta contas a estes, orienta e cobra os executivos. O conselho de administração zela pelo objeto social da empresa e define o sistema de governança a ser implantado. Deve atuar pelo bem da empresa de forma independente, sem se deixar influenciar por determinados grupos de acionistas (IBGC, 2009).

2.8.2.1 Responsabilidades do Presidente do Conselho de Administração

Segundo o IBGC (2009, p. 35) “o presidente tem a responsabilidade de assegurar a eficácia e o bom desempenho do órgão e de cada um de seus membros.”

Ainda, o presidente é responsável “[...] por presidir as reuniões, organizar e coordenar a agenda, coordenar e supervisionar as atividades dos demais conselheiros [...]” (IBGC, 2009, p. 35). Cabe a ele zelar pelos objetivos sociais da organização e garantir o acesso de todas as informações necessárias aos demais conselheiros.

2.8.2.2 Segregação das funções de Presidente do Conselho e Diretor Executivo

Conforme recomendação do IBGC, existe uma grande diferença entre a função do presidente do conselho e o diretor executivo, sendo que

preferencialmente este não seja membro do conselho de administração. Para que não haja acumulação de poder, estas funções não devem ser desempenhadas pela mesma pessoa. Esta separação refere-se a uma das práticas mais importantes de governança corporativa, sendo aplicável na maioria das organizações (IBGC, 2009).

O presidente do Conselho de Administração é responsável por conduzir juntamente com os demais membros do órgão as funções estratégicas de representação dos proprietários, definição de estratégias e objetivos. Enquanto que o diretor executivo, que às vezes também é chamado de executivo principal, é responsável pelas funções executivas, é responsável pela implementação das estratégias e objetivos definidos pelo Conselho de Administração (IBGC, 2009).

2.8.3 Conselho Fiscal

Organismo que faz parte do sistema de governança das empresas brasileiras. Tem como objetivo principal a fiscalização dos atos administrativos de qualquer órgão da organização. Analisar e examinar periodicamente as demonstrações financeiras. Tem também a incumbência de emitir parecer sobre as informações disponibilizadas e demais propostas a serem apresentadas pelo Conselho de Administração à assembleia de acionistas (IBGC, 2009)

2.8.4 Auditoria

Como prescreve o IBGC (2009, p. 59), “toda organização deve ter suas demonstrações financeiras auditadas por auditor externo independente.” Tem como papel principal verificar se as informações apresentadas pela empresa refletem a realidade. Tem também a incumbência de avaliar os controles internos para verificar se estão sendo eficientes em mitigar eventuais riscos (IBGC, 2009).

2.8.5 Executivo Principal

É o responsável pela execução pelas funções operacionais e administrativas conforme diretrizes definidas pelo Conselho de Administração. Deve manter postura leal com o objeto da sociedade e manter um relacionamento transparente com todas as partes envolvidas, realizando correta prestação de contas. Responde pelo desempenho e pela atuação da empresa. É responsável

pela correta organização do sistema de controles internos que monitoram as operações para mitigar eventuais riscos. Sua contratação efetuada pelo Conselho de Administração que também fixa sua remuneração (IBGC, 2009).

2.9 DIRETRIZES PARA BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA COOPERATIVA

2.9.1 Singularidades da Governança em Cooperativas de Crédito no Brasil

As Cooperativas de Crédito têm problemas muito parecidos com os enfrentados pela maioria das empresas em que há número menor de proprietários e muitas vezes, apenas uma pessoa, que também é o responsável pela gestão executiva. Nas grandes empresas existem gestores que não são os donos, ou tem vários donos com interesses diversos (BACEN, 2009).

Nas Cooperativas, cada associado é proprietário, torna-se dono do negócio, e todos associados têm direito a um voto, diferente das sociedades de capital em que cada ação equivale a um voto (BACEN, 2009).

Outra questão que deve ser levada em conta é que a Cooperativa não visa lucro, desta forma as metas e objetivos de longo prazo devem ser traçados de maneiras a atender as necessidades dos associados. Desta forma os problemas de conflito de interesse começam a surgir à medida que a Cooperativa cresce. Começa a haver o distanciamento dos proprietários dos gestores. A Cooperativa passava ser administrada por um pequeno número de associados eleitos para compor o Conselho de Administração (BACEN, 2009).

Neste item as cooperativas brasileiras tem uma característica específica. A diretoria executiva é formada por membros do conselho de administração, não havendo separação entre a gestão estratégica e a gestão executiva. O principal problema decorrente deste modelo é que os membros do Conselho de Administração que não fazem parte da diretoria acabam não conseguindo acompanhar a dinâmica das decisões, dos negócios, por que não tem ou não se sentem na obrigação de se manter informados do dia a dia da Cooperativa. Desta forma, dentro do Conselho de Administração acaba tendo um desequilíbrio na capacidade de decidir (BACEN, 2009).

Os organismos internacionais que estudam e recomendam boas práticas de governança são unânimes na recomendação de que a gestão estratégica deve ser separada da gestão executiva, ou seja, deve ser constituído o órgão político-estratégico de representação dos associados (donos do negócio) – o conselho de administração e outro órgão de execução, formado por pessoas diferentes que não necessariamente sejam associados (BACEN, 2009).

