

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA – FACER
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

WESLANE ALVES FERREIRA SOUZA



Associação Educativa Evangélica
BIBLIOTECA

**PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA: UM ESTUDO
DE CASO NA SICOOB DO VALE RIO CRIXÁS**



RUBIATABA-GO

2010

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA – FACER
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

WESLANE ALVES FERREIRA SOUZA



PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA: UM ESTUDO
DE CASO NA SICOOB DO VALE RIO CRIXÁS

Trabalho de Curso submetido à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba – FACER, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Grau de Bacharel em Administração. Sob a orientação do Professor Uenio Ricardo Braga Marra.

S=32375

RUBIATABA-GO

2010

Tombo nº	17619
Classif:
Ex.: J.
.....
.....
Origem:	d
Data:	08.12.10

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA – FACER
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

WESLANE ALVES FERREIRA SOUZA

**PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA: UM ESTUDO
DE CASO NA SICOOB DO VALE RIO CRIXÁS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba – FACER, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Orientador: _____



Uenio Ricardo Braga Marra
Especialista em Docência Universitária

2º Examinador _____



Marco Antônio Pereira de Abreu
Mestre em Ecologia e Produção Sustentável

3º Examinador _____



Enoch Barros de Silva
Especialista em Administração

RUBIATABA-GO

2010

Dedico este trabalho à minha mãe Adalciane, que me ensinou e incentivou a nunca desistir e sim a lutar por meus objetivos e ideais. Aos meus irmãos Wesley e Weslene, que me apoiaram nos momentos mais difíceis que passei ao longo dos três primeiros períodos do curso. Em especial ao meu marido Genivaldo Souza Santos pelo amor, compreensão e dedicação.

Mais uma vitória em minha vida, e este êxito é com certeza um dos mais importantes alcançados. E, para chegar ao dia de hoje foi necessário enfrentar e vencer muitas barreiras encontradas no decorrer de toda jornada, mas essa não foi uma caminhada percorrida sozinha, pois trago uma história acompanhada por várias pessoas que direta ou indiretamente me possibilitaram prosseguir com toda segurança.

Agradeço primeiramente a “Deus” por me conceder sabedoria, entendimento e força necessária para continuar nessa caminhada.

Também quero agradecer ao professor e orientador Uenio Ricardo Braga Marra, pelo apoio e encorajamento contínuos na pesquisa, aos demais mestres, pelos conhecimentos transmitidos e a Diretoria do Curso de Graduação da Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba pelo apoio institucional.

Agradeço as amigas de tantos anos, que ficam assim como o respeito e as boas lembranças que jamais serão esquecidas.

E por fim, não menos especial, agradeço aos funcionários e conselheiros da SICOOB Crixás pelas informações e colaboração a este trabalho.

“Há homens que lutam um dia e são bons. Há outros que lutam um ano e são melhores. Há os que lutam muitos anos e são muito bons. Porém, há os que lutam toda a vida. Esses são os imprescindíveis”. *Bertolt Brecht*

RESUMO

A partir da relevância do tema Governança Corporativa, busca-se analisar neste trabalho a adoção das práticas de Gestão adotadas pela SICOOB do Vale Rio Crixás, partindo de uma investigação fundamentada em pesquisa, diagnóstico e avaliação no segmento, foi aplicado também questionário junto ao conselho de administração e funcionários, sempre observando o código das melhores práticas de Governança Corporativa recomendado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Considerando que a profissionalização desta temática pode contribuir para agregação de valor à organização, consequentemente favorecer seu crescimento com maior sustentabilidade e competitividade. Daí a importância de um bom modelo de Governança Corporativa. Este trabalho também busca a interconexão entre Governança Corporativa e Educação Cooperativista apresentando uma abordagem de caráter eminentemente conceitual e teórica acerca destes dois temas, pois a educação é um dos pilares de sustentação do desenvolvimento cooperativo.

Palavras-chave: Cooperativismo, Governança Corporativa, Educação.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Estrutura recomendada pelo IBGC.....	27
Figura 2 - Organograma da SICOOB do Vale Rio Crixás	37

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACI: Aliança Cooperativa Internacional

AG: Assembléia Geral

AGO: Assembléia Geral Ordinária

BOVESPA: Bolsa de Valores de São Paulo

CEO: *Chief Executive Officer* (diretor executivo ou diretor geral)

COCECRER: Cooperativa Central de Crédito

CVM: Comissão de Valor Imobiliário

GO: Goiás

IBGC: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

ICOOP: Inteligência Cooperativista

LTDA: Limitada

LVC: Lista de Verificação de Conformidade

MG: Minas Gerais

MIF: Monitoramento de Ilícitos Financeiros

MOC: Manual Operacional de Crédito

MPCLD: Manual de Prevenção e Combate de Lavagem de Dinheiro

OCB: Organização das Cooperativas Brasileiras

PE: Pernambuco

PIB: Produto Interno Bruto

RJ: Rio de Janeiro

SAs: Sociedades Anônimas

SESCOOP: Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo

SICOOB: Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil

SP: São Paulo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Problemática.....	12
2 OBJETIVOS.....	13
2.1 Geral.....	13
2.2 Específicos.....	13
3 JUSTIFICATIVA.....	14
4 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
4.1 Cooperativismo.....	15
4.1.1 Conceitos.....	15
4.1.2 Surgimento do Cooperativismo no Mundo.....	15
4.1.3 Movimento Cooperativista no Brasil.....	16
4.1.4 Cooperativismo Goiano.....	18
4.1.5 Princípios do Cooperativismo.....	18
4.1.6 Valores Cooperativos.....	20
4.1.7 Estrutura Organizacional.....	20
4.1.8 Educação Cooperativista.....	21
4.2 Governança Corporativa.....	22
4.2.1 Visão Conceitual.....	22
4.2.2 Surgimento da Governança Corporativa no Mundo.....	23
4.2.3 Surgimento da Governança Corporativa no Brasil.....	24
4.2.4 Problema de Agência.....	26
4.2.5 Práticas de Governança Corporativa.....	27
4.2.5.1 Propriedade.....	28
4.2.5.2 Conselho de Administração.....	28
4.2.5.3 Gestão.....	29
4.2.5.4 Auditoria Independente.....	29
4.2.5.5 Conselho de Fiscal.....	30
4.2.5.6 Conduta e Conflitos de Interesses.....	30
4.3 Ética Empresarial.....	31
4.3.1 Conceitos.....	31

5 METODOLOGIA.....	33
5.1 Tipo de estudo.....	33
5.2 Tipo de pesquisa.....	33
5.3 Método da Pesquisa.....	34
5.4 Técnica de Pesquisa.....	34
5.4.1 Questionário.....	35
5.4.2 Observação não-participante.....	35
5.5 Análise dos dados.....	35
6 RESULTADO DA PESQUISA.....	36
6.1 Caracterização da Empresa.....	36
6.1.1 Propriedade.....	46
6.1.2 Conselho de administração.....	46
6.1.3 Gestão.....	46
6.1.4 Auditoria independente.....	47
6.1.5 Conselho Fiscal.....	47
6.1.6 Conduta e Conflito de Interesses.....	47
7 CONCLUSÃO.....	48
8 SUGESTÕES.....	49
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	50

1 INTRODUÇÃO

“O cooperativismo de crédito se caracteriza por promover acesso a serviços financeiros e intermediações de recursos privados, assumindo riscos” Soares et al. (2009, p. 17), entretanto para a viabilização de empreendimentos cooperativos é crucial a disponibilidade de capital, por sua vez depende fundamentalmente da confiança dos investidores (poupadores), no entanto a divulgação de escândalos corporativos ocorridos nos últimos anos gerou descrédito nas organizações cooperativistas.

Assim, o impacto positivo da Governança Corporativa atraiu o interesse das cooperativas de créditos para os conjuntos de leis e normativos que asseguram a transparência das informações, a equidade, a prestação de contas e a responsabilidade Corporativa.

Outro fator que muito contribuiu para a adoção das práticas de Governança Corporativa pelas cooperativas foi à possibilidade de implantar um modelo que possibilite a empresa, de um lado, maximizar o retorno sobre o capital investido e de outro, promover o alinhamento dos interesses dos gestores e cooperados.

Sendo a adoção deste instrumento fundamental para a continuidade e desenvolvimento sustentável das organizações, este projeto irá analisar o modelo de Governança Corporativa implantado na SICOOB do Vale Rio Crixás.

Este trabalho está estruturado em cinco partes, de modo a iniciar com a introdução; em seguida fornece a apresentação teórica, referente à organização e funcionamento das cooperativas de créditos, apresentando um enfoque sobre a evolução histórica do segmento no mundo, no Brasil e em Goiás, bem como a discussão da importância da educação cooperativista, necessário para o entendimento do assunto. Na seqüência, faz uma explanação em aspectos conceituais e contextuais do sistema de Governança Corporativa, apresentando com ênfase nas recomendações do código do IBGC.

Terceira parte descreve a metodologia da pesquisa e como técnicas para realização deste trabalho, foram usados levantamentos de leituras primárias e secundárias e perseguiu metodologicamente através do instrumento de cunho caráter exploratório, do tipo estudo de caso, coleta de dados e análise dos dados, indispensáveis à análise dos seus resultados.

Na quarta parte, apresenta o resultado do diagnóstico e a explicação dos mesmos baseados nos princípios cooperativistas, na lei 5.764/71 e no código do IBGC, com objetivo

de contribuir com a empresa na melhoria das práticas gerenciais, condição fundamental para enfrentar com sucesso os desafios.

