



ESTUDO SOBRE A ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO: O CASO DA SICREDI UNIÃO RS

Pedro Luís Büttendender¹
Karen Nickel²
Fernando Reichert Hass³
Dionatan Perdonsini⁴

Resumo: Este artigo tem por objetivo fazer um estudo e apresentar a atual estrutura de governança da Sicredi União RS. A crescente competitividade no mercado financeiro, vem impondo as cooperativas, a necessidade constante de evolução em profissionalismo, estrutura de gestão e governança eficaz. Com o propósito de adequar-se às novas exigências, seja por força da legislação ou mesmo a necessidade de dar sustentabilidade ao seu crescimento e expansão, que o Sicredi União RS implantou o modelo de governança em 2013, com a efetiva segregação de funções entre a diretoria estratégica e a diretoria executiva, evitando sobreposições de funções da gestão estratégica e da diretoria executiva. Esse modelo está alicerçado na resolução do BACEN 3.859 de 2010 que rege os princípios de segregação de funções na administração, transparência, equidade, ética, educação cooperativista, responsabilidade corporativa e prestação de contas. As boas práticas de governança instituem uma cooperativa bem representada, composta por cooperados atuantes e empenhados, com visão coletiva e que, acima de tudo, sejam principais defensores do negócio, tende a contribuir para uma melhor gestão do negócio. São apresentados os principais ganhos e desafios ainda existentes para a consolidação do modelo proposto.

Palavras-chave: cooperativas de crédito, governança corporativa, governança cooperativa, diretoria estratégica, diretoria executiva.

Abstract: This article aims to make a study and present the current governance structure of Sicredi União RS credit union. The increasing competitiveness environment in the financial Market has been imposing cooperatives, the constant need for development and professionalization of its management and effective governance structure. In order to adapt to the new requirements, whether by virtue of the legislation or even by the need to provide sustainability for its growth and expansion, the Sicredi União RS implemented the governance model in 2013, with the effective segregation of duties between strategic management and executive board, while avoiding overlapping functions of strategic management and the executive board. This model is founded on the resolution of the Central Bank of Brazil 3.859 of 2010 governing the principles of segregation of duties in the administration, transparency, equity, ethics, cooperative education, corporate responsibility and accountability. Good governance practices tend to establish well represented cooperatives, composed of active and committed members, with collective vision and, above all, and are also the leading proponents of the deal, contributing to better business management. The main gains and the remaining challenges for the consolidation of the model are presented.

Keywords: credit unions, corporate governance, cooperative governance, strategic management, executive board.

¹Doutor em Administração pela UNaM, Mestre em Gestão Empresarial pela FGV – EBAPE, Especialista em Cooperativismo pela Unisinos, Especialista em Administração Estratégica pela Unijui, Bacharel em Administração e Tecnólogo em Cooperativismo pela Unijui.

²Graduanda em Administração pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI).

³Graduando em Administração pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI).

⁴Graduando em Administração pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI). Atuando atualmente como bolsista de Iniciação Científica no projeto Estudo Sobre As Organizações Cooperativas do Noroeste Gaúcho, Direcionado ao Fortalecimento, Sustentabilidade e Inovação do Cooperativismo e Suas Contribuições para o Desenvolvimento Regional, tendo como subprojeto: Organizações Cooperativas e diferentes iniciativas de Gestão Ambiental e Sustentabilidade e estagiário na empresa Alibem Alimentos no setor financeiro.

1. INTRODUÇÃO

O cooperativismo, nos seus mais diversos ramos de atividade, tem despertado o interesse de muitos pesquisadores devido a alguns aspectos específicos desta modalidade de organização. Entre estes, está a preocupação na manutenção de práticas de decisões mais democráticas e a conjugação de esforços, cujo centro de atenção se encontra na necessidade de aliar resultados empresariais com expectativas de interesse do quadro social. Nesse contexto que emana as práticas de gestão e a governança do empreendimento, como destacado por Büttgenbender (2011)

A expansão da atuação das cooperativas de crédito, a exigência da implantação de uma política de governança, imposta pela resolução 3.859 de 27 de maio de 2010, do Banco Central do Brasil, são alguns dos motivos que demandam uma profissionalização da gestão das cooperativas. Diante disso, o objetivo geral deste estudo é mapear a estrutura de governança da Sicredi União RS, além de analisar os principais desafios para a consolidação desta estrutura e trazer algumas contribuições para qualificar este modelo.

Este estudo apresenta uma relevância por diversas características, vários estudos já foram realizados sobre governança corporativa a exemplo de Carvalho (2002) e Andrade e Rossetti (2007), assim como governança cooperativa e governança corporativa em cooperativas, tais como Schardong (2002), Pagnussatt (2004), Ventura (2008) e Meinen (2014). Mas, não exploram especificamente o Sicredi e nem tão pouco a Sicredi União RS, a importância deste estudo encontra-se, em aplicar estes fundamentos inerentes e conceituais no ambiente da Sicredi União RS, caracterizando-se este como um dos primeiros estudos realizados com esta ênfase, nesta cooperativa.

O estudo de caso, realizado na Sicredi União RS é de natureza exploratória e aplicado diretamente na organização cooperativa, desenvolvendo-se portanto o estudo.

O presente artigo estrutura-se em cinco sessões, a primeira aborda a estrutura introdutória, a segunda os fundamentos conceituais e

os antecedentes na literatura, o terceiro capítulo, os procedimentos metodológicos, o quarto explora a descrição e análise do estudo propriamente dito e o quinto conclusões e bibliografia.

2 .REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de Cooperativas

Em sua essência, uma cooperativa tem objetivos sociais e econômicos, integrando pessoas na busca de uma vida melhor (ABRANTES, 2004). Para que esta missão seja de fato cumprida, é necessário dar-lhe um caráter profissional desde seu planejamento. É de grande importância planejar, criar legalmente, organizar, dirigir e controlar uma organização cooperativa. Com a forte concorrência interna e externa, torna-se fundamental administrar de forma eficiente e eficaz esse tipo de organização para a consecução de seus objetivos.