Uma questão que aumenta a necessidade de adoção de boas práticas de governança vem da característica da formação do capital social das Cooperativas de Crédito, que é formado de cotas partes integralizadas por seus associados. Estas cotas partes não são transferíveis para não associados, portanto, não são negociáveis no mercado de ações, e desta forma os investidores do mercado de ações não fazem as averiguações nas Cooperativas de Crédito, às quais as empresas de capital aberto se sujeitam (BACEN, 2009).

Os conflitos de interesse mostram-se pela característica do objeto social das Cooperativas de Crédito, onde os donos são também os usuários, como tomadores de crédito e adquirentes de produtos e serviços e depositantes de recursos financeiros. Podem surgir grupos organizados de depositantes com interesses conflitantes com os dos tomadores e vice versa. Ou, algum destes grupos, tenha influência sobre os integrantes do Conselho de Administração e venha a reivindicar condições diferenciadas, visando benefícios para determinados grupos (BACEN, 2009).

Já a pressão por resultados, que são rateados proporcionalmente ao movimento dos associados junto à Cooperativa, pode desencadear uma série de conflitos internos. Em muitos casos, para o atingimento do resultado, é necessário o atingimento de determinado volume de recursos, uma vez que, como por exemplo, para atingir determinado volume em operações de crédito, é necessário assumir riscos, que se não forem adequadamente medidos, podem gerar riscos, que podem comprometer o resultado da Cooperativa (BACEN, 2009).

2.10 ATUAÇÃO DO BANCO CENTRAL DO BRASIL

Em 2007, o BACEN publicou uma cartilha incentivando a adoção das boas práticas de governança corporativa nas cooperativas de crédito. Como órgão responsável por garantir a solidez e a eficiência do sistema financeiro nacional, o

BACEN elaborou um projeto com base em estudos e pesquisas, iniciadas em 2006. O objetivo era atender as características e necessidades das cooperativas de crédito, com a intenção de fortalecê-las e dar-lhes perenidade.

Fica clara sinalização do reconhecimento dos órgãos reguladores e normativos, quanto aos benefícios à adoção das boas práticas de governança corporativa (BACEN, 2007).

2.11 VALORES E PRINCÍPIOS

A estrutura de Governança Cooperativa deve promover valores cooperativos com foco no atendimento das necessidades dos associados, da ajuda mútua, da educação para uso adequado do crédito, da neutralidade política, da discriminação religiosa, racial e social, da transparência na gestão, da equidade, da ética, da responsabilidade corporativa e da prestação de contas (BACEN, 2007).

Estrategicamente a Cooperativa deve aplicar estes valores com a finalidade de assegurar que o objeto social seja atingido (BACEN, 2007). Um exemplo valioso de aplicação dos valores cooperativos vem do SICREDI que definiu os seguintes (SICREDI, 2013):

- Preservação irrestrita da natureza cooperativa do negócio;
- Respeito à individualidade do associado;
- Valorização e desenvolvimento das pessoas;
- Preservação da instituição como sistema;
- Respeito às normas oficiais e internas;
- Eficácia e transparência na gestão.

Segundo a Aliança Cooperativa Internacional (ACI) os valores do Cooperativismo são: Autoajuda, responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e responsabilidade (JESUS; MILAGRES, 2011).

2.12 ORGANISMOS DE GOVERNANA COOPERATIVA

2.12.1 Representatividade e Participação – Assembleia Geral

A Assembleia Geral é o órgão de maior poder de decisão nas Cooperativas. É de suma importância a participação e representatividade dos associados nas deliberações destes conclaves. Suas decisões devem ser respeitadas por todos, mesmo os discordantes e os ausentes. O que limita o poder da Assembleia Geral é a legislação e o estatuto vigente. A representatividade aqui

refere-se não só à participação no sentido de se fazer presente nas assembleias, mas, de manifestar opinião, ter a participação de diversas pessoas, dos mais diferentes segmentos, mas que tenham manifestação dos interesses dos associados ou grupo de associados. A correta participação e representatividade visa promover o tratamento justo e igualitário de todos associados. Deve ser estimulada pela administração, com criação de programas e eventos, que permitam os associados se expressar e serem ouvidos. Exemplos: Pré-assembleias, reuniões de núcleos, ouvidoria, etc. (BACEN, 2007).

2.12.2 Direção Estratégica – Conselho De Administração

Nas Cooperativas o Conselho de Administração é eleito pela Assembleia Geral de associados. É o órgão que representa os associados, cabendo a responsabilidade por definir as estratégias organizacionais e objetivos, buscando atender as expectativas e interesses destes. Por questões legais, até 2010, o Conselho de Administração e Diretoria eram órgãos sobrepostos, com membros do Conselho de Administração executando funções de diretores executivos. Conforme boas práticas de governança corporativa, isso produz um desequilíbrio de poder, de acesso à informação, capacidade de controle, entre outros do Conselho de Administração (executivos e não executivos). Neste modelo, o Presidente do Conselho de Administração com funções executivas tem muito mais informações sobre os negócios da Cooperativa, o que contribui para a redução da capacidade de atuação dos demais membros (BACEN, 2007).