Por fim, apresenta as considerações finais ao estudo realizado abordando algumas questões necessárias para fortalecimento da cooperativa

1.1 Problemática

As dificuldades encontradas pelas organizações de capital aberto são inúmeras e o desafio é muito grande, pois os escândalos financeiros, envolvendo diversas corporações brasileiras como também a de outras partes do mundo que causaram prejuízos ao mercado, por causa de números que não refletiam a real situação das empresas, desperta a atenção da sociedade em geral para a relevância do assunto.

O conselho de administração é o órgão responsável por definir estratégias e objetivos, fornecer informações dos negócios com clareza e fidedignidade acerca dos resultados financeiros, escolher gestores que irão implementá-los e acompanhar essa implementação, mas nem sempre contam com pessoas qualificadas para o cargo em que exerçam, de fato, sua função legal. Essa deficiência tem sido a raiz de grande parte dos problemas e fracassos nas empresas, na maioria das vezes decorrente da falta de boas práticas de Governança Corporativa adotando como linhas mestres a “transparência, prestação de contas, equidade e responsabilidade Corporativa” (SILVA, 2006b, p. 29).

Diante do exposto, será que os atuais mecanismos de práticas de Governança Corporativa adotados pela SICOOB do Vale Rio Crixás estão adequados para mitigar os riscos e atender as necessidades dos cooperados?

2 OBJETIVOS

2.1 Geral

O presente estudo objetiva avaliar as práticas de Governança Corporativa operacionalizadas na SICOOB do Vale Rio Crixás.

2.2 Específicos

- ✓ Analisar o modelo de práticas de Governança Corporativas em vigor adotada pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC e correlacionar com a da SICOOB do Vale Rio Crixás.
- ✓ Levantar informações sobre os mecanismos utilizados pela SICOOB do Vale Rio Crixás para o aprimoramento das práticas de Governança Corporativa
- ✓ Destacar a importância da Educação cooperativista para fortalecimento das práticas de Governança Corporativa na organização.

3 JUSTIFICATIVA

Quando se observa organizações que atuam em mercados extremamente competitivos, como acontece com a SICOOB do Vale Rio Crixás, onde os interessados tornam-se cada vez mais exigente, motivado pelo descrédito de empresas de capital aberto, devido à saga de escândalos ocorridos no âmbito de diversas corporações, de imediato surge a necessidade de analisar as práticas de gestão da organização, fator essencial para a criação de valor a organização e necessário para expansão sustentável.

A educação cooperativista torna-se um pilar essencial no desenvolvimento cooperativo, pois essas instituições são formadas a partir do investimento de capital de seus associados e são dirigidas por eles, diante disso, a educação cooperativista visa contribuir para transformá-los em verdadeiros donos de sua cooperativa e garantir-se-á o desenvolvimento pleno e duradouro do cooperativismo e da cooperação como prática cotidiana.

Pensando na importância de se conhecer as estratégias Corporativas como ferramenta de manutenção da competitividade empresarial e na mudança de cultura gerada pela adoção de práticas de Governança Corporativa, é que foi proposto este estudo.

Deste modo, o desenvolvimento deste trabalho mostra-se relevante na medida em que efetua uma análise das práticas de Governança Corporativa da SICOOB, com embasamento teórico para temas abordados no estudo, de maneira que a parte teórica forneça sustentação à abordagem na prática.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

Para analisar a Governança Corporativa em uma cooperativa de crédito, torna-se importante compreender o ambiente em que este tipo de organização está inserido, desta maneira, para atingir o objetivo proposto, ao longo do presente trabalho será feita uma breve explanação do tema, através dos conceitos, origens e evoluções até os dias atuais.

4.1 Cooperativismo

4.1.1 Conceitos

Existem várias descrições e definições sobre cooperativismo que são fundamentais para a sustentação dessa organização, entre as principais definições podemos citar:

“Cooperativa é uma associação autônoma de pessoas, voluntariamente unidas, pelas aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa democraticamente gerida, e cuja propriedade pertence a todos os cooperados” (MACÊDO; XIMENES, 2001, p. 82).

“O cooperativismo é um movimento internacional, que busca constituir uma sociedade justa, livre e fraterna, em bases democráticas, através de empreendimentos que atendam às necessidades reais dos cooperantes, e remunerem adequadamente a cada um deles” (KREUTZ, 2004, p. 10).

4.1.2 Surgimento do Cooperativismo no Mundo

De acordo com estudo de Kreutz (2000), os primeiros registros de ajuda mútua ao longo da vida humana são encontrados nas sociedades primitivas, estando sempre associada na luta pela sobrevivência com atividades realizada em conjuntos pelos membros dos grupos, como a caça, a pesca, a construção de habitações e a defesa da comunidade, isso demonstra que a cooperação tem sido uma constante no ser humano, através dos tempos.

Segundo Soares et al. (2009, p. 37-40), a origem histórica do cooperativismo moderno teve marco reconhecido em meados do século XVIII, como forma de amenizar os traumas econômicos e sociais que assolavam a classe de trabalhadores gerados pelos efeitos maléficos da Revolução Industrial.

Com o avanço da industrialização a mão-de-obra perdeu o seu grande poder de troca, sendo substituída pelas máquinas, assim gerando desemprego em massa, miséria coletiva e desajustamentos sociais, obrigando os artesãos e trabalhadores rurais migrarem para as grandes cidades, atraídos pelas fábricas em busca de melhores condições de vida.

Diante dessa realidade constituída pelo sofrimento da classe trabalhadora, em 1844, na cidade de Manchester, Inglaterra um grupo de vinte e oito tecelões com capital próprio constituiu a primeira cooperativa singular do mundo, Sociedade dos Probos Pioneiros de *Rochdale* com objetivo de aumentar o poder de compra.

Esse movimento que começou em um pequeno armazém, com pouco estoque de farinha, açúcar e aveia tornou-se um conceito universal expandindo rapidamente pelos cinco continentes, congregando diferentes tipos de empreendimentos cooperativistas.

4.1.3 Movimento Cooperativista no Brasil

Conforme Pinho (2004), no Brasil pode ser vislumbrada nas diversas experiências comunitária a ação de ajuda mútua, passando pelos povos indígenas onde o trabalho coletivo visava à supremacia do bem-estar da coletividade sobre o individualismo e em seguida os escravos que fugiam para os quilombos em busca de alimento ou de abrigo, para sobreviverem em uma sociedade solidária.

De acordo com o mesmo autor, por volta de 1.600 iniciou-se o marco do movimento comunista através da fundação das primeiras Reduções Jesuíticas no Brasil incentivadas pelos padres jesuítas baseado no princípio da cooperação. Segundo as informações disponíveis atualmente, esse modelo de organização social vigorou por cerca de 150 anos.

Porém, somente em 1947, é que a história registra o início do cooperativismo no Brasil, com fundação da Colônia Tereza Cristina no Paraná sob liderança do médico francês Jean Maurice Faivre, sob a inspiração de Charles Fourier. Essa organização articulou e

solidificou os princípios do cooperativismo no Brasil, servindo de impulso para aos novos empreendimentos coletivos.

Depois das experiências de cooperação econômica e social implantadas, surgiram, então, condições para o aparecimento das primeiras cooperativas formais do modelo Rochdaleano no Brasil, com a criação da primeira cooperativa de consumo de que se tem registro no Brasil, em Ouro Preto (MG), no ano de 1889, denominada Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto. Posteriormente, surgiram novas cooperativas, tais como: Associação Cooperativa dos Empregados da Companhia Telefônica, em Limeira (SP), fundada em 1891; Cooperativa Militar de Consumo do Rio de Janeiro (RJ), em 1894; Cooperativa de Consumo de Camaragibe, em Recife (PE), em 1895.

Pinho (2004), só em 28 de dezembro de 1902, na localidade de Linha Imperial, município de Nova Petrópolis, no Rio Grande do Sul, que surgiu a primeira cooperativa de crédito brasileira, recebendo o nome de Caixa Econômica de Empréstimos *Amstad*, posteriormente denominada Cooperativa de Crédito de Nova Petrópolis, por iniciativa do Padre Theodor *Ambstadt*. Adotaram-se inicialmente as caixas *Raiffesein*, modelo cooperativista alemão baseado no princípio cristão de “amor ao próximo” e do auxílio de caráter filantrópico e na valorização da formação moral dos associados.

Hoje o cooperativismo tem um papel fundamental na economia do país, segundo dados da Net/OCB em dezembro de 2009 o Brasil possuía 7.261 cooperativas nos 13 segmentos, sendo eles no ramo agropecuário, consumo, crédito, educacional, especial, habitacional, infra-estrutura, mineral, produção, saúde, trabalho, turismo e lazer e transporte e 8.252.410 associados, gerando 274.190 empregos, sendo responsáveis por um volume de transações econômicas equivalente a 6% PIB.

Neste sentido, o mesmo site realça que com o passar do tempo, foram surgindo os bancos cooperativos respaldados pelo Decreto Lei nº. 22.239, de 19 de dezembro de 1932, e inspirado no modelo de banco popular, criado na Itália.

A Política Nacional de Cooperativismo é regida pela Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971, Net/SicoobCrixás, 2010. Ela traça o regime jurídico das sociedades cooperativistas. E também, em seu artigo 4º, define que “As Cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados.” (KREUGER, 2004, p. 44).

4.1.4 Cooperativismo Goiano

De acordo com Net/OCB/SESCOOP-GO (2010), em Goiás o Governo Federal e Estadual teve um papel fundamental na história do cooperativismo, pois com o gradativo esgotamento das jazidas de ouro eles tiveram que intervir com projeto de ocupação e expansão da fronteira agrícola. Outro marco importante para surgimento das primeiras cooperativas foi a Constituição do Estado de 1946, que em seu artigo 3º, estabelecia imunidade tributária para todas as cooperativas.