Na lei 5.764 de 1971, conhecida lei do cooperativismo, determina no artigo 47, a sociedade será administrada por uma diretoria ou Conselho de Administração, composto exclusivamente de associados eleitos pela Assembleia Geral, com mandato nunca superior a 4 (quatro) anos, sendo obrigatória a renovação de no mínimo 1/3 (um/terço) do Conselho de Administração. No entanto, ainda na mesma lei, no artigo 48, prevê que, os órgãos de administração podem contratar gerentes técnicos ou comerciais, que não pertençam ao quadro de associados, fixando-lhes atribuições e salários.

O Código de Boas Práticas de Governança do IBGC (2009), retoma e reforça a natureza jurídica das empresas do terceiro setor, especificamente o conceito para cooperativas: “Sociedades de pessoas, constituídas para prestar serviços aos associados, cuja distribuição de resultado está vinculada as operações efetuadas pelo sócio com a sociedade e desvinculada da participação no capital e cujos direitos políticos estão vinculados às pessoas e desvinculados da participação de capital.” A participação do associados na organização, tanto utilizando seus

produtos, como na construção e gestão da cooperativa está acima do capital financeiro investido.

Reforça Büttendörfer (2010), o conceito de gestão democrática e eficiente passa também por um projeto coletivo que tem como meta aumentar a competitividade das empresas assistidas, o que requer uma abordagem interdisciplinar, principalmente com o advento das tecnologias de informação e comunicação, fazendo da cooperativa um espaço de relevância, como instrumento de difusão e informação do conhecimento.

Desde 1844, quando foi fundada a primeira cooperativa do mundo, na Inglaterra, a gestão democrática, está presente, compreendendo o segundo princípio do cooperativismo e continua atual. Segundo a OCB (2008), os princípios cooperativistas são eles:

1º - 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, sociais, raciais, políticas e religiosas.

2º - Gestão democrática:
As cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação de tomada de decisões. Os homens e as mulheres, eleitos como representantes dos demais membros, são responsáveis perante todos. Nas cooperativas de primeiro grau os membros têm igual direito de voto (um membro, um voto); as cooperativas de grau superior são também organizadas de maneira democrática.

3º - Participação econômica dos membros:
Os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comunal da cooperativa. Os membros recebem, habitualmente, se houver uma remuneração limitada ao capital integralizado, como condição de sua adesão. Os membros destinam os excedentes a uma ou mais das seguintes finalidades:

- Desenvolvimento das suas cooperativas, eventualmente por meio da criação de reservas, parte das quais, pelo menos será, indivisível.
- Benefícios aos membros na proporção das suas transações com a Cooperativa.
- Apoio a outras atividades aprovadas pelos membros.

4º - Autonomia e independência:
As cooperativas são organizações autô-

nomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem o capital externo, devem fazê-lo em condições propícias para manter o controle democrático pelos seus membros e a autonomia da cooperativa.

5º - Educação, formação e informação.
As cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, com o objetivo de permitir-lhes maior participação e eficaz contribuição 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.

6º - Intercooperação
As cooperativas servem de forma mais eficaz os seus membros e dão mais, força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

7º - Interesse pela comunidade
As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros (OCB, 2008).

O cumprimento da missão da organização se dará, quando os princípios são observados e seguidos integralmente.

Para Zylbersztajn (1994), O desafio das estruturas cooperativas modernas é manter seu papel de sistema produtivo centrado no homem e, ao mesmo tempo, desenvolver organização capaz de competir com empresas de outras naturezas com orientação para o mercado.

Complementando Rios (1998), faz uma reflexão pertinente, embora a finalidade da cooperativa não seja gerar lucro pelo lucro, seu desempenho precisa estar estruturado de maneira eficaz a fim de gerar resultados positivos que lhe permitam ter sua sobrevivência garantida hoje e estabelecer planos de crescimento sustentado que lhe permitam sobreviver amanhã. Cooperados e dirigentes precisam ter plena consciência de que a cooperativa deve ser administrada nos mesmos moldes que determinam a eficácia de qualquer empresa moderna bem sucedida, respeitando-se, no entanto, a filosofia que rege o cooperativismo.

Por fim, é preciso ter em mente que não são as pessoas a razão do sucesso ou fracasso das organizações cooperativas, mas sim a capacida-

de destas trabalharem juntas para construir algo maior que suas limitações e sonhos individuais.

2.2 Gestão de cooperativas de crédito

Para Ventura (2008), a construção de diretrizes de boas práticas de governança para qualquer setor ou grupo de organizações deve se pautar em suas características próprias, nas forças e fraquezas nas relações entre proprietários, gestores e grupos de interesses (stakeholders). Não devem constituir simples adaptação de diretrizes elaboradas para outros setores, ou ser extraídas de códigos internacionais de boas práticas. Assim a definição de diretrizes para as cooperativas de crédito brasileiras deve considerar, as relações entre cooperados, os gestores, a comunidade em que se situam, as demais instituições do sistema financeiro, o Banco Central na qualidade de regulador e fiscalizador, as demais instituições do segmento cooperativista, como a confederação, e as organizações que apoiam as cooperativas, tais como empresas, associações ou órgão público. Para o segmento cooperativista de crédito, as diretrizes de boa governança devem contribuir para:

- equilibrar os sistemas internos e externos de controle, de forma que se minimizem os custos e melhore a efetividade;
- reduzir o custo da decisão coletiva e melhorar o processo decisório dos proprietários;
- assegurar gestão eficiente e monitor a atuação dos gestores;
- promover alinhamento de interesse dos gestores e dos técnicos com as prioridades da cooperativa;
- preservar equidade no tratamento dos interesses dos diversos associados.