O tempo de mandato dos membros eleitos depende do estatuto social da Cooperativa, podendo ser de até quatro anos, com renovação obrigatória de pelo menos um terço de seus membros a cada eleição, conforme Lei nº 5.764/71, em seu artigo 47 (BRASIL,1971).

É atribuição do Conselho de Administração a contratação dos administradores executivos, orientar e supervisionar suas atividades, acompanhar a implementação da estratégia organizacional e a avaliação dos resultados (BACEN, 2007).

As funções do Conselho de Administração, conforme artigo 21 da Lei nº 5.764/71, devem constar no estatuto social da Cooperativa, que deve definir o modo de administrar, definir as atribuições, poderes e funcionamento, representação ativa

e passiva da sociedade em juízo ou fora dele, o prazo do mandato, bem como o processo de substituição dos membros (BRASIL, 1971).

Cabe ao Conselho de Administração, estabelecer ações de educação e preparo de lideranças para serem candidatos a membros deste órgão, de forma a assegurar a continuidade da Cooperativa, uma vez que seus membros têm mandatos limitados conforme o estatuto e ainda tem a obrigação de renovar pelo menos um terço em cada eleição (BACEN 2007).

O Conselho de Administração tem também a atribuição de avaliar e aprovar as políticas de riscos operacionais e os riscos de mercado a serem assumidos pela entidade (BACEN 2007).

O Presidente do Conselho de Administração tem como função principal, coordenar as atividades do colegiado, incluídas aquelas relativas ao acompanhamento da atuação dos executivos, e à prestação de contas aos associados em reuniões assembleares (BACEN, 2007).

2.13 FISCALIZAÇÃO E CONTROLE – AUDITORIAS E CONSELHO FISCAL

2.13.1. Auditoria

A Auditoria deve ser contratada pelo Conselho de Administração e deve estar subordinada diretamente somente a este órgão. É importante que o Estatuto Social defina a regulamentação que assegure a transparência e a independência do trabalho das auditorias internas e externas (BACEN, 2007).

Os relatórios de auditoria devem ser encaminhados a todos os órgãos estatutários da Cooperativa e à Cooperativa Central, à qual a Cooperativa esteja ligada (BACEN, 2007).

É importante também que a Cooperativa esteja ligada à alguma Central que participe organização sistêmica. As Cooperativas Centrais são responsáveis pela organização sistêmica e pela implantação de boas práticas de governança corporativa, dando mais solidez e credibilidade às Cooperativas filiadas (BACEN 2007).

Como exemplo, o SICREDI é organizado como Sistema o que lhe assegura uma marca forte e ganhos de escala em todos os níveis. As Centrais

difundem o Cooperativismo de Crédito e coordenam a atuação das Cooperativas filiadas, apoiando-as nas atividades de desenvolvimento e expansão (SICREDI, 2013). As Cooperativas filiadas ao Sistema SICREDI tem em seus estatutos sociais um item importante de segurança chamado de “solidariedade sistêmica”, que torna todas as Cooperativas filiadas co-responsáveis solidariamente por todos empréstimos e depósitos efetuados pelos associados em qualquer Cooperativa filiada ao Sistema. Esta co-responsabilidade fortalece a atuação das auditorias das Centrais e obriga o Sistema a implantação de sistemas de informações que possibilitem uma vigilância mais detalhada entre as Cooperativas filiadas, possibilitando comparações entre si, classificações divulgação de indicadores de desempenho, buscando cada vez mais eficiência em suas operações (ESTATUTO SOCIAL SICREDI SUL/SC, 2011).

2.13.2 Conselho Fiscal

Conselho Fiscal é um órgão eleito pela Assembleia Geral e tem a responsabilidade de fiscalizar a administração na forma de representante dos associados. Sua obrigação é acompanhar e avaliar se a administração está cumprindo objeto social contido no estatuto e se esta cumprindo com as obrigações legais. Tem o papel de fiscalizar os atos que venham a ter impacto no resultado da Cooperativa (BACEN, 2007). Deve tomar conhecimentos dos relatórios da auditoria, avaliar a relevâncias dos apontamentos e cobrar da administração da Cooperativa os ajustes, que eventualmente se fazem necessários.

O Conselho Fiscal não tem subordinação ao Conselho de Administração, sendo subordinado apenas à Assembleia Geral de associados a quem deve prestar contas, enquanto a Auditoria é subordinada ao Conselho de Administração (BACEN, 2007).

O Conselho Fiscal deve ser um órgão independente e seus membros não devem ser funcionários da Cooperativa, nem ter outros vínculos de interesse, como fornecedores, ou ter parentesco até segundo grau com membros de outros órgãos estatutários. A independência é fundamental para a realização dos trabalhos e deve estar regrada no regimento interno ou no estatuto da Cooperativa. A participação de membros de outros órgãos não deve ser sistemática e só deve ocorrer a convite do Conselho Fiscal (BACEN, 2007).