Em resumo, 1949 surgiram às primeiras cooperativas goianas, todas constituídas por imigrantes italianos e poloneses, com quadro social de agricultores, situada na cidade de Itaberaí, no município de Rio Verde e na fazenda Córrego do Rico, região entre as cidades de Inhumas e Itaberaí, no ramo Agropecuário. A partir de então o cooperativismo no estado “vem tendo participação cada vez mais importante na agricultura nacional”. (KREUTZ, 2004, p. 17).

Existem registros da aberturas de algumas cooperativas de crédito entre os anos de 1955 e 1960, no entanto, somente na década de 90, com a criação da então COCECRER Goiás, hoje SICOOB Goiás Central, que o cooperativismo de crédito ganha importância e se consolida.

O sistema cooperativista goiano está representado pelo Sindicato e Organização das Cooperativas Brasileiras no Estado de Goiás - OCB/GO, cujo objetivo é promover a defesa política e econômica das cooperativas do Estado. É integrante à política da OCB-GO o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo - SESCOOP/GO, órgão descentralizado, que tem por finalidade a formação profissional, monitoramento e promoção social das cooperativas em Goiás. (KREUTZ, 2004, p. 17).

4.1.5 Princípios do cooperativismo

Do histórico citado, Kreutz (1998), Os princípios cooperativistas, aperfeiçoados pelos “Probos Pioneiros de *Rochdale*” foram aprovados e incorporados ao Estatuto Social da Cooperativa criado no ano de 1844 e mais recente formulado pela Aliança Cooperativa Internacional - ACI (*Manchester*-Inglaterra), constituindo-se hoje nas linhas orientadoras para

as cooperativas levarem os seus valores à prática. Consubstancia os princípios básicos do cooperativismo, como sendo:

✓ **Adesão voluntária e livre**

“As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminações de sexo, social, racial, política ou religiosas”. (KREUTZ, 1998, p. 17).

✓ **Gestão democrática e livre**

As cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres, eleitos como representantes dos demais membros, são responsáveis perante estes. Nas cooperativas de primeiro grau, os membros tem igual direito de voto (um homem, um voto); as cooperativas de grau superior são também organizadas de maneira democrática. (KREUTZ, 1998, p. 17).

✓ **Participação econômica dos membros**

Os sócios contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam esse capital democraticamente. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros recebem, habitualmente, se houver uma remuneração limitada ao capital integralizado, como condição de sua adesão. (KREUTZ, 1998, p. 17).

✓ **Autonomia e independência**

As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se estas firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem à capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia das cooperativas. (KREUTZ, 1998, p. 17/18).

✓ **Educação, formação e informação**

As cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas. Informam o público em geral, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação. (KREUTZ, 1998, p. 18).

✓ **Intercooperação**

“As cooperativas trabalham em conjunto, através de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais aumentando a força do movimento cooperativo”. (KREUTZ, 2002, p. 16).

✓ **Interesse pela comunidade**

“As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades, através de políticas aprovadas pelos seus membros”. (KREUTZ, 1998, p. 18).

4.1.6 Valores cooperativos

“As cooperativas diferem das empresas comuns em muitos aspectos, isso porque tem característica que lhes são próprias” (SILVA; ARANA; TAKENAKA, 2010, p. 5), onde o social é construído por meio do econômico, sendo baseado nos valores universais, em vigor desde o plantio da primeira semente cooperativista. Os valores básicos do cooperativismo com base em Moraes, Monoe e Benedicto (2010), são:

Ajuda mútua: é o acionar de um grupo para a solução de problemas comuns;
Esforço próprio: é a motivação, a força de vontade dos membros com o fim de alcançar as metas previstas;
Responsabilidade: Nível de desempenho no cumprimento das atividades para alcançar as metas, com um compromisso moral com os associados;
Democracia: Tomada de decisões coletivas pelos associados no que se refere à gestão da cooperativa;
Igualdade: Todos os associados têm iguais direitos e deveres;
Equidade: Distribuição justa dos excedentes produzidos entre os membros da cooperativa;
Solidariedade: Promove os valores éticos de honestidade, transparência, responsabilidade social e compromisso com os demais associados.

4.1.7 Estrutura organizacional

A cooperativa é uma empresa de consituição democrática, pois nela o cooperado é, ao mesmo tempo, dono e usuário, sendo assim, a administração dessa organização é de total responsabilidade de seus cooperados.

Para viabilizar esse processo são eleitos, em Assembléia Geral, o Conselho de Administração e Conselho Fiscal, que tem funções e atribuições específicas em Estatuto Social constituído pela cooperativa. Essa forma de administrar garante a autogestão e o processo participativo, pois são os integrantes da organização que tomam as decisões e definem o plano de atividades, que vem administrar e em que período. (KREUTZ, 2004, p. 25).

De acordo com Kreutz (2002, p. 30/31), a estrutura em questão se divide em:

- ✓ Assembléia Geral: É o órgão supremo da cooperativa, que, conforme a legislação e o Estatuto Social, tomará toda e qualquer decisão de interesse da sociedade.
- ✓ Conselho Fiscal: É um órgão independente da administração constituído por três membros efetivos e três suplentes, eleitos em AG, para a função de fiscalização da administração, das atividades e das operações da cooperativa, examinando livros e documentos, entre outras atribuições.
- ✓ Conselho de Administração: É o órgão superior na administração da cooperativa. É eleito em Assembléia Geral e formado por cooperantes, no gozo de seus direitos sociais, com mandatos de duração e renovação, funções e atribuições estabelecidas pelo Estatuto Social.

4.1.8 Educação cooperativista

Com base em Macêdo e Ximenes (2001), o sistema cooperativista cresce, se moderniza, investe em **TECNOLOGIA**, mas como qualquer outro segmento, para vencer os desafios das competitividades e obter sucesso, depende da excelência do desempenho humano, formar gestores que consigam implantar os valores e princípios cooperativistas e o ponto fundamental para realização desses propósitos se dá através da educação.

A educação é um dos pilares do cooperativismo que consiste na preparação dos cooperados para a participação ativa nas decisões da organização, leva os cooperados a entender o seu papel como dono e usuário, de forma a exercer seus deveres e exigir seus direitos.

Com este entendimento, em se tratando do cooperativismo moderno, a educação cooperativa está presente desde a sua formação em 1844, se tornando uma ação continuada,

onde os dirigentes, cooperados e funcionários precisam estar cientes de que se trata de um negócio que precisa ser eficientemente gerido, somente assim garantirá o desenvolvimento pleno e duradouro do cooperativismo e da cooperação como prática cotidiana.

A educação cooperativa, além de capacitar as pessoas a adquirirem um melhor conhecimento sobre o que é e exige a cooperação, sobre o que é a identidade específica das organizações cooperativas, visa igualmente atrair novos associados, reforçar e qualificar a participação dos cooperados, reciclar os funcionários para que eles possam ter um bom relacionamento com os co-proprietários do empreendimento e, também, para conhecer melhor a organização na qual trabalham. (SCHNEIDER, 2003, p.15)

4.2 Governança Corporativa

4.2.1 Visão conceitual

Inicialmente é importante definir o que é Governança Corporativa, no entanto são atribuídas inúmeras definições a temática, mas todas apresentam coesão em seus conceitos, princípios, finalidades, modelos e práticas. Apesar de existir há mais de 50 anos vive em constante evolução. Abaixo servimo-nos das principais definições:

Segundo Silva (2006a, p. 03), “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”.

De acordo com o Net/IBGC (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2010).

Governança Corporativa é o sistema que assegura aos sócios-proprietários o governo estratégico da empresa e a efetiva monitoração da diretoria executiva. A relação entre propriedade e gestão se dá através do conselho de administração, a auditoria independente e o conselho fiscal, instrumentos fundamentais para o exercício do controle. A boa Governança Corporativa garante equidade aos sócios, transparência e responsabilidade pelos resultados (accountability).

4.2.2 Surgimento da Governança Corporativa no mundo

Relatam Álvares, Giacometti e Gusso (2008), que apesar de a Governança Corporativa ser praticada há séculos, o movimento em torno do tema é algo recente tanto na esfera acadêmica quanto na prática gerencial. Essas questões somente começarão a ser praticada de forma mais ampla no âmbito da Administração a partir de meados da década de 80 para superar o conflito de agência, como veremos mais adiante.

Na primeira metade dos anos 90, um fator que muito contribuiu para a abrangência das discussões da Governança Corporativa, de acordo com Fontes Filho (2009), foi à busca desenfreada pela maximização do valor das ações, onde acarretou nas investigações oficiais acerca dos colapsos corporativos, e das evidências de excessos cometidos pelos órgãos de administração e auditorias independentes por importantes sociedades norte-americanas, particularmente pelos casos como *Eron*, *WorldCom*, *Tyco* e *Xerox*. Aos poucos o movimento foi se expandindo pelo mundo, passando a ser um dos pilares das organizações e a ser considerado nesse novo ambiente empresarial o principal foco das discussões sobre ferramentas gerenciais de controle.

Para Silveira (2004), a gravidade dos impactos financeiros desses escândalos salapou a confiança de investidores institucionais e sobrelevou a preocupação de incorporar algumas novas regras fundamentais, que adotassem a implementação e desenvolvimento das práticas de Governança Corporativa nas organizações, como condicionante para alocação de recursos nas companhias.