Schardong (2002), enumera em seu livro “Cooperativa de Crédito – Instrumento de Organização Econômica da Sociedade”, valores éticos e princípios de gestão que nortearão o destino das cooperativas de crédito:

- Valorização inegociável da forma co-

operativa de ser: todos os integrantes da instituição, associados, dirigentes, executivos contratados e colaboradores, deverão pautar suas ações no sentido de preservar e desenvolver o empreendimento cooperativo, diante do diferencial competitivo que lhe é próprio: “ser cooperativa”.

-Desenvolvimento assentado na valorização do associado: O objetivo final do sistema deverá o de atingir resultado econômico positivo às atividades dos sócios.

-Observância dos normativos oficiais e internos do Sistema: O princípio cooperativista da livre adesão deverá ser integralmente observado, desde que os valores éticos e profissionais da instituição não sejam afrontados.

-Transparência ao quadro social e de acionistas: Caberá aos administradores do sistema cooperativo, no exercício de suas atribuições, desenvolver e implementar instrumentos e processos que propiciem a divulgação dos atos relativos à gestão e administração, especialmente quanto à situação econômica, financeira, patrimonial e de desempenho.

-Neutralidade político-partidária dos Administradores, Executivos e Colaboradores: O exercício das funções operacionais e administrativas exige dos integrantes do sistema cooperativo abdiquem dos cargos decorrentes da atividade política, enquanto titulares.

-Concentração do poder decisório nas Cooperativas de Crédito Singulares: em se tratando de decisões estratégicas, que implicarem a realização de investimentos, assunção de riscos e outras que a todos vinculam, no seio da instituição sistêmica, caberá às Cooperativas Singulares, por maioria absoluta, decidir sobre o assunto. As Cooperativas de segundo e terceiro graus (centrais e confederações), o Banco Cooperativo e as demais instituições que integram o Sistema deverão atuar na elaboração de projetos, dando à eles consistência científica e técnica, alinhando-os com os objetivos do empreendimento.

Todos esses valores e princípios, aliados ao consentimentos e contribuição dos associados, que por sua vez, devem participar ativamente das instancias decisivas da cooperativa, as assembleias. Aliás, a melhor definição da importância da assembleia geral na gestão das sociedades cooperativas está expressa na própria Lei nº 5.764/71, que, em seu artigo 38, estabelece:

A Assembleia Geral dos associados é o órgão supremo da sociedade, dentro dos limites legais e estatutários, tendo poderes para decidir os negócios relativos ao objeto da sociedade e tomar as resoluções

convenientes ao desenvolvimento e defesa desta, e suas deliberações vinculam a todos, ainda que ausentes ou discordantes.

Estudos já foram realizados sobre a segregação de funções entre diretoria estratégica e diretoria executiva, inclusive tratando especificamente de cooperativas de crédito, como é o caso de Pagnussatt (2004), embora a lei permita a existência de conselho ou diretoria, para uma melhor segregação das atividades, é usual a adoção de um Conselho de Administração com atividades de natureza deliberativa e de governança (relacionamento entre associados, executivos, conselho fiscal, comunidade, demais instituições interessadas, etc.) e uma diretoria executiva para a atividades de administração.

Neste mesmo estudo Pagnussatt, descreve detalhadamente o que considera as atribuições de cada uma das diretorias, atribuições estas utilizadas nos estatutos padrão do Sicredi. Ao conselho de administração compete:

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

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

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

IV - eleger e destituir os membros da Diretoria Executiva, bem como fixar suas atribuições e competências e a remuneração individual dos Diretores estatutários;

V - autorizar a contratação de operações de crédito com instituições financeiras, destinadas ao financiamento das atividades dos associados, obedecido ao disposto no Regimento Interno do Sicredi (RIS);

VI - deliberar acerca do pagamento da remuneração anual sobre as quotas-partes de capital, estipulando a remuneração, nos termos da legislação em vigor;

VII – autorizar a alienação ou oneração ou doação de bens imóveis não de uso próprio da Cooperativa, e tomar quaisquer outras providências com vista à concretização de tais negócios, e encaminhar à assembleia geral proposta para a aquisição, alienação, doação ou oneração de bens imóveis de uso próprio da Cooperativa,

na forma da regulamentação em vigor;

VIII - examinar e apurar as denúncias de infrações praticadas no âmbito da Sociedade, inclusive as que lhes forem encaminhadas pela Diretoria Executiva e pelo Conselho Fiscal, e determinar a aplicação das penalidades cabíveis;

IX – deliberar sobre a eliminação e exclusão de associados;

X – deliberar sobre a convocação de assembleia geral para destituição do cargo de conselheiro, bem como sobre as demais hipóteses de vacância;

XI – autorizar, previamente, participações de capital em outras empresas/entidades, atendidos aos propósitos sociais da Cooperativa e respeitadas a legislação e a regulamentação vigentes, além das deliberações e orientações sistêmicas a respeito;

XII – avaliar e aprovar as políticas e diretrizes relativas aos controles internos, à segurança e a gestão de riscos e os planos de contingência para os riscos da Cooperativa, propostos pela Diretoria Executiva;

XIII – autorizar a alteração do endereço da sede, dentro do mesmo município, bem como a abertura, o fechamento, a transferência ou a mudança de endereço das demais dependências da Cooperativa, nos termos da legislação vigente;

XIV – cumprir e fazer cumprir este Estatuto, o Regimento Interno do Sicredi (RIS) e os demais normativos oficiais e do próprio Sistema, bem assim as deliberações da assembleia geral, do Conselho de Administração e de outros colegiados deliberativos sistêmicos, formalmente instituídos, relativamente a matérias estratégico-corporativas de interesse do conjunto das cooperativas singulares e respectivas centrais integrantes do Sicredi;

XV - definir política de recuperação de crédito da Cooperativa, estabelecendo valores, taxas, prazos, descontos, garantias, entre outros;

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

E a diretoria executiva compete:

I - administrar operacionalmente a Cooperativa, inclusive contrair obrigações, transigir, firmar acordos em processos judiciais, acordos ou convenções coletivas, ceder e empenhar ou renunciar direitos, bem assim acompanhar o estado econômico-financeiro da sociedade, observado o disposto neste Estatuto;

II - nomear procuradores, fixando-lhes, em instrumento de mandato hábil, atribuições, alçadas e responsabilidades e forma de representação, que poderá ser

isolada ou em conjunto, nos limites deste Estatuto. Os instrumentos de mandato deverão ter poderes mínimos necessários para práticas de atos específicos e por prazo determinado, salvo os que contemplam os poderes da cláusula “ad judicium”, que poderão ser outorgados por prazo indeterminado de validade.