2.14 GESTÃO EXECUTIVA

A Gestão Executiva deve ser o órgão com responsabilidades pela execução das diretrizes estabelecidas pelo Conselho de Administração, executando atividades operacionais do dia a dia da Cooperativa, com comprometimento e transparência. Os executivos devem ser eleitos pelo Conselho de Administração e devem prestar contas, e também têm a obrigação de disponibilizar todas as informações solicitadas por este órgão, bem com às auditorias e ao Conselho Fiscal (BACEN, 2007).

Este órgão deve ser gerenciado por um dos integrantes, sendo este o executivo principal que tem a responsabilidade de coordenar as atividades dos demais. Cada executivo deve ter competência técnica e gerencial compatível com a complexidade da função assumida. Devem estar comprometidos com as atribuições e gerenciar as equipes de colaboradores com habilidade e motivação. Devem estar em permanente atualização com o mercado, concorrentes e legislação (BACEN, 2007).

2.15 ESTUDO DAS ALTERAÇÕES DA LEGISLAÇÃO BRASILEIRA SOBRE GOVERNANÇA COOPERATIVA

Este trabalho propõe um estudo sobre as mudanças e seus impactos à adequação às exigências da legislação brasileira.

Os principais benefícios de uma boa governança são as melhorias nos processos de tomada de decisões na alta gestão, ambientes de controles e gestão de riscos mais eficazes e melhor fluxo de informações, ampliando a transparência e a credibilidade junto aos *stakeholders* e *shareholders* (ANDRADE; ROSSETTI, 2007).

As mudanças exigidas pela Lei Complementar nº 130/09 e pela resolução CMN nº 3.859/10 aperfeiçoam a estrutura de governança das Cooperativas de Crédito, com o objetivo de garantir a legítima representação dos associados e a segregação das funções estratégicas em relação às funções executivas (SICREDI, 2011).

2.15.1 Alterações promovidas pela lei complementar Nº 130/09

Após dez anos de tramitação no Congresso Nacional, em 17 de abril de 2009, foi regulamentada a Lei Complementar nº 130/09, que estabeleceu o SNCC, reconhecendo definitivamente o Cooperativismo de Crédito como integrante do Sistema Financeiro Nacional.

Veio para alterar e consolidar as normas relativas à constituição e ao funcionamento das cooperativas de crédito. O Banco Central com base em algumas leis e no artigo 12 da Lei Complementar 130/09, resolveu dispor sobre a constituição, a autorização para funcionamento, o funcionamento, as alterações estatutárias e o cancelamento de autorização para funcionamento de cooperativas de crédito (SICREDI, 2011).

Estabelece a segurança jurídica do cooperativismo de crédito, reforçando a reestruturação sistêmica do funcionamento das cooperativas de crédito, que passam a ser reconhecidas como instituições financeiras, com todas obrigações e direitos do Sistema Financeiro Nacional. É reconhecida como marco da evolução regulatória do cooperativismo de crédito brasileiro (SICREDI, 2011).

Assegura às cooperativas a isonomia de condições operacionais com o sistema bancário. Amplia sua abrangência operacional e também associativa, incentivando novas soluções de negócios e aprimoramento dos produtos e serviços financeiros que as cooperativas já vêm operando (SICREDI, 2011).

Destaca-se o artigo 2º da Lei Complementar nº 130/09, que incentiva a unificação do setor no âmbito nacional, “[...] assegurando o acesso aos instrumentos do mercado financeiro” (BRASIL, 2009), permitindo às cooperativas de crédito acesso a todos os instrumentos do mercado financeiro nacional, que antes eram restritos às instituições financeiras assim reconhecidas. Como exemplo, antes as cooperativas não tinham acesso às câmeras de compensação de cheques, podendo agora acessar estes mecanismos (BRASIL, 2009).

A mudança em estudo neste trabalho é o artigo 5º da Lei Complementar nº 130/09 (BRASIL, 2009), que determina que “as cooperativas de crédito com conselho da administração, podem criar diretoria executiva a ele subordinada, na qualidade de órgão estatutário composto por pessoas físicas associadas ou não, indicadas por aquele conselho”. O impacto desta mudança permite a inovação do modelo de governança, adequando ao modelo de melhores práticas de mercado,

determinando a segregação de papéis estratégicos e executivos (BRASIL, 2009).

Conforme os artigos 16 e 12, § 2º, da Lei Complementar nº 130/09, determinam medidas de controle e supervisão instrutivas representadas pela autorização de intervenção externa na gestão das cooperativas pelas centrais, estabelecendo ao Banco Central do Brasil e às centrais o direito de convocar assembleias gerais extraordinárias (BRASIL, 2009).

2.15.2 Regulamentações exigidas pela Resolução CMN nº 3.859/10

Acerca dessa regulamentação, Schardong (2010, p.1) comenta:

Como instituição financeira, a cooperativa de crédito está sujeita aos riscos decorrentes da sua atividade fim: risco de liquidez, de crédito, de mercado, operacional e de imagem. Mitigar estes riscos e alinhar o processo de gestão às características próprias do tipo societário é desafio presente dos seus líderes e administradores.