A crise de confiança do setor corporativo tornou crucial para que os conselhos de administração começassem a sofrer grande pressão advinda dos investidores institucionais, fato que culminou na elaboração de códigos e princípios de boas práticas baseados na transparência, equidade e prestação de contas proposto por instituições globais, tais como o Banco Mundial e CEO. Nos Estados Unidos em 30 de julho de 2002, passou a vigorar a Lei *Sarbanes-Oley*, onde trouxe amplas modificações legislativas com vistas à recuperação da credibilidade do investidor norte-americano, mediante a adoção de regras severas no que diz com a responsabilidade dos administradores de empresas, a transparência na prestação de informações e controle da atividade de auditor, um guia para melhorar a Governança Corporativa.

4.2.3 Surgimento da Governança Corporativa no Brasil

Nos anos 90, a política monetária nacional era agravada por desconfiança e incertezas, devido às crises políticas, ao desequilíbrio no processo de hiperinflação e a alta variabilidade das taxas de juros. Álvares, Giacometti e Gusso (2008), no entanto, com a queda das taxas de crescimento das economias centrais e das taxas de juros nos mercados internacionais acarretado pela globalização, os investidores passaram a buscar oportunidade de investimento nos países emergentes.

Diante desse contexto, o Estado teve um papel fundamental no aumento do volume de entrada de investimento estrangeiros no país, ao focar-se na abertura da economia brasileira, na estabilização monetária e na privatização das empresas do setor siderúrgico, de energia elétrica, de petroquímica e de telecomunicações.

Através dos movimentos descritos enfatizaram a necessidade das empresas brasileiras buscarem melhoria em suas práticas de gestão, contábeis e financeiras, com maior atenção à estratégia e ao planejamento, criando a adoção das práticas de Governança Corporativa, pois os investidores estrangeiros eram mais conscientes de seus direitos e acostumados a investir em mercados com práticas mais avançadas em Governança Corporativa.

Diante deste contexto, destacam-se diversas iniciativas institucionais e governamentais como forma de estímulo e aperfeiçoamento das boas práticas de Governança Corporativa pelas empresas brasileiras:

- ✓ Aprovação da Lei nº. 10.303/2001, conhecida como a Nova Lei das SAs, estabelecendo novas regras de funcionamento para as sociedades anônimas, visando fortalecer o mercado de capitais no Brasil, conferindo-lhes mais transparência e credibilidade.
- ✓ Criação dos códigos de Governança Corporativa do IBGC e da CVM; Como resultado da necessidade de adoção das boas práticas de Governança, em novembro de 1995 foi fundado o IBGC e em 1999 ele publicou o primeiro código de Governança Corporativa do país. O código trouxe diretrizes para o funcionamento do conselho de administração. Em versões posteriores, os quatro princípios básicos da boa Governança foram detalhados e aprofundados.

- ✓ O CVM lançou sua cartilha sobre o tema Governança. Documento focado nos administradores, conselheiros, acionistas controladores e minoritários e auditores independentes.
- ✓ Criação dos Níveis diferenciados de Governança Corporativa da Bovespa, “em 2001 visa a destacar as empresas comprometidas com maior transparência e melhores práticas de Governança Corporativa, sendo a adesão voluntária, via contratos entre as partes”. (SILVEIRA, 2006, p. 70)

A boa Governança está calçada em princípios que inspiram e norteiam o funcionamento das empresas e lhes propiciam maior credibilidade e criação de valor. Neste sentido, julga-se ser pertinente analisá-la, segundo seus preceitos básicos pela ótica acadêmica. Conforme Silva (2006b, p. 23/24), os princípios que norteiam o código das melhores práticas são:

Transparência, que prima pela boa comunicação interna e externa, particularmente quando espontânea, franca e rápida, resultam um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações de empresa com terceiros. Equidade, em que se busca tratamento justo e igualitário a todos os *stakeholder's*, pois qualquer atitude ou política discriminatória é inaceitável. Prestação de contas é uma necessidade requerida para responder por todos os atos praticados durante o exercício da função, para aqueles que os elegeram. Responsabilidade social os conselheiros e executivos devem zelar pela perenidade das organizações e, portanto, devem incorporar considerações sociais e ambientais na definição dos negócios e nas operações da empresa.

Segundo o Net/IBGC, (2010) de modo geral, a Governança Corporativa, delimitam-se dois sistemas: o anglo-saxão, que prevalece nos Estados Unidos e no Reino Unido, e o Nipo - Germânico, o qual predomina no Japão, na Alemanha e na maioria os países da Europa Continental. O que diferencia esses dois sistemas são as estruturas de controle e de propriedade, as formas de monitoramentos usados pelos proprietários e suas visões a respeito dos objetivos finais da empresa.

No modelo Anglo-saxão, a propriedade é relativamente pulverizada (*Outsider² System*), e a liquidez das ações é garantida o que diminui o risco dos acionistas. No modelo

¹ *Stakeholders*: partes ou agentes interessados.

² *Outsiders*: são pessoas que não têm nenhum vínculo com a empresa, nem por meios secundários nem pessoais.

Nipo-Germânico, existe mais concentração da propriedade (*insider³ system*), e as participações acionárias são de longo prazo.

Enquanto no primeiro modelo o objetivo principal das empresas é a criação de valor para os acionistas, no segundo, as empresas buscam equilibrar os interesses dos acionistas com os de outros grupos interessados na empresa; entre eles, empregados, fornecedores, clientes e comunidade em geral (*stakeholders*).

No modelo *shareholder⁴*, a obrigação primordial dos administradores é agir em nome dos interesses dos acionistas, enquanto, no modelo *stakeholder*, além dos acionistas, há um conjunto mais amplo de interesses que deve ser contemplado pela ação e pelos resultados da corporação.

4.2.4 Problema de Agência

Para Silveira (2006), as organizações nas últimas décadas vivenciam grande turbulência financeira provocadas pelas pressões da globalização, privatização, aquisições, fusões e incorporações, gerando um ambiente altamente competitivo, impulsionando dessa forma a necessidade das empresas elaborarem novas estratégias na busca por grande quantidade de recursos para financiar suas operações e conseqüentemente gerar sua expansão. Por sua vez, uma das estratégias utilizada é abertura comercial dos mercados, tornando indispensável o capital humano especializado em gerenciamento o que por sua vez implica na separação entre propriedade e gestão empresarial e conseqüentemente causando o problema de agência.

O problema de agência ocorre em diferentes dimensões, mas sempre com base nos conflitos de interesses, ou seja, os interesses do empreendedor nem sempre estão alinhados com os do investidor e tende a agir de acordo com interesses próprios e conseqüentemente ocorre entre acionistas majoritários e minoritários, pois o acionista minoritário não tem direito a voto e o majoritário consegue muitas vezes expropriar a riqueza.

³ *Insiders*: diretores ou funcionários de alto nível da empresa, que fazem parte do conselho de administração.

⁴ *Shareholder*: acionista

Neste sentido, a Governança Corporativa surgiu para mitigar o problema de agência existente nas organizações empresariais, como já mencionado a cima através de um conjunto de códigos de boas práticas que venham garantir a ética, a transparência e proteção dos direitos dos proprietários e assim dificultar o processo de expropriação por parte dos gestores e acionistas majoritários.

4.2.5 Práticas de Governança Corporativa

As novas diretrizes institucionais contribuíram como instrumentos de orientação para que as empresas adotassem os valores da boa Governança. A seguir serão abordados esses valores e as condições estabelecidas adotada no Brasil, apresentando uma síntese dos códigos das melhores práticas de Governança Corporativa recomendadas pelo Net/IBGC (2010), esse código é dividido em seis partes: propriedade, conselho de administração, gestão, auditoria, fiscalização e ética/conflicto de interesses.