III – firmar todos os documentos, inclusive contratos e escrituras públicas, e tomar quaisquer outras providências com vista à concretização e a execução da aquisição, alienação, doação ou oneração, conforme o caso, de bens móveis ou imóveis da Cooperativa, observado o disposto no presente Estatuto;

IV - decidir sobre a contratação e a demissão de empregados;

V – supervisionar, orientar e avaliar os profissionais contratados;

VI - implementar as normas de controle interno das operações e serviços, verificando rotineiramente o estado econômico-financeiro da Cooperativa e o desenvolvimento das operações e atividades em geral;

VII – fornecer relatórios mensais ao Conselho de Administração, informando sobre o estado econômico-financeiro da Cooperativa e o desenvolvimento das operações e atividades em geral;

VIII - examinar os planos de trabalho e respectivos orçamentos, acompanhando mensalmente a sua execução.

IX - fazer cumprir os apontamentos apresentados nas auditorias e inspetorias internas e externas, visando a segurança e o respeito às normas internas e a legislação. Assim como assegurar as práticas de controles internos para evitar ressurgimento ou novos apontamentos de auditoria;

X – cumprir as demais atribuições definidas na Política de Governança.

2.3 Governança cooperativa e a governança corporativa

A implementação das boas práticas de governança corporativa possibilita uma gestão mais profissionalizada e transparente, ou seja, não se concentra apenas em disciplinar as relações entre as diversas áreas de uma organização ou com partes externas, mas, também, convergir os interesses de todas as partes relacionadas, buscando maximizar a criação de valor na empresa.

Carvalho (2002) afirma que, muito da literatura sobre governança corporativa baseia-se no princípio de que as empresas pertencem aos acionistas e que, portanto, a sua administração deve ser feita em benefício deles. O predomínio,

por décadas, da visão descrita por Berle e Means (1932), segundo a qual as grandes empresas modernas possuem propriedade acionária dispersa, moldou o debate sobre a governança corporativa: o grande problema de agência era visto como conflito entre administradores (agentes executivos) e acionistas (agentes principais). O oportunismo consistia de decisões dos administradores que não visassem à maximização do valor das ações. Dentro deste paradigma, boa governança empresarial significaria a adoção de mecanismos que forçassem os administradores (não acionistas) a proteger os interesses dos acionistas.

Andrade e Rossetti (2007) também diz que a teoria já consagrada da governança corporativa denomina-os de conflitos de agência, associando-os a dois axiomas fundamentais: a inexistência do contrato completo e a inexistência do agente perfeito. Estabelece-se assim entre os dois agentes, os acionistas e os gestores, uma relação de agência, fundamentada na contratação de decisões que maximizem o valor do empreendimento, a riqueza dos acionistas e o retorno de seus investimentos.

Segundo BACEN (2008), governança cooperativa compreende o “Conjunto de mecanismos e controles, interno e externos, que permite aos cooperados definir e assegurar a execução dos objetivos da cooperativa, garantindo sua continuidade e os princípios cooperativistas”. Ou seja, tem a finalidade de combater as relações desiguais de trocas e de financiamento nas atividades rurais e urbanas e, principalmente, para a concessão de crédito mais compatível com a realidade dos trabalhadores dessas áreas

Segundo conceito do IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Cooperativa), Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo as práticas e os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade.

Ainda no que tange aos princípios de governança, traz-se os princípios básicos de segundo o IBGC, dentro do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, são eles:

1. **Transparência (disclosure)** - Mais do que a obrigação de informar é o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à criação de valor. A Diretoria deve buscar uma linguagem acessível ao público-alvo em questão com informações equilibradas e de qualidade. A comunicação deve abordar tanto os aspectos positivos quanto os negativos, de modo a oferecer aos interessados uma correta compreensão da organização. Toda informação que possa influenciar decisões de investimento deve ser divulgada imediata e simultaneamente a todos os interessados. Internet e outras tecnologias devem ser exploradas para buscar a rapidez e a ampla difusão de tais informações.

2. **Equidade** - Caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas (stakeholders). Atitudes ou políticas discriminatórias, o, são totalmente inaceitáveis.

3. **Prestação de Contas (accountability)** - Os agentes de Governança devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.

4. **Responsabilidade Corporativa** - Os agentes de Governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

É importante mencionar ainda o posicionamento da CVM (Comissão de Valores Mobiliários) 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.

O Banco Central acredita que, a solidez e a eficiência do sistema financeiro, de forma geral, e a do segmento de cooperativas de crédito, particularmente, passa por uma boa governança. Nesse sentido, um adequado sistema de governança pode viabilizar o crescimento sustentado do segmento de cooperativas de crédito no Brasil, o que irá contribuir para garantir tanto sua solidez quanto a de todo o Sistema Financeiro Nacional (SFN), que é a missão do Banco Central. Ressalta-se que quanto melhor a governança dessas instituições, mais efetivo torna-se o monitoramento pelo Banco Central.

2.4 Desafios da gestão e da governança corporativa em organizações cooperativas.

Os desafios da governança em cooperativas e também uma reflexão sobre modelo ideal é abordado com propriedade por Ênio Meinen e Márcio Port, ambos profissionais de cooperativas de crédito.