Neste foco, a nova legislação (Lei complementar nº 130/09 e a Resolução CMN nº 3.859/10), estabelece condições específicas para as cooperativas de crédito, relativamente à estrutura organizacional e de gestão, exigindo a modernização da estrutura de gestão. Portanto, as boas práticas de governança nas cooperativas de crédito não estão disponíveis aos seus líderes e administradores, elas se impõem como pressupostos à competitividade, credibilidade e sucesso do empreendimento (SCHARDONG, 2010).

A resolução CMN nº 3.859/10 regulamenta a formação da Diretoria Executiva. Prevê no mínimo dois diretores estatutários, que devem ser eleitos pelo Conselho de Administração (BRASIL, 2010). Segue fundamentação legal:

Art. 18. As cooperativas singulares de livre admissão, de empresários, de pequenos empresários, microempresários e microempreendedores [...] devem adotar estrutura administrativa integrada por conselho de administração e por diretoria executiva a ele subordinada, cujos membros sejam eleitos pelo referido conselho [...] admitida a acumulação de cargos entre os dois órgãos para, no máximo, um dos membros do conselho, e vedada a acumulação das presidências.

Desta forma a diretoria executiva é tratada como órgão, como colegiado, e não mais como função, e também refere-se aos membros no plural e que serão eleitos pelo conselho de administração. O que requer no mínimo dois integrantes que não poderão acumular as presidências. Se o presidente do Conselho de

Administração for eleito para compor a diretoria, não poderá ser o presidente da diretoria (BRASIL, 2010).

Este item é esclarecido conforme Carta Circular nº 3.547, de 11 de abril de 2012 (BACEN), que determina em seu artigo 1º (BRASIL, 2012):

[...] serão assim considerados, respectivamente, o presidente do conselho e o diretor indicado no estatuto como principal executivo, observadas as atribuições a eles conferidas, independentemente de ser utilizada ou não a denominação "presidente" para o principal executivo.

Determina a extinção do duplo comando administrativo, cabendo ao conselho de administração atuar no nível estratégico e no controle das atividades da diretoria, e a diretoria ao desempenho das atividades operacionais da Cooperativa (BRASIL, 2010).

Estabelece o prazo máximo para as adequações acima, fixando que a primeira eleição de administradores realizada do ano 2012 em diante “[...] devem adotar a estrutura e observar as condições nele indicadas...” (BRASIL, 2010).

2.16 GOVERNANÇA COOPERATIVA CONFORME LEI Nº 5.764/71

A parte superior do organograma, exposto no subcapítulo 2.18.1, é representada pela Assembleia Geral Ordinária, por todos os associados da Cooperativa. Estes elegem o Conselho de Administração, que é composto por um presidente, um vice-presidente, e no mínimo três conselheiros efetivos e conselheiros suplentes de número não elevado. O presidente e vice-presidente têm funções executivas na cooperativa e coordenam o Conselho de Administração. A Assembleia Geral Ordinária elege também o Conselho Fiscal, que é formado por três conselheiros efetivos e três conselheiros suplentes. Abaixo da diretoria estão os cargos executivos contratados conforme a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) (SICREDI, 2011).

2.17 GOVERNANÇA COOPERATIVA CONFORME LEI COMPLEMENTAR Nº 130/09 E RESOLUÇÃO Nº 3.859/10

A parte superior do organograma, exposto no subcapítulo 2.18.2, é representada pela Assembleia Geral Ordinária, por todos os associados da

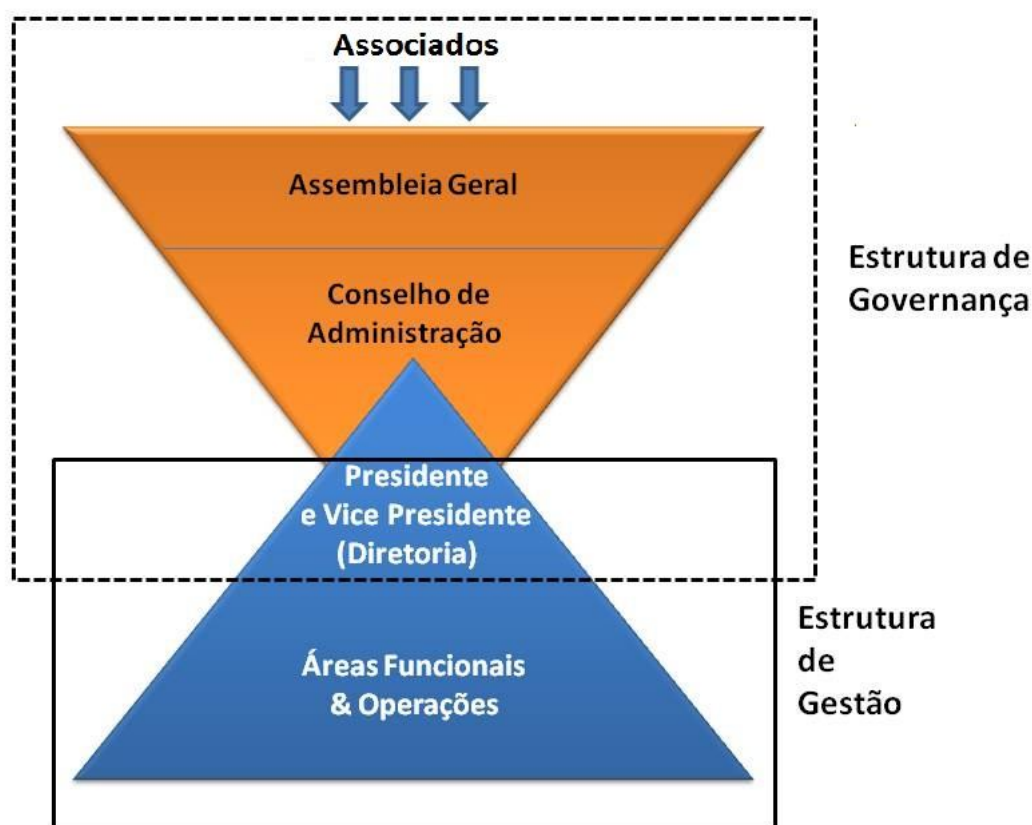
Cooperativa. Estes elegem o Conselho de Administração, que é composto por um presidente, um vice-presidente, e no mínimo três conselheiros efetivos e conselheiros suplentes de número não elevado. O Conselho de Administração elege a diretoria executiva, formada por no mínimo um diretor superintendente e um diretor de operações, ou um diretor superintendente, um diretor de operações e um diretor de desenvolvimento, sendo a diretoria executiva responsável pelas funções executivas na cooperativa (SICREDI, 2011).