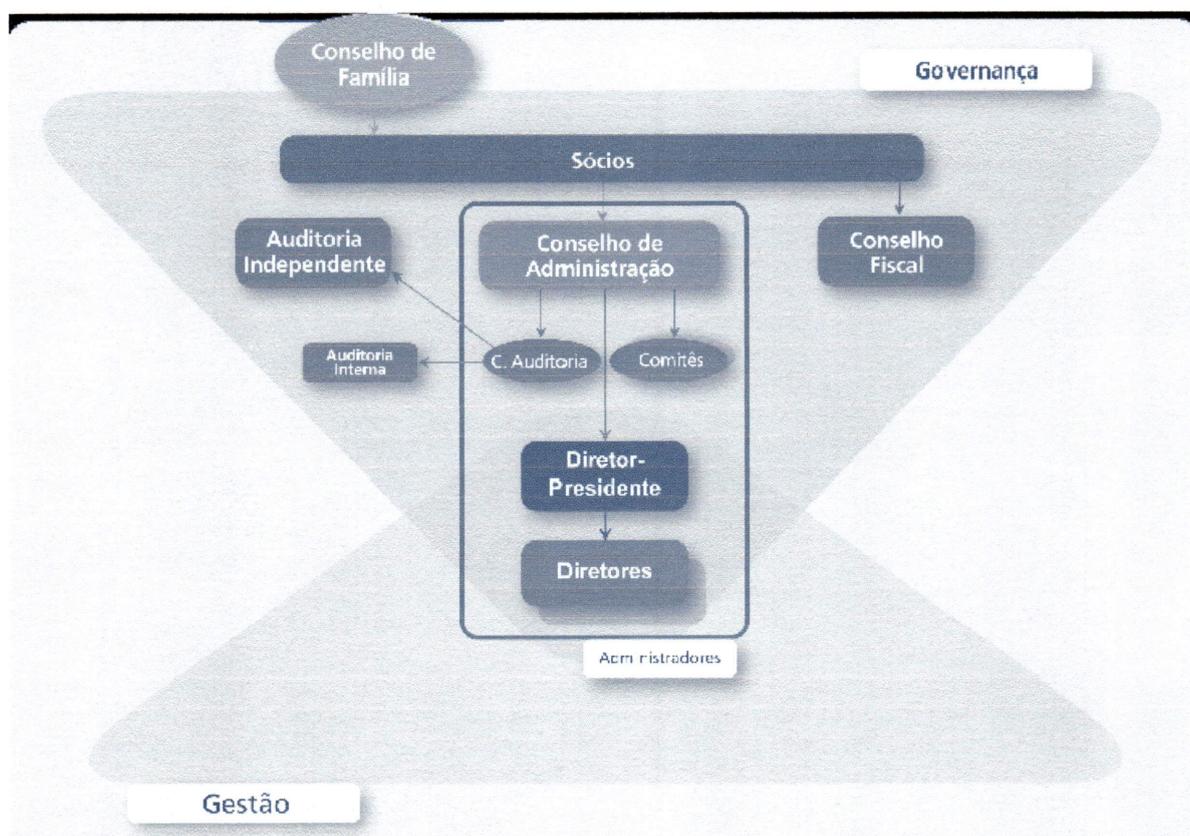


Figura 1 - Estrutura recomendada pelo IBGC
 Fonte: IBGC, 2010

4.2.5.1 Propriedade

- ✓ Todos os sócios devem ter direito de voto, independentemente da espécie ou da classe de suas ações.
- ✓ Os acordos entre sócios devem estar disponíveis aos demais sócios.
- ✓ A assembléia geral/reunião de sócios é o órgão soberano da sociedade.
- ✓ A oferta de compra de ações/quotas resultantes em transferência de controle societário deve ser dirigida a todos os sócios, com preços transparentes e não apenas aos detentores do controle acionário.
- ✓ Os conflitos entre sócios e entre estes e a sociedade devem ser resolvidos de preferência através de arbitragem.
- ✓ As empresas de capital aberto devem manter em circulação o maior número possível de ações/quotas e estimular a sua dispersão, para beneficiar a liquidez desses títulos.

4.2.5.2 Conselho de administração

- ✓ É recomendado para todas as empresas, independente de sua forma societária.
- ✓ As atividades do conselho de administração devem ser normatizadas em um regime interno, com o objetivo de tornar claras as responsabilidades e atribuições e prevenir situações de conflitos com a diretoria executiva.
- ✓ O conselho de administração deve estimular a criação do comitê de Auditoria, com a finalidade de analisar as demonstrações financeiras, promover a supervisão e a responsabilização da área financeira, assegurar que a diretoria crie controle interno confiável. Os auditores independentes devem avaliar as práticas da diretoria e da auditoria interna. O comitê deve verificar o cumprimento do código de consulta da organização.
- ✓ O número de membros deve variar entre cinco e nove conselheiros; isso depende do perfil da organização. O conselho deve ser formado, em sua maioria, por conselhos independentes, os quais não podem ter nenhum tipo de vínculo com a sociedade, exceto eventual participação de capital. Esses conselheiros independentes são contratados mediante processos formais com escopo de atuação e de qualificação bem definidos.

- ✓ Deve haver clara definição das qualificações dos conselheiros e eles são avaliados anualmente.
- ✓ Os procedimentos são formalmente estabelecidos, tais como; datas e pautas de reunião, documentação e preparação das reuniões, atas das reuniões, entre outros.

4.2.5.3 Gestão

- ✓ O executivo principal deve prestar contas ao conselho de administração e é também o responsável pela execução de diretrizes fixadas pelo conselho.
- ✓ O conselho de administração deve aprovar a indicação dos diretores feitos pelo CEO.
- ✓ O CEO e os demais diretores são responsáveis pelo relacionamento transparente com todos as partes interessadas (*stakeholders*).
- ✓ Na prestação de contas, a diretoria e o resultado da avaliação deve ser passado para o conselho.
- ✓ O CEO é avaliado anualmente pelo conselho de administração; e é responsável pela avaliação da diretoria e o resultado da avaliação deve ser passado para o conselho.
- ✓ O relatório anual é considerado de suma importância pela sua abrangência na divulgação das informações sobre a organização.
- ✓ O relatório anual deve conter a mensagem de abertura escrita pelo presidente do conselho de administração ou da diretoria, o relatório de administração e uma série de demonstrações financeiras acompanhadas, quando for o caso, do parecer da auditoria independente do conselho fiscal.
- ✓ A diretoria deve desenvolver um código de conduta que deve ser aprovado pelo conselho de administração; ela deve zelar pelo seu cumprimento.

4.2.5.4 Auditoria independente

- ✓ Toda organização de grande porte deveria ter auditoria independente. Sua função básica é verificar se as demonstrações financeiras refletem a realidade da organização, com total independência.

- ✓ Os auditores devem ser contratados por tempo predefinido, podendo ser recontratados depois de uma avaliação formal e documentados, feito pelo comitê de auditoria e/ou conselho de administração sobre o seu desempenho e a sua independência, para que não haja nenhum conflito de interesse, principalmente quando os mesmos auditores prestarem outros tipos de serviços.
- ✓ O plano de trabalho e os honorários são estabelecidos com os auditores pelo conselho de administração e/ou comitê de auditoria.

4.2.5.5 Conselho de fiscal

- ✓ Este órgão é obrigatório; tem como objetivos: fiscalizar os atos da administração, dar opinião sobre a tomada de contas, emitir parecer e prestar informações aos sócios. O conselho fiscal é escolhido pelos acionistas, através de AGO.
- ✓ As pessoas que compõem o conselho fiscal devem ter conhecimento a respeito do segmento de atuação da empresa e desejável diversidade de experiências profissionais, pertinentes às funções do conselho de administração, bem como independência profissional.
- ✓ O conselho fiscal deverá produzir um regimento interno, de modo a não inibir a liberdade de ação individual dos conselheiros.
- ✓ O conselho fiscal deve acompanhar os trabalhos tanto dos auditores internos quanto dos auditores externos.

4.2.5.6 Conduta e Conflitos de Interesses

- ✓ Toda organização deve ter um código de conduta que comprometa administradores e funcionários; ele deve ser redigido pela diretoria, segundo os princípios e políticas definidos pelo Conselho de Administração e ser por este aprovado. No código de consulta, deveriam também ser definidas as responsabilidades legais, sociais e ambientais.
- ✓ Para não haver conflito de interesses, é necessário que a pessoa seja independente em relação à matéria que está em discussão, para não influenciar ou tomar decisões motivadas por interesses diferentes daqueles da organização.

4.3 Ética Empresarial

4.3.1 Conceitos

A seguir, abordam-se os conceitos de Ética. Uma vez percorrido o caminho da Governança Corporativa chega-se a necessidade desses conceitos.

Ética é um conjunto de valores morais e princípios que norteiam a conduta humana na sociedade. A ética serve para que haja um equilíbrio e bom funcionamento social, possibilitando que ninguém saia prejudicado. Neste sentido, a ética, embora não possa ser confundida com as leis, está relacionada com o sentimento de justiça social. (NET/ÉTICA, 2010).

De acordo com Ruiz Alonso, Granizo López e Castrucci (2006, p. 3/4), “a ética empresarial é o conjunto de princípios, valores e padrões que regula o comportamento das atividades da empresa do ponto de vista do bem e do mal”.

Estudos sobre questões relacionadas ao modo de ser e de agir do homem em sociedade sempre estiveram em pauta na humanidade. À medida que a sociedade saiu do primitivo e caminhou rumo à formação de núcleos ou aldeias, em que muitos homens passaram a ter de conviver uns com os outros, dividindo direitos e obrigações, regras e normas se tornaram, rapidamente, uma necessidade para se conseguir uma convivência pacífica. (MORAES et al., 2008, p. 11).

A discussão anterior demonstra que, embora o atual movimento de Governança tenha crescido, o foco concentrou-se nessas modificações. Considerando que não é possível trabalhar as questões de Governança Corporativa se a base da ética não for parte integral da cultura organizacional, sendo assim, a Governança Corporativa vai de encontro com a ética empresarial, em suas normas, códigos e princípios.

A discussão sobre a ética vem desde a antigüidade, com Sócrates, Platão e Aristóteles, (PASSOS, 2007) a questão central da ética para estes filósofos era acerca do bem e do mal, do certo e errado. Já a discussão sobre a ética empresarial é relativamente recente, assim como a Governança Corporativa, atualmente, tais reflexões apresentam-se muito mais abrangentes, pois o modo de agir do homem ganhou novas dimensões, acompanhando o seu comportamento e atuação também nos negócios. Assim, a ética passou a ser investigada sistematicamente nessa sociedade dinâmica, competitiva e instável.

Diante dos adventos apresentados anteriormente, criaram certa instabilidade em relação a veracidades das informações divulgadas gerando a insegurança nos negócios e no crescimento sustentável, com isso os *Stakeholders* começaram a redescobrir a importância dessa temática nas organizações.

Com base em Passos (2007), a característica de organização lucrativa, gerou incerteza da eventual possibilidade de se conciliar as suas práticas de gestão com os conceitos éticos, sendo assim, aumento a necessidade de ganhar a confiança dos investidores cada vez mais consciente de seus direitos e criar valores éticos perante um ambiente de negócios bastante competitivo. Com isso as empresa notarem a necessidade de incorporar algumas regras fundamentais, como a postura baseado na transparência, equidade e prestação de contas.