Assim, Meinen (2014) relata, a preocupação mais aguda com a governança nas instituições financeiras cooperativas, considerando especialmente o plano da composição e do funcionamento dos órgãos de administração, é tema relativamente recente na ordem do dia do setor, tendo recebido os últimos impulsos pelos debates liderados pelo Bacen, que resultaram na publicação de estudo específico pela autarquia, em 2009, e com a edição, no mesmo ano, a Lei Complementar nº130.

Ainda Meinen (2014), apesar da novidade da pauta, já há um ponto sobre o qual parece existir uma espécie de unanimidade: as cooperativas, na medida que se expandem no número de associados, no volume de negócios e na complexidade operacional, requerem conselho de administração cada vez mais atuante (protagonista), avocando e liderando assuntos da ordem estratégica no interesse dos associados, e dirigentes executivos cada vez mais capacitados tecnicamente, em condições de conduzir a operação.

No decorrer dos anos o principal modelo adotado pelas cooperativas era o modelo em que o presidente e muitas vezes também o vice, além do papel estratégico também acumulavam a diretoria executiva. Existem grandes cooperativas consolidadas no mercado, no entanto existem tantas outras com problemas de gestão. Mais recentemente, especialmente no sistema Sicredi, que implantou uma política de governança que prevê a segregação de funções, isso já vem acontecendo.

Para Meinen (2014) admitindo que o modelo dual virá a prevalecer e se perpetuar – já que é o formato mais adotado mundo a fora -, parece desejável que as centrais e as confederações, espontaneamente, também o pratiquem e o testem (o que aqui e acolá já vem ocorrendo), contribuindo para o seu aperfeiçoamento, e, ademais servindo de referência às entidades filiadas.

Meinen (2014) faz uma importante reflexão da importância da atuação e trabalho com associados para continuidade e gestão da organização: A adequada organização do quadro social, além de facilitar a comunicação, permite a instituição de programas de formação de cooperados (sobre os direitos e deveres na entidade; mercado financeiro; cooperativismo e associação), fortalecendo os vínculos associativos e potencializando o surgimento de novos líderes a assegurarem a continuidade da gestão do empreendimento. É desejável, aliás, que a renovação nos conselhos de administração e fiscal dê-se com associados que se destaquem desse ambiente.

3. METODOLOGIA

O estudo, trata-se de estudo de caso, de natureza exploratória, quanto aos fins se caracteriza como descritivo e analítico e quanto aos meios se caracteriza como um estudo de fonte primárias e outras secundárias.

As fontes primárias sustentadas em entrevistas com líderes cooperativos e corporativos, na análise de documentos e relatórios, visita e acesso a estatuto, políticas, manuais, resoluções, regimentos, disponíveis impressos ou em meio virtual. Como fonte secundária, livros, publica-

ções, revistas, materiais de apoio desenvolvidos pelo Sicredi para capacitações internas, estas foram as principais fontes utilizadas na pesquisa.

Quanto a sistematização e análise, os dados foram organizados de acordo com os objetivos do trabalho, uma vez descritos, foi feita a análise a luz dos objetivos do estudo, visando identificar além de sua caracterização, a análise de aspectos positivos e desafios, bem como, ao final as respectivas proposições.

A sistematização foi elaborada conforme os passos já descritos, contemplando a caracterização da Sicredi União RS, mapeamento da estrutura de governança, desafios à governança corporativa na Sicredi União RS e as proposições.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO ESTUDO

4.1 Caracterização do Sicredi União RS

A Sicredi União RS, foi fundada em 13 de julho de 1913, em Cerro Largo RS, pelo precursor do cooperativismo na América Latina, o padre suíço Theodor Amstad, na então colônia Serro Azul. Inicialmente constituída como Caixa Rural, atendendo as necessidades de crédito e poupança dos pequenos agricultores, que realizavam a colonização da região noroeste e missões do estado do Rio Grande do Sul.

Com o passar dos anos a cooperativa foi crescendo, precisou atuar com maior estrutura organizacional, de sistemas e produtos, assim em 1992 ajudou constituir e aderiu ao Sistema Sicredi, hoje presente em onze estados brasileiros, que proporcionou uma marca única, estruturas centralizadas que auxiliaram e auxiliam na organização, padronização e relação com outras instituições financeiras e o mercado em si, buscando recursos, negócios e parcerias.

A cooperativa que inicialmente, comercializava apenas captação e crédito, foi se consolidando, a organização em sistema trouxe muitos ganhos e diversificação no portfólio, que já contava com inúmeros outros produtos, como cartões, consórcio, seguros, hoje somam mais de cento e quarenta produtos ou serviços.

Amparada pela legislação em 2005, começou atuar com público urbano, a então pequena cooperativa de crédito rural tornou-se uma cooperativa de livre admissão de associados, esta foi uma época de grande expansão. Mas, os desafios continuaram, neste novo mercado, a necessidade de profissionalização tanto das equipes, quanto dos diretores, tornava-se cada vez mais evidente.

Em novembro de 2010 as três cooperativas de crédito, Sicredi Serro Azul, Sicredi Missões e Sicredi Grande Santa Rosa, decidiram unir-se e se tornar uma grande cooperativa, hoje chamada Sicredi União RS, com área de atuação conforme ilustrada na Figura 1.

Sicredi União RS, conta atualmente com 124 mil associados, distribuídos nos 39 municípios de sua área de ação, 42 pontos de atendimento, administra mais de 906 milhões de recursos, empresta 846 milhões de crédito, possui um patrimônio de 195 milhões. A situação financeira da cooperativa apresenta-se estável, desde 2010, vem apresentado resultados crescentes, encerrou 2014 com mais de 30 milhões de sobras.



Figura 1 – Mapa da área de ação da Sicredi União RS

4.2 Estrutura de governança da Sicredi União RS

A Resolução do BACEN 3.859 de 2010, prevê:

Art. 17. As cooperativas de crédito devem observar política de governança corporativa aprovada pela assembleia geral, que aborde os aspectos de representatividade e participação, direção estratégica, gestão executiva e fiscalização e controle, e que contemple a aplicação dos princípios de segregação de funções na administração, transparência, equidade, ética, educação cooperativista, responsabilidade corporativa e prestação de contas.

