

ESTUDO SOBRE A ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO: O CASO DA SICREDI UNIÃO RS¹

Pedro Luís Büttendbender², Karen Nickel³, Luciano Zamberlan⁴, Dionatan Perdonsini⁵, Ariosto Sparenberger⁶.

¹ TCC Curso de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas, vinculado ao projeto de Pesquisa Gestão de Cooperativas no Noroeste Gaúcho e seus aportes ao Desenvolvimento, apoiado pela UNIJUI e o Sescop/rs

² Professor Pesquisador UNIJUI/DACEC, Doutor em Administração, Coordenador do Projeto de Pesquisa: As Organizações Cooperativas do Noroeste Gaúcho, Direcionado ao Fortalecimento, Sustentabilidade e Inovação do Cooperativismo e Suas Contribuições para o Desenvolvimento Regional.

³ Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas pela Unijui, Convênio Sescop/RS. Colaboradora do Sicredi União RS.

⁴ Professor Pesquisador no projeto de pesquisa, UNIJUI/DACEC.

⁵ Bolsista de Iniciação Científica -BIC/UNIJUI, acadêmico do Curso de Administração UNIJUI Santa Rosa

⁶ Professor Pesquisador integrante do Projeto de Pesquisa UNIJUI/DACEC

1 – Introdução

A expansão da atuação das cooperativas de crédito, o aprimoramento e qualificação das estruturas de gestão e os modelos de governança corporativa no ambiente das cooperativas são alguns dos motivos que demandam uma profissionalização da gestão das cooperativas. 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 e Port (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, descritiva. e aplicado diretamente na organização cooperativa

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.

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: XX Jornada de Pesquisa

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, publicações, revistas, materiais de apoio desenvolvidos pelo Sicredi para capacitações internas, estas foram as principais fontes utilizadas na pesquisa. A coleta de dados foi realizada em 2014 e 2014, finalizado o estudo no primeiro semestre de 2015.

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.

Resultados e discussão

A Sicredi União RS, com uma trajetória de 102 anos, com um quadro associativo de mais de 120 associados abrangendo 39 municípios, com 42 pontos de atendimento, administra mais de 906 milhões de recursos, empresta 846 milhões de crédito, possui um patrimônio de 195 milhões.

Em conformidade com a legislação cooperativa e a legislação federal, que regula o funcionamento as instituições financeiras, em especial, as cooperativas de crédito (BACEN, 2010), destaca a importância de estar atualizada com relação aos políticas de governança e as da competitividade de mercado, respeitadas as características próprias enquanto cooperativas. Este contexto, motivou o Sicredi União RS a deliberar pela criação e implantação, em 2013, de uma nova estrutura e política de governança. Esta nova estrutura aprovada também pela assembleia geral da cooperativa.

O modelo de governança da cooperativa segue uma proposta sistêmica