As organizações são formadas por pessoas e são geridas por elas, na qual uma influência a outra, sendo assim os valores do individuo podem conflitar com os da organização. Para evitar que ocorra fato como este, é importante que os valores e convicções sejam incorporados pelo conselho de administração á cultura da empresa, construídas em uma estrutura ética, podendo ser formalizada através da elaboração e definição do Código de Ética, atuando como ferramenta estratégica.

Sendo assim, um dos elementos fundamentais do sucesso das organizações, além da qualidade de seus produtos e serviços, é a atuação ética, tornando latente a necessidade de a empresa exigir, antes de tudo, credibilidade internalizada por todos os agentes envolvidos com a empresa.

5 METODOLOGIA

Como metodologia e técnicas para realização deste trabalho, foram usadas levantamentos de leituras primárias e secundárias e perseguiu metodologicamente através do instrumento de cunho caráter exploratório, do tipo estudo de caso, coleta de dados e análise dos dados, como metodologia a seguir:

O projeto de pesquisa foi desenvolvido na SICOOB do Vale Rio Crixás, visando analisar as práticas de Governança Corporativa recomendadas pelo IBGC e determinar o grau de adoção dessas práticas.

5.1 Tipo de Estudo

A pesquisa exploratória segundo Gil (1995, p. 44), “tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, com vistas na formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”.

Para Gil (2002, p. 44), “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.”

5.2 Tipo de Pesquisa

Para atender aos objetivos propostos neste trabalho foi realizada a abordagem qualitativa, possibilitando o fornecimento de respostas ao problema proposto para a investigação.

A pesquisa qualitativa, com base em Roesch (1999, p. 155),

É apropriada para avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plana, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção.

Para Richardson (1999, p. 90),

A pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos.

5.3 Método da Pesquisa

Devido à necessidade de uma maior aproximação e conhecimento do objeto de estudo será utilizada como procedimentos metodológicos o estudo de caso.

De acordo com Yin (2001, p. 32), “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidas”.

Para Gil (2002, p. 54):

O estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permite seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados.

5.4 Técnica de Pesquisa

Para subsidiar a obtenção da informação ao objeto proposto foi utilizada a técnica coleta de dados.

De acordo com Lakatos e Marconi (2005, p. 167), a coleta de dados é:

Etapa da pesquisa em que se inicia aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta de dados previstos é uma tarefa cansativa e toma, quase sempre, mais tempo do que se espera. Exigem do pesquisador paciência, perseverança e esforço pessoal, além do cuidadoso registro dos dados e de um bom preparo anterior.

5.4.1 Questionário

Utilizou-se também nesta pesquisa, o questionário o qual foi repassado e aplicado aos gestores, conselheiros, gerente e funcionários da SICOOB do Vale Rio Crixás, sendo assim o principal interlocutor na organização foi o Sr. Manoel da Luz Araújo, que é diretor presidente da cooperativa, as dúvidas foram dirimidas por ele, visando analisar as práticas de Governança Corporativa adotadas na cooperativa.

Conforme Gil (1999, p. 128),

O questionário é uma técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escritos às pessoas, tendo como objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc..

5.4.2 Observação não-participante

No caso em estudo houve a observação não-participante, essa observação aconteceu no decorrer do estágio, na empresa estudada e conforme Lakatos e Marconi (2005, p. 193) “a observação não-participante, o pesquisador toma contato com a comunidade, grupo ou realidade estudada, mas sem integrar-se a ela: permanece fora”.

5.5 Análise dos Dados

Após a coleta de dados, fez-se necessário a análise e interpretação dos dados para uma melhor compreensão. Neste caso, foi necessária a análise descritiva, por se tratar de um estudo de caso exploratório e qualitativo para assim chegar aos resultados demonstrados a seguir.

Conforme Gil (2002, p. 42), “as pesquisas descritivas têm com objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

6 RESULTADO DA PESQUISA

6.1 Caracterização da Empresa

A organização analisada é a singular SICOOB do Vale Rio Crixás, uma cooperativa de crédito de livre admissão, localizada á Rua Thomaz de Campos, 05, centro, Crixás-Go, ligada a SICOOB Goiás Central (Central das Cooperativas no Estado de Goiás), SICOOB Brasil e ao BANCOOB (Banco Cooperativo do Brasil).

Fundada em 2004, seu objetivo é proporcionar, o estímulo ao desenvolvimento econômico e assistência financeira aos cooperados, através de profissionais capacitados e recursos modernos.

Sua missão é: “Gerenciar as atividades financeiras de seus cooperados, buscando a máxima satisfação, através do atendimento personalizado, diferenciado e orientador, integrados aos mais modernos conceitos cooperativistas”. (NET/SICOOBCRIXÁS, 2010)

Para garantir o foco de seus negócios e assegurar que sua missão seja cumprida, a SICOOB do Vale Rio Crixás tem como visão: “Ser, para o cooperado, a primeira e a mais lembrada instituição de assistência financeira e de prestação de serviços”. (NET/SICOOBCRIXÁS, 2010)

Atualmente a SICOOB do Vale Rio Crixás possui 867 associados, 1 (um) posto de atendimento (PAC) e 14 (quatorze) funcionários e 03 (três) estagiários, sua estrutura organizacional de Governança, pode ser representada da seguinte forma:

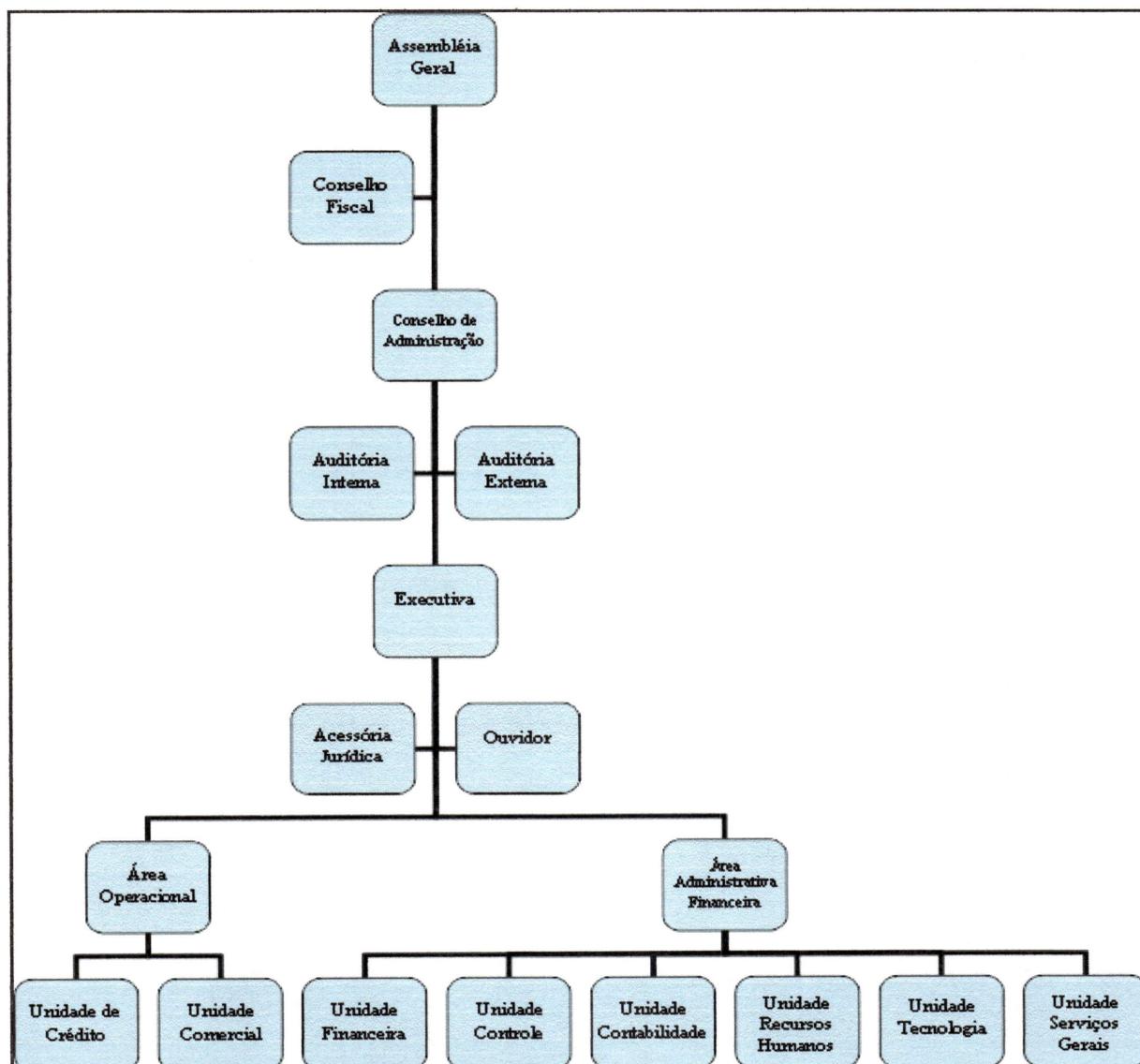


Figura 2 – Organograma da SICOOB do Vale Rio Crixás
 Fonte: SICOOB CRIXÁS (2010)

Aqui se dá a análise dos resultados dos questionários aplicados junto à organização estudada, encerrando assim os objetivos específicos deste trabalho, uma vez que os demais já foram comentados nos capítulos anteriores.

A análise a seguir ocorreu entre os meses de abril e junho de 2010, por meio de investigação, pesquisas e aplicação do questionário, permitindo uma visão das práticas de Governança Corporativa adotadas na gestão da SICOOB do Vale Rio Crixás, e compreender a realidade dessas práticas, aprofundando o conhecimento sobre os pontos fortes, que podem ser difundidos, e sobre os pontos vulneráveis, entendendo a lógica de sua ocorrência.