Entendendo a importância da adoção de uma política de governança clara, para adequar-se e se manter no mercado, especialmente o financeiro tão competitivo, mas que, as cooperativas vem cada vez ganhando mais espaço, foi fundamental, além da exigência legal, prevista na resolução, fez com que a Sicredi União RS, criou, aprovou e implantou em agosto de 2013, após a homologação da assembleia daquele ano, uma política de governança.

O modelo de governança da cooperativa segue uma proposta sistêmica, com contribuição de vários dos autores aqui citados como, Schardong, Meinen, Pagnussatt e Port, que será descrito na sequência, salientando porém, que o foco maior do estudo está na segregação das funções estratégica e executiva.

A figura 2 ilustra o modelo de governança adotado pela Sicredi União RS:



Figura 2 - Estrutura de Governança Sicredi União RS

4.2.1 Administração Estratégica

A Cooperativa Sicredi União RS, é administrada estrategicamente por um Conselho de Administração, órgão de deliberação colegiada, composto por um Presidente, um Vice-Presidente, 10 conselheiros efetivos e 3 conselheiros suplentes.

O tamanho da cooperativa, a diversidade cultural da região, os diferentes ramos de negócios atendidos pela mesma, foram fundamentais para a indicação dos candidatos ao conselho que hoje é composto por agricultores, profissionais liberais, empresários, professores, autônomos, muitos deles com formação de terceiro grau.

O Conselho de Administração é o representante direto do associado na gestão, é quem decide os rumos do negócio, conforme o melhor interesse da organização, é o guardião do objeto social e do sistema de governança, é o elo entre propriedade e gestão.

Desde a implantação da política de governança, o Conselho de Administração da Sicredi União RS, contará com três comitês estratégicos/consultivos: de Negócios e Pessoas; de Cooperativismo e Governança e ainda de Controles e Riscos. Compete aos mesmos, conduzir as análises de questões estratégicas e acompanhamento de gestão, estudam os assuntos de sua competência e preparam as propostas para o Conselho de Administração. Os integrantes são indicados a cada dois anos, e é observada sua formação e experiências anteriores.

Ventura (2008) afirma que, o conselho de administração é também o responsável por apoiar e supervisionar, continuamente, a gestão da organização com relação aos negócios, aos riscos e às pessoas. Não deve interferir em assuntos operacionais, mas deve ter a liberdade de solicitar as informações necessárias ao cumprimento de suas funções, inclusive a especialistas externos, quando necessário.

Segundo conceito do IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Cooperativa), o Conselho de Administração é o órgão encarregado não apenas de auxiliar a diretoria na elaboração de estratégias, mas também de definir, orientar e supervisionar os executi-

vos quanto aos parâmetros de valores a serem considerados na definição dessas estratégias.

Compreendida a importância do papel do conselho de administração, vários requisitos são exigidos para atuar como conselheiro, todos previstos em regimentos internos e sistêmicos, bem como, no estatuto social da cooperativa, dentre tantos, merece destaque, um que tem relação direta com a participação na gestão da cooperativa e está claramente definido no Regimento Eleitoral do Sicredi:

- Estar exercendo ou ter exercido a função de Coordenador de Núcleo do Programa Pertencer, do Conselho de Administração ou do Conselho Fiscal em empresas do Sicredi.

O Programa Pertencer por sua vez, tem o objetivo de aprimorar o processo de gestão no Sicredi, ampliando a participação dos associados nos assuntos relacionados à gestão e desenvolvimento desta e padronizar a sua estrutura de organização do quadro social, através dos núcleos cooperativos.

O programa chega até o associado através de reuniões, assembleias de núcleo, assembleia geral e em outros eventos promovidos e organizados pela cooperativa, além do relacionamento diário na unidade de atendimento. Orientados pela lei do cooperativismo, 5.764/71, artigo 42, no Programa Pertencer os associados se organizam e participam em núcleos. Os debates e as deliberações sobre os assuntos de interesse coletivo da cooperativa passam a acontecer dentro dos núcleos.

A Cooperativa implantou o Programa Pertencer a partir do processo assemblear do ano de 2012, inclusive. As Assembleias Gerais Ordinária e/ou Extraordinária passaram a ser realizadas com voto delegado, onde, em regime de assembleia, o núcleo elege o seu representante e também posiciona o voto a ser levado para a assembleia geral, conforme orienta o regulamento do Pertencer. Com o tamanho das cooperativas, seja, em abrangência geográfica ou no crescente número de associados, torna-se inviável, a realização de eventos únicos e centralizados, para participação dos associados. No caso da Sicredi União RS, com mais de 124 mil associados, distantes até 250km entre si, os eventos, as reu-

niões, assembleias e as decisões propriamente ditas, precisam se aproximar dos associados. Neste sentido, o programa Pertencer, surgiu também para preencher esta lacuna. A figura 3 ilustra o modelo de organização dos associados e o fluxo do processo decisório na cooperativa:

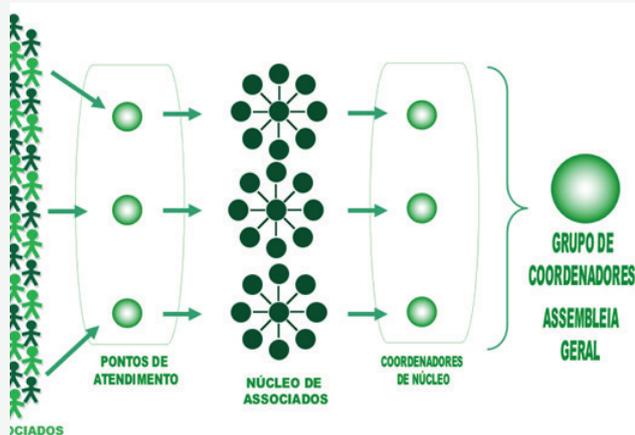


Figura 3 – Modelo de organização e representatividade do associados da Sicredi União RS

Para ser eleito representante do núcleo, Coordenador de Núcleo ou Delegado, o associado precisa preencher alguns requisitos, de conduta, não possuir vínculo político e partidário, não ter grau de parentesco próximo com dirigentes, mas, merece destaque a formação cooperativa.