A Assembleia Geral Ordinária elege também o Conselho Fiscal, que é formado por três conselheiros efetivos e três conselheiros suplentes. Abaixo da diretoria executiva estão os cargos executivos contratados conforme a CLT.

2.18 QUADRO SINÓPTICO

2.18.1 Organograma conforme lei nº 5.764/71

Organograma conforme a Lei nº 5764/71, anterior a implantação da Governança consoante determinação da Lei complementar nº 130/09 e Resolução CMN nº 3.859/10.

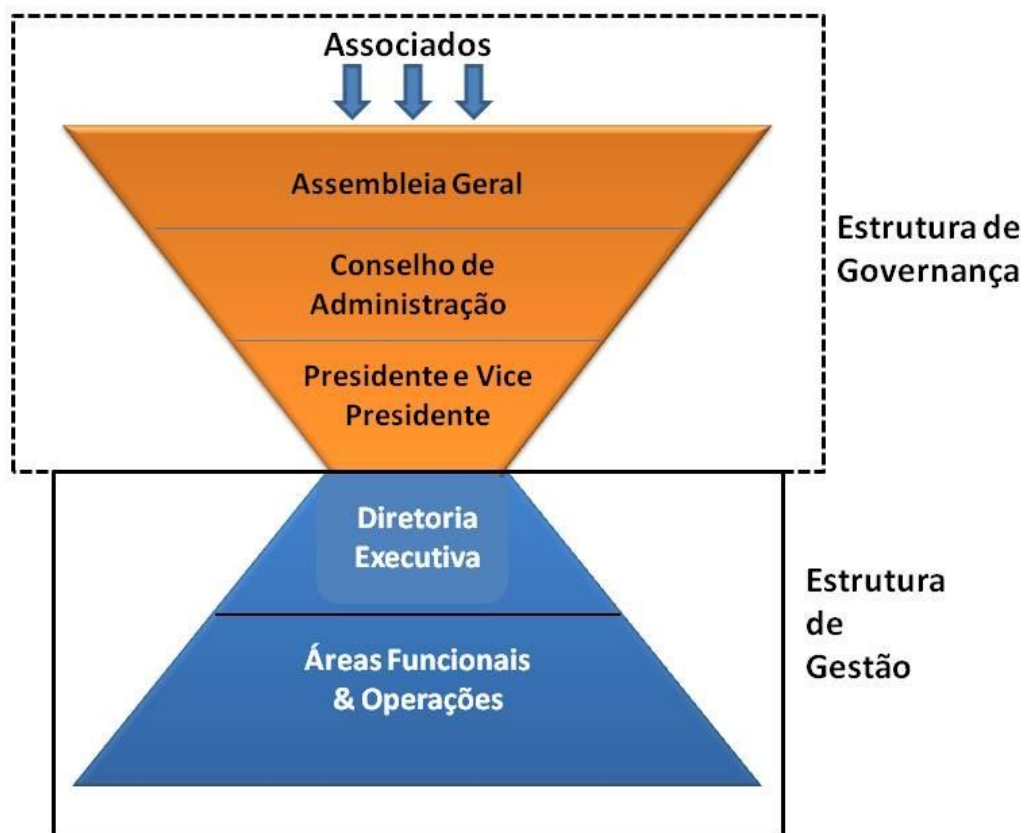


Nesta estrutura de governança o Presidente e Vice-Presidente têm a responsabilidade de conduzir juntamente com o Conselho de Administração as funções estratégicas e também as funções executivas, havendo sobreposição dos dois papéis.