Princípios da Governança Corporativa					
Critério		Sim	Não	Em transição	Observação
1.	Transparência	X			
2.	Prestação de Contas	X			Segundo o Estatuto Social - Art. 9º, anualmente na AGO e mensais ou quando necessários pelos relatórios gerenciais.
3.	Equidade	X			Pautada pelos princípios cooperativistas.

Propriedade					
Critério		Sim	Não	Em transição	Observação
4.	Uma ação/um voto		X		Não se aplica, pois de acordo com o Estatuto Social - Art. 27: parágrafo terceiro, cada cooperado tem direito a um voto e as deliberações nas AGO serão tomadas por maioria de votos dos sócios presentes.
5.	Acordos entre os sócios	X			A distribuição das sobras é definida pela AGO, previsto no Estatuto Social, art. 12.
6.	Assembléia Geral	X			Previstas AGO e AGE de acordo com Lei 5.764/71 e estatuto social.
7.	Principais competências da AG	X			As principais competências da AG estão presentes no estatuto social.
8.	Convocação de todos os sócios para AG.	X			Convocação sempre se dá com 30 dias de antecedência,

					divulgados pelos meios de comunicação disponíveis na localidade.
9.	Pauta e documentação com antecedência da AG aos sócios para posicionar-se a respeito de decisões a serem tomadas.	X			Previsto no Estatuto Social.
10.	Propostas dos sócios	X			As propostas dos sócios podem ser feitas com 15 dias de antecedência ou no dia da AGO.
11.	Perguntas prévias dos sócios	X			
12.	Regras de votação e registro de sócios	X			Pautada pelo Estatuto Social e Regulamento Eleitoral
13.	Manual para a participação nas assembleias	X			Cada sócio na AGO recebe um resumo dos relatórios gerenciais e Boletim Informativo.
14.	Voto por procuração		X		Segundo o Estatuto Social – Capítulo X, Art. 27: parágrafo segundo, não é permitido o voto por procuração.
15.	Conflitos de interesses nas assembleias Gerais	X			São definidas nas AGO as alçadas de decisão de cada instância, de forma a minimizar possíveis focos de conflitos de interesses.
16.	Transferência de controle	X			Previsto no Estatuto Social.

17.	Mecanismos de proteção á tomada de decisão	X			Conforme regime interno
18.	Condições de saída de sócios	X			O sócio deverá solicitar por escrito o seu desligamento, que se dará após a AGO.
19.	Mediação e arbitragem	X			
20.	Conselho de família		X		Não se aplica
21.	Liquidez dos títulos	X			Conforme análise de risco.
22.	Políticas de dividendos	X			Rateio das sobras

Conselho de Administração					
	Critério	Sim	Não	Em transição	Observação
23.	Conselho de administração	X			De acordo com Estatuto Social - Capítulo II.
24.	Missão do conselho de administração	X			Segundo o Estatuto Social - Capítulo II, Seção 2, Art. 56.
25.	Atribuições	X			Segundo o Estatuto Social - Capítulo II, Seção 2, Art. 55.
26.	Composição do conselho de administração	X			Segundo o Estatuto Social - Capítulo II, Art. 53, 9 (nove) membros todos eleitos exclusivamente entre associados pela Assembléia Geral.
27.	Qualificação do Conselho de Administração	X			Segundo Estatuto Social.
28.	Limite de idade		X		O estatuto social não estipula o limite de idade.

29.	Prazo de mandato	X			Segundo o Estatuto Social – Capítulo II, Art. 53, um mandato de 3 (três) anos.
30.	Disponibilidade de tempo	X			Segundo estatuto social, o conselho deverá reunir no mínimo a cada mês para tratar assuntos de interesse da cooperativa.
31.	Presidente do Conselho	X			
32.	Sessões executivas	X			Sempre que necessário.
33.	Segregação das funções de presidente do conselho e diretor-presidente			X	Está em aprovação o regime interno, onde serão definidos claramente as atribuições e funcionamento do órgão, pois de acordo com o normativo do Banco Central, as singulares deverão ter segregações de funções.
34.	Convidados para as reuniões do Conselho	X			Funcionários e outras pessoas necessárias.
35.	Conselheiros suplentes	X			
36.	Números de membros	X			Segundo o Estatuto Social Art. 53, o conselho é composto por 9 (nove) membros.
37.	Conselheiros independentes, externos e internos	X			
38.	Reunião dos conselheiros independentes e externos	X			
39.	Educação contínua dos Conselheiros	X			De acordo com Lei 5.764/71 e estatuto social, Art. 14.

40.	Avaliação do Conselho e do conselheiro			X	Não se aplica
41.	Avaliação do diretor-presidente e da diretoria-Executiva			X	Não se aplica
42.	Planejamento da sucessão		X		Não se aplica
43.	Introdução de novos conselheiros	X			Os novos conselheiros recebem orientação da executiva e controle interno e participam de uma reunião para a posse.
44.	Conselhos interconectados	X			
45.	Mudança da ocupação principal do conselheiro	X			
46.	Remuneração dos conselheiros de administração	X			A remuneração do Conselho de administração e definida pela AG.
47.	Regime interno do Conselho	X			
48.	Consultas externas do conselho	X			É feito consulta nos órgãos competentes e em outras fontes.
49.	Conselho Consultivo		X		Não se aplica
50.	Comitês do Conselho de Administração	X			
51.	Composições dos comitês	X			
52.	Qualificação e compromisso	X			
53.	Comitê de auditoria	X			
54.	Comitê de Recursos Humanos			X	Está em fase de aprovação.
55.	Ouidoria e canal de denúncias	X			Segundo o Estatuto Social - Art. 61.
56.	Auditoria interna	X			SICOOB Goiás Central.

57.	Relacionamentos <i>Stakeholders</i>	X			
58.	Secretaria do Conselho de Administração	X			
59.	Datas, pautas das reuniões e preparação das reuniões.	X			As reuniões são preparadas pelo controle interno e executiva.
60.	Atas das reuniões	X			De acordo com Lei 5.764/71 e Estatuto Social
61.	Confidencialidades	X			
Gestão					
	Critério	Sim	Não	Em transição	Observação
62.	Atribuições	X			Conforme Estatuto Social – Capítulo II, Seção 2.
63.	Indicação dos membros da diretoria	X			Conselho de Administração.
64.	Relacionamento com os <i>Stakeholders</i>	X			Todo o trabalho desenvolvido na Cooperativa é voltado para o atendimento ao associado.
65.	Transparência nas informações prestadas aos <i>Stakeholders</i>	X			
66.	Relatórios periódicos	X			LVC; ICOOP; MIF
67.	Controles internos	X			Conforme Regimento Interno.
68.	Avaliação do diretor-presidente e da Diretoria		X		Não se aplica
69.	Remuneração dos gestores	X			Os honorários dos gestores são definidos pela AGO.
70.	Acesso às instalações e arquivos	X			

Auditoria Independente					
	Crítério	Sim	Não	Em transição	Observação
71.	Auditoria independente	X			Audidores terceirizados
72.	Parecer dos auditores independentes	X			No final de cada auditoria é emitido um relatório com o parecer do auditor.
73.	Contratação, remuneração, retenção e distribuição.	X			Contrato de adesão junto a Central.
74.	Recomendações do auditor independente	X			Os auditores são recomendados pelo SICOOB Goiás Central.
75.	Contratação e independência	X			Contrato de prestação de serviço.
76.	Serviços extra-auditoria		X		Não se aplica.

Conselho Fiscal					
	Crítério	Sim	Não	Em transição	Observação
77.	Conselho Fiscal	X			Segundo o Estatuto Social – Capítulo V.
78.	Composição do Conselho Fiscal	X			Segundo o Estatuto Social - Art. 66.
79.	Agenda de trabalho	X			Segundo o Estatuto Social - Art. 66.
80.	Relacionamento com os sócios		X		
81.	Relacionamento com o conselho de administração e diretoria	X			
82.	Relacionamento com os auditores independentes	X			

83.	Parecer do Conselho Fiscal	X			
-----	----------------------------	---	--	--	--

Conduta e Conflito de Interesses					
Critério		Sim	Não	Em transição	Observação
84.	Código de conduta	X			A cooperativa possui um código de ética definido pelo SICOOB Brasil.
85.	Abrangência no código de conduta aos <i>Stakeholders</i>	X			
86.	Conflito de interesses	X			
87.	Política de negociações de quotas	X			
88.	Política de divulgação de informações	X			
89.	Política sobre contribuições e doações	X			Todas as doações e contribuições são deferido/indeferido pelo Comitê Executivo de Crédito.
90.	Política de combate a atos ilícitos	X			De acordo com o Manual de Prevenção e Combate de Lavagem de Dinheiro - MPCLD.
91.	Uso de informações privilegiadas	X			

Fonte: IBGC (2010)
Adaptada pela autora

Nesta fase ao analisar os resultados da pesquisa, os 13 (treze) entrevistados (funcionários, gerentes e conselheiros) foram unânimes quanto ao conhecimento das práticas de Governança Corporativa adotada pela SICOOB do Vale Rio Crixás (2010), pois de um total de 91 (noventa e um) aspectos analisados, a cooperativa emprega aproximadamente 87%

(oitenta e sete por cento), evidenciando o comprometimento da organização e se seus dirigentes com o interesse de seus cooperados.