Formação esta, que se dá através do no Programa Crescer, programa que promove a educação cooperativa e objetiva qualificar a participação dos associados na gestão da cooperativa, disponível para todos os associados, mas, obrigatória para candidatos a coordenadores de núcleo. O associado precisa participar de uma formação, que se dá através de no mínimo dois encontros presenciais, compreendendo 8 horas, os participantes recebem ainda dois livros didáticos que contemplam com maior amplitude o conteúdo abordado nos encontros presenciais. Esse é então o primeiro passo para o associado que deseja ascender em funções de liderança dentro da estrutura desta cooperativa.

O programa Crescer, que dissemina o conhecimento e qualifica os associados, implantado desde 2009, e que tem como público alvo todo quadro social, atingiu por en-

quanto apenas 2,4% do quadro social, pouco mais de 3.000 associados habilitados, esse é um ponto que requer atenção da cooperativa. Pois o universo de potenciais lideranças é reduzido em relação ao montante de associados.

Mas, também é verdade que atualmente já possuem 496, coordenadores de núcleos, lideranças locais, mobilizando, coordenando e representando os demais associados. Esses coordenadores representam, 248 núcleos instituídos na cooperativa, onde cada núcleo, possui um coordenador efetivo e um suplente. Os núcleos são divididos por proximidade geográfica, previamente definida e aprovada pelo conselho de administração é onde os mais de 124 mil associados estão divididos e organizados.

4.2.2 Diretoria Executiva

A diretoria executiva, inicialmente, em 2013, foi constituída de dois diretores, um diretor executivo e um diretor de operação. Naquele momento, as funções do diretor executivo, conforme previsto no estatuto eram:

Art. 37 Ao Diretor Executivo compete responder pela gestão da Cooperativa, conforme planejamento estratégico definido pelo Conselho de Administração, no que tange aos negócios, às pessoas, os controles e demais disciplinas envolvidas, visando à obtenção de resultados, o cumprimento de metas e o relacionamento com as empresas centralizadoras e as diversas entidades nos municípios de sua área de atuação com o objetivo final de satisfação dos associados.

E do diretor de operação:

Art. 38 Ao Diretor de Operações compete implementar e gerir as políticas de segurança, controles internos, operações de crédito, riscos, orçamento, contratos, de padronização organizacional, de processos e de dependências, analisar a escrituração contábil das carteiras, acompanhar e controlar o desempenho dos indicadores financeiros, a fim de garantir a solidez da Cooperativa.

Pouco tempo depois, em 2015, com o constante crescimento da cooperativa o conselho

percebeu a necessidade da criação de mais uma diretoria para dividir a responsabilidade do diretor executivo. Surgiu a partir de então a figura do diretor de negócios, suas atribuições inicialmente atendidas pelo diretor executivo, agora compreendem:

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

Todos os diretores são eleitos pelo Conselho de administração. Acima encontra-se descrito as atribuições de cada um dos cargos, no entanto, a diretoria executiva como um todo, é responsável pela gestão operacional da cooperativa e deve dedicar tempo integral às atividades da mesma. Os diretores são responsáveis pela execução das diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração e devem prestar contas de sua atuação ao Diretor Executivo, e todos, sempre que solicitados, ao CONSAD, ao CONFIS e às instâncias de auditoria.

Estão ainda entre as principais atribuições da Diretoria Executiva, sua responsabilidade direta pelo desenvolvimento econômico da cooperativa, expansão dos negócios, participação do mercado potencial na sua área de atuação, inserção do Sicredi nos programas de desenvolvimento econômico regional, assumindo, também, a responsabilidade pelas demonstrações patrimoniais e de resultados da organização, sendo que esses documentos sintetizam os resultados por ela obtidos. Também é sua função levantar e expor ao órgão de administração estratégica as vulnerabilidades e os riscos da cooperativa.

Encontra-se abaixo a figura do modelo de governança da Sicredi União RS, não diferente do apresentado anteriormente, mas, contemplando a detalhadamente a representação dos Diretores Executivo, de Operações e de Negócios.



Figura 4 - Estrutura de Governança Sicredi União RS, com detalhes da Diretoria Executiva

4.3 Desafios à governança corporativa na Sicredi União RS

Qualquer empresa enfrenta em alguns casos até, dificuldade para melhorar, aprimorar e manter a governança aderente ao mercado, aos anseios dos investidores, aos desafios de seu ramo de atuação, enfim, sempre se busca um constante aperfeiçoamento e crescimento sustentado. A Sicredi União RS, enfrente em especial alguns desafios, principalmente decorrentes do curto prazo da implantação de sua política de governança, quais sejam:

- A disciplina para adequar-se à nova proposta, deixando de lado o método antigo de trabalho, uma vez que as pessoas não mudaram, o que mudou foi o modelo de gestão e governança;
- O entendimento claro da função de cada um dos dirigentes, sejam estratégicos ou executivos, de modo, que não ocorra sobreposições de papéis;
- A falta em alguns casos de conhecimento desta nova proposta/modelo, especialmente por parte dos conselheiros de administração que não possuem expediente e contato no dia a dia da organização;
- Implantação efetiva dos Comitês

Consultivos, que até o momento apenas foram definidos os integrantes de cada um deles;

- Controle da ansiedade, pois um a mudança de um processo tão complexo não se dá em dias ou meses, mas o passar do tempo e a efetiva apropriação da proposta e assimilação dos papéis.