2.18.2 Organograma com a Implantação da Lei Complementar Nº 130/09

Organograma com a implantação da Governança conforme determinação da Lei complementar nº 130/09 e Resolução CMN nº 3.859/10.

Nesta estrutura de governança fica clara a mudança determinada pela legislação - a segregação de papéis. O Presidente do Conselho de Administração desempenha as funções estratégicas, e Diretoria Executiva, as funções executivas.



CONCLUSÃO

Nos últimos anos percebe-se uma mudança significativa que visa regulamentar e incentivar o setor do cooperativismo de crédito. Em 2006, o Bacen elaborou um projeto para estudar este assunto. O trabalho foi desenvolvido em conjunto com as lideranças das cooperativas e, em 2007, o Bacen lançou uma cartilha com o título “Diretrizes para boas práticas de governança em cooperativas de crédito”. Em 2009, o projeto resultou no lançamento do livro “Diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito”.

O posicionamento do Bacen, mais as alterações na legislação mencionada neste trabalho, foram fundamentais para a implantação das boas práticas de governança nas Cooperativas de Crédito.

Os resultados esperados com as mudanças são, a modernização das estruturas de governança das Cooperativas de Crédito, adequando a realidade do mercado, tornando as Cooperativas de Crédito mais seguras, mais sólidas e com condições de enfrentar o ambiente competitivo do mercado financeiro brasileiro.

Os principais desafios giram em torno do preparo dos membros da Diretoria Executiva para assumir a complexidade da gestão comercial e de controle de uma Cooperativa de Crédito.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, Jose Paschoal. **Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências**. São Paulo: Atlas, 2007.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN), **Governança Cooperativa: Diretrizes para boas práticas de governança em Cooperativas de Crédito**. Brasília, 2007.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN), **Governança Cooperativa: Diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito**. Brasília, 2009.

BOLSA DE VALORES DE SÃO PAULO (BOVESPA). **Nível 1 Governança Corporativa**, Folheto nível 1, 2009. Disponível em:
<http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/a-bmfbovespa/download/Folder_Nivel1.pdf>. Acesso em: 05 jul. de 2013.

BOLSA DE VALORES DE SÃO PAULO (BOVESPA). **Nível 2 Governança Corporativa**, Folheto nível 2, 2009. Disponível em:
<http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/a-bmfbovespa/download/Folder_Nivel2.pdf>. Acesso em: 05 jul. de 2013.

BOLSA DE VALORES DE SÃO PAULO (BOVESPA). **Novo Mercado Governança Corporativa**, Folheto novo mercado, 2009. Disponível em:
<http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/a-bmfbovespa/download/Folder_NovoMercado.pdf>. Acesso em: 05 jul. de 2013.

BRASIL, **Lei das Cooperativas n. 5.764**, de 16 de dezembro de 1971. Define a política nacional do Cooperativismo. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm>. Acesso em: 03 jul. 2013.

BRASIL, **Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976**. Dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e cria a Comissão de Valores Mobiliários. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6385.htm>. Acesso em: 08 jul. de 2013.

BRASIL, BANCO CENTRAL DO. **Resolução 2.193**, de 30 de agosto de 1995. Dispõe sobre a constituição e funcionamento de bancos comerciais com participação exclusiva de cooperativas de crédito. Disponível em:
<http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/1995/pdf/res_2193_v3_P.pdf>. Acesso em: 03 jul. de 2013.

BRASIL, BANCO CENTRAL DO. **Resolução 2.608**, de 27 de maio de 1999. Aprova o Regulamento que disciplina a constituição e o funcionamento de cooperativas de crédito. Disponível em:
<http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/1999/pdf/res_2608_v2_L.pdf>. Acesso em: 03 jul. de 2013.

BRASIL, BANCO CENTRAL DO. **Resolução 2.788**, de 30 de novembro de 2000. Dispõe sobre a constituição e o funcionamento de bancos comerciais e bancos múltiplos sob controle acionário de cooperativas centrais de crédito. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2000/pdf/res_2788_v1_O.pdf>. Acesso em: 03 jul. de 2013.

BRASIL, BANCO CENTRAL DO, **Resolução 2.771**, de 30 de agosto de 2000. Aprova Regulamento que disciplina a constituição e o funcionamento de cooperativas de crédito. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2000/pdf/res_2771_v3_P.pdf>. Acesso em: 03 jul. de 2013.

BRASIL, BANCO CENTRAL DO. **Resolução 3.058**, de 19 de dezembro de 2002. Disciplina a constituição e o funcionamento de cooperativas de crédito. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2002/pdf/res_3058_v2_L.pdf>. Acesso em: 03 jul. de 2013.

BRASIL, BANCO CENTRAL DO. **Resolução 3.106**, de 24 de junho de 2003. Dispõe sobre requisitos e procedimentos para funcionamento de cooperativas de crédito. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2003/pdf/res_3106_v5_P.pdf>. Acesso em: 03 jul. de 2013.