Outros exemplos de estratégias da organização na adoção das práticas de Governança Corporativa de acordo com IBGC (2010) que merece destaque são:

6.1.1 Propriedade

- ✓ Todos os sócios independentes do número de quotas possuem o mesmo direito de voto nas Assembléias Geral;
- ✓ Nenhum cooperado poderá possuir quotas superiores a $\frac{1}{3}$ do capital social, que visa a proteger a dispersão acionária da cooperativa;
- ✓ Revisão e adequação do estatuto social nas AGO.

6.1.2 Conselho de administração

- ✓ Presença obrigatória de pessoas distintas ocupando os cargos de Diretor Presidente;
- ✓ Existência de quatro Comitês (Unidade de Crédito, Diretor de Crédito, Executivo e Conselho de Administração) em funcionamento e com atividades definidas em Regimento Interno e no Manual Operacional de Crédito (MOC), a fim de minimizar o risco na concessão de crédito;
- ✓ Maioria obrigatória de conselheiros, todos com excelente reputação no mercado, experiência e firme compromisso de dedicação ao Conselho.

6.1.3 Gestão

- ✓ Uma vez por ano é realizada a Assembléia Geral, reunião pública para a divulgação e informações quanto á situação econômica-financeira, através de informativo com as

demonstrações contábeis e relatório de análise do desempenho, projetos e perspectivas, da cooperativa.

6.1.4 Auditoria independente

- ✓ Três vezes no ano a cooperativa recebe auditoria uma interna e duas externas, para assessorar o Conselho de Administração no exercício de suas funções e fiscalização.

6.1.5 Conselho fiscal

- ✓ É o órgão fiscalizador dos atos de gestão administrativa e funciona de modo permanente;
- ✓ Compõe-se de seis membros, sendo três efetivos e três suplentes, eleitos em Assembléia Geral, com mandato de um ano;
- ✓ Reúne-se, ordinariamente, uma vez por mês e participa das reuniões do Conselho de Administração em que se deliberam assuntos sobre os quais deva opinar.

6.1.6 Conduta e conflito de interesses

- ✓ Existência de um código de conduta e ética aprovado pelo Conselho de Administração, que abrangem a todos *stakeholders*;
- ✓ Existência de política para transações com partes relacionadas e outras situações envolvendo conflitos de interesse;
- ✓ Regimentos internos no que se refere às atribuições e responsabilidades dos conselheiros, funcionários e diretores.

7 CONCLUSÃO

Logo, após a análise da pesquisa baseada em referenciais conceituais e/ou resultados da pesquisa de campo, possibilitaram concluir que apesar de se tratar de uma cooperativa de crédito a SICOOB do Vale Rio Crixás possui um alto índice de adesão ao código do IBGC, através de um estatuto social bem definido, código de ética e das diretrizes de Governança aprovados pela SICOOB Goiás Central, questão ainda não tão corriqueira neste tipo de empreendimentos.

Ao adotar estas práticas de Governança Corporativa, a SICOOB do Vale Rio Crixás demonstra que sua administração se compromete com a transparência, a prestação de contas, a equidade e responsabilidade socioambiental, suportadas pela utilização de ferramentas de monitoramento que alinham o comportamento dos diretores ao interesse dos cooperados e da Sociedade.

Mais há um grande desafio a ser superado, particularmente nos momentos de sucessão, a cooperativa enfrenta dificuldade ocasionada pela saída dos dirigentes e pela reorientação dos objetivos da organização. Nessa situação, pode ocorrer perda de identidade, o que pode comprometer o futuro da cooperativa, isso se dá pelo baixo índice de representatividade dos cooperados na participação da gestão.

Decorre daí a importância da educação cooperativista ao seu capital intelectual que, de um lado prepara a empresa para ser transferida para uma nova liderança e, de outro educa os possíveis sucessores para uma participação ativa e a assunção de novas funções no conselho.

8 SUGESTÕES

Diante de todos os resultados apresentados, demonstra a necessidade de programas amplos e abertos de formação de novas lideranças. A seguir estão algumas sugestões finais que poderão ser acatadas e contribuir com o desenvolvimento dessas práticas na SICOOB do Vale Rio Crixás:

- ✓ Implantar comitê educativo para o desenvolvimento de programas de educação cooperativista, entre os associados com objetivo de conscientizar a importância de sua participação ativa na estrutura de Governança; realizar curso básico dos princípios e práticas cooperativistas e Corporativas como requisito no momento da admissão, e assim estar conscientes do ato cooperativo; e ministrar palestra á comunidade em geral como forma de expandir conhecimento sobre a cultura do cooperativismo e valores como integração, voluntariado, solidariedade, responsabilidade, democracia, equidade, honestidade e ajuda mútua.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

ÁLVARES, Elismar; GIACOMETTI, Celso; GUSSO, Eduardo. **Governança Corporativa: um modelo brasileiro.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

BONIFACIO, Claudia Maria. **Governança Corporativa e Tecnologia.** Disponível em: <http://www.artigonal.com/administracao-artigos/governanca-Corporativa-e-tecnologia-1495455.html>. Acesso em: 15 mar. 2010.

CORRÊA, Rodrigo de Oliveira Botelho et. al. **Governança Corporativa empresas transparentes na sociedade de capitais.** São Paulo: Lazuli, 2005.

ÉTICA: valores morais e princípios sociais. Disponível: http://www.suapesquisa.com/o_que_e/etica_conceito.htm. Acesso em: 28 mar. 2010.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens. **Governança cooperativa: diretrizes para o fortalecimento da Governança em cooperativas de crédito.** Brasília: BCB, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOVERNANÇA Corporativa. Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Governan%C3%A7a_Corporativa. Acesso em: 24 fev. 2010.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Códigos das melhores práticas.** Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/CodigoMelhoresPraticas.aspx>. Acesso em: 05 maio 2010.

_____. **Governança Corporativa.** Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=17>. Acesso em: 12 mar. 2010.

_____. **Principais modelos.** Disponível em:
<http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=21>. Acesso em: 15 mar. 2010.

KREUTZ, Ineiva Terezinha. **Cooperativismo passo a passo.** 2 ed. Goiânia: Departamento de educação e capacitação/OCG, 1998.

_____. **Cooperativismo passo a passo.** 3 ed. Goiânia: Departamento de educação e capacitação/OCG, 2000.

_____. **Cooperativismo passo a passo.** 5 ed. Goiânia: Departamento de educação e capacitação/OCG, 2002.

_____. **Cooperativismo passo a passo.** 7 ed. Goiânia: Departamento de educação e capacitação/OCG, 2004.

KRUEGER, Guilherme. **Cooperativismo e o novo Código Civil.** 2 ed. Belo Horizonte: Mandamentos, 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MACÊDO, Kátia Barbosa; XIMENES, José Abel. **Cooperativismo na era da globalização.** Goiânia: Cooperativa das Unimed's GO/TO, 2001.

MICHAELIS on line. **Ética.** Disponível em:
<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=ética>. Acesso em: 03 abr. 2010

MORAES, Maria Cristina Pavan de; MONOE, Teruo; BENEDICTO, Gildeon Carvalho de;
O cooperativismo. Disponível em:
<http://www.multisa.com.br/multisa/index.php/cooperativismo/>. Acesso em: 15 mar. 2010.

OCB. **Números do cooperativismo.** Disponível em:
http://www.ocb.org.br/gerenciador/ba/arquivos/250210_somentenumeros.pdf. Acesso em: 21 fev. 2010.

OCB-GO/SESCOOP-GO. **Cooperativismo goiano: sua história.** Disponível em: <http://www.ocbgo.org.br/cooperativismo/cooperativismo-goiano/historico/>. Acesso em: 22 fev. 2010.

PASSOS, Elizete. **Ética nas organizações.** São Paulo: Atlas, 2007.

PINHO, Diva Benevides. **O cooperativismo no Brasil: da vertente pioneira à vertente solidária.** São Paulo: Saraiva, 2004.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1999.

RUIZ ALONSO, Felix; GRANIZO LÓPEZ, Francisco; CASTRUCCI, Plínio de Lauro. **Curso de ética em administração.** São Paulo: Atlas, 2006.

SCHNEIDER, José Odelso. **Pressupostos da educação cooperativa: a visão de sistematizadores da doutrina do cooperativismo.** Educação cooperativa e suas práticas. Brasília: UNISINOS, 2003.

SICOOBCRIXAS - SICOOB do Vale Rio Crixás. **Missão e visão.** Disponível em <http://www.sicoobcrixas.com.br/?q=node/41>. Acesso em: 02 maio 2010

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

SILVA, Edson Cordeiro da. **Governança Corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas.** São Paulo: Atlas, 2006b.

SILVA, Jerson Joaquim da; ARANA, Alba Regina Azevedo; TAKENAKA, Edilene Mayumi Murashita. **Gestão do trabalho na COOPERLIX de Presidente Prudente – SP.** Disponível em: http://www.amigosdanatureza.org.br/noticias/358/trabalhos/183.Gestao_Cooperlix.pdf. Acesso em: 18 mar. 2010.

SILVA, Lucas Frazão. **Ética, reponsabilidade social e Governança Corporativa.** Campinas, SP: Alínea, 2008.

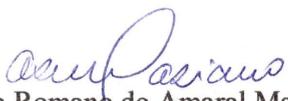
SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. M. **Governança Corporativa e estrutura de propriedade**: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil. São Paulo: Saint Paul, 2006.

SOARES, Christiane et al. **Cooperativismo**: sonho que transforma a realidade. Gráfica Brasil, 2009.

SOARES, Marden Marques. **Governança cooperativa**: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da Governança em cooperativas de crédito. Brasília: BCB, 2009.

YIN, Robert K. trad. Daniel Grassi. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Revisado por


Célia Romano do Amaral Mariano
Biblioteconomista CRB1/1528