4.4 Proposições para a qualificação da estrutura de governança do Sicredi União RS

Frente a realização do estudo, o referencial teórico, as análises realizadas, são apresentadas proposições que visam qualificar a estrutura da governança corporativa na Sicredi União RS, destacam-se os seguintes pontos:

1. Aumentar a capacitação de associados, para que estejam cada vez mais qualificados para participar, questionar e contribuir com a gestão e desenvolvimento da cooperativa. Além de ampliar as alternativas de escolhas para novas lideranças, uma vez que a capacitação é requisito para tal;

2. Capacitação continuada dos conselheiros, tanto sobre o seu papel e atribuições inerentes ao seu cargo quanto, conhecimento de mercado financeira e cooperativismo para que consigam atuar e cumprir o papel que lhes cabe;

3. Conselho de Administração realizar viagens de estudos que propiciem troca de conhecimento e experiências com outras cooperativas que possuem destaque na gestão e governança

4. Promover fóruns internos e com associados para promover o entendimento do coletivo, sobre a estrutura de governança;

5. Continuar incentivando os momentos de interação do quadro social com o quadro funcional (ponto de convergência) e a plataforma de negócios. Atualmente se dá através de reuniões nos núcleos e formações do Crescer, no entanto, precisa buscar e incentivar ainda mais a participação dos associados; e

6. Implantar um comitê de governança com participação de membros do conselho de administração e diretoria executiva, podendo incluir delegados de núcleos como representantes dos associados. Esse comitê ter como foco principal, discutir permanentemente as políticas de gover-

nança e avaliar sua eficácia na aplicação prática.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As cooperativas, quanto mais crescem e se fortalecem, mais qualificada precisa ser sua estrutura de gestão, assim como sua estrutura de governança, reforçando os papéis da governança corporativa, não presente apenas nas empresas convencionais, mas, muito especialmente nas organizações cooperativas. O fortalecimento e aprimoramento dos instrumentos de gestão, bem como, a clareza e consolidação da cultura corporativa e da respectiva estrutura corporativa são altamente impactante na perpetuação da organização e na longevidade da respectiva cooperativa.

Os objetivos propostos para este estudo foram respectivamente alcançados, contribuíram para o melhor andamento do estudo o fato da pesquisadora fazer parte da organização, o que possibilitou inclusive facilidades de acessos a documentos e a interação com os dados.

A principal limitação encontrada foi a recente implantação do modelo, desta forma, não foi possível avaliar claramente quais os impactos sejam eles positivos ou negativos, uma vez que o modelo ainda encontra-se em fase de consolidação e adaptação. Avaliando o posicionamento dos diferentes autores a opção foi acertada e completamente adequada e aderente as práticas modernas de gestão.

A partir deste estudo sugere-se a realização de novos estudos dando continuidade da exploração da estrutura corporativa, com a exploração de estudos comparativos entre a Sicredi União RS e outras cooperativas do sistema, estudos comparativos entre sistemas, assim como, em outros segmentos do cooperativismo, tais como agropecuário, para avaliar se esta estrutura corporativa também se aplica nestas outras cooperativas, seja de créditos ou demais ramos.

Este trabalho contribui com os estudos do cooperativismo, com os diversos programas de pesquisa voltados ao cooperativismo, poderá este ser aproveitado pelos dirigentes cooperativos, pela academia, pelas próprias organizações contribuir significativamente para o

alcance dos objetivos das próprias cooperativas e o alcance dos objetivos inerentes as consequências do cooperativismo para seus associados, o coletivo participante e a própria sociedade.

REFERÊNCIAS

- ABRANTES, José. **Associativismo e cooperativismo: como a união de pequenos empreendedores pode gerar emprego e renda no Brasil**. Rio de Janeiro: Interciência, 2004.
- ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007
- BACEN. **Resolução nº 3859 de 2010**. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2010/pdf/res_3859_v5_P.pdf>. Acesso em: 20 abril 2015.
- BACEN. **Lei Complementar nº 130, de 17 de Abril de 2009**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp130.htm> Acesso em: 25 abril de 2015.
- BRASIL. **Lei Nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm>. Acesso em: 20 abril 2015.
- BÜTTENBENDER, Pedro Luís. **Gestão de Cooperativas. Estudos, Fundamentos e Práticas**. Editora Unijui. Ijuí/RS. 2011
- BÜTTENBENDER, Pedro Luís. **Cooperativismo na Região Noroeste do Rio Grande do Sul – Experiências de gestão cooperativa e de promoção do desenvolvimento**. Editora Sescop/RS. Porto Alegre, 2010.
- CARVALHO, Antonio Gledson de. **Governança corporativa no Brasil em perspectiva**. Revista de Administração da Universidade de São Paulo, v. 37, n. 3, 2002.
- IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/>>. Acesso em: 21 de abril 2015.
- IBGC. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 4. ed. 2009. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Codigo_Final_4a_Edicao.pdf>. Acesso em 18 abril 2015.
- MEINEN, Ênio; PORT, Márcio. **Cooperativismo de Crédito – Percurso Histórico, Perspectivas e Desafios**. Brasília, 2014.
- OCB - ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. Disponível em <<http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/index.asp>>. Acesso em: 10 abril 2015.
- PAGNUSSAT, Alcenor. **Guia do Cooperativismo de Crédito – Organização, Governança e Políticas Corporativas**. Porto Alegre, 2004.
- PORTAL DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO**. <<http://www.cooperativismodecredito.coop.br>> Acesso em 13 abril 2015.
- RIOS, Luiz Oliveira. **Cooperativas brasileiras: manual de sobrevivência & crescimento sustentável**. São Paulo, editora. STS, 1998
- SCHARDONG, Ademar. **Cooperativa de Crédito – Instrumento de Organização Econômica da Sociedade**. Porto Alegre, Rigel, 2002.
- VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira. **Governança Cooperativa – Diretrizes para boas práticas de Governança em Cooperativas de Crédito**. Brasília: Banco Central do Brasil, 2008.
- ZYLBERSZTAJN, Decio – **Revista de Administração**, São Paulo v.29, n.3, p. 23-32, julho/setembro 1994.