BRASIL, BANCO CENTRAL DO. **Resolução 3.140**, de 27 de novembro de 2003. Altera disposições relativas a requisitos e procedimentos para a constituição, a autorização para funcionamento e alterações estatutárias de cooperativas de crédito. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2003/pdf/res_3140_v2_L.pdf>. Acesso em: 03 jul. de 2013.

BRASIL, BANCO CENTRAL DO. **Resolução 3.156**, de 17 de dezembro de 2003. Dispõe sobre a contratação de correspondentes no País. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2003/pdf/res_3156_v2_L.pdf>. Acesso em: 03 jul. de 2013.

BRASIL, BANCO CENTRAL DO. **Resolução 3.188**, de 29 de março de 2004. Autoriza aos bancos cooperativos o recebimento de depósitos de poupança rural. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2004/pdf/res_3188_v4_P.pdf>. Acesso em: 03 jul. de 2013.

BRASIL, BANCO CENTRAL DO. **Resolução 3.321**, de 29 de setembro de 2005. Dispõe sobre a constituição, a autorização para funcionamento, o funcionamento, alterações estatutárias e o cancelamento de autorização de cooperativa de crédito e sobre a realização de auditoria externa em cooperativa singular de crédito. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2005/pdf/res_3321_v2_L.pdf>. Acesso em: 03 jul. de 2013.

BRASIL, BANCO CENTRAL DO. **Resolução 3.442**, de 28 de fevereiro de 2007. Dispõe sobre a constituição e o funcionamento de cooperativas de crédito. Disponível em <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2007/pdf/res_3442_v4_P.pdf>. Acesso em: 03 jul. de 2013.

BRASIL, **Lei complementar 130**, de 17 de abril de 2009. Dispõe sobre o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp130.htm>. Acesso em: 03 jul. 2013.

BRASIL, BANCO CENTRAL DO. **Resolução 3.859**, de 27 de maio de 2010. Altera e consolida as normas relativas à constituição e ao funcionamento de cooperativas de crédito. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2010/pdf/res_3859_v3_P.pdf>. Acesso em: 03 jul. de 2013.

BRASIL, BANCO CENTRAL DO. Carta Circular nº 3.547, de 11 de abril de 2012, Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/c_circ/2012/pdf/c_circ_3547_v1_O.pdf>. Acesso em: 08 jul. de 2013.

CARVALHO, Antônio Gledson de. Governança corporativa no Brasil em perspectiva. In: SILVA, André Luiz Carvalhal da; LEAL, Ricardo Pereira Câmara. (Org.). **Governança corporativa: evidências empíricas no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2007.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CVM). **Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa**, Cartilha, 2002. Disponível em: <www.cvm.gov.br/port/public/publ/cartilha/cartilha.doc>. Acesso em: 07 jul. 2013.

ESTATUTO SOCIAL SICREDI SUL/SC. 2011. Disponível em: <www.jucesc.sc.gov.br>. Acesso em: 08 jul. de 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**, 4ª Edição, 2009. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/Download.aspx?Ref=Codigos&CodCodigo=47>>. Acesso em: 05 jul. 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Principais modelos**, 2013. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=21>>. Acesso em: 05 jul. 2013.

JESUS, Wanessa Lanne de; MILAGRES, Cleiton Silva Ferreira. Princípios Cooperativistas: Analisando sua aplicação na Cooperativa de Crédito Sicredi – Araguaia Tocantins de Palmas/TO, 2011. Disponível em: <http://www.brasilcooperativo.coop.br/downloads/Gecom/ebpc/II_EBPC_Jesus.pdf> . Acesso em: 11 Jul. 2013.

LETHBRIDGE, Eric. Tendências da empresa Familiar no Mundo. **Revista BNDES**, n. 7, jun. 1997. Disponível em:

<http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev707.pdf>. Acesso em: 05 jul. de 2013.

PRADO, Karine Santos do. **Aplicabilidade das Práticas de Governança Corporativa nas Sociedades Limitadas**, Mestrado em Direito, 2010. Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/cp139241.pdf>>. Acesso em 07/07/2013.

SCHARDONG, Ademar. **Presidente executivo do Sistema Sicredi fala sobre Governança Cooperativa**, entrevista, 2010. Disponível em: <<http://cooperativismodecredito.coop.br/2010/11/18/ademar-schardong-fala-sobre-governanca-corporativa/>>. Acesso em 06 jul. de 2013.

SICREDI. **Programa de revisão organizacional do SICREDI**, de julho de 2011. Disponível em: <<https://portal.sicredi.com.br>>. Acesso em: 03 jul. de 2013.

SICREDI. **Histórico das Cooperativas de Crédito**. Disponível em: <<http://www.sicredi.com.br/websitesicredi/sicredi/psmlld/14?documentId=31215666>>. Acesso em: 03 jul. de 2013.

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

SILVA, André Luiz Carvalho da; LEAL, Ricardo Pereira Câmara. **Governança corporativa: evidências empíricas no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2007.

SOARES, Marden; MELO SOBRINHO, Abelardo. **Microfinanças: o papel do Banco Central do Brasil e a importância do cooperativismo de crédito**. 2ª Edição, revista e ampliada. Brasília: Banco Central do Brasil, 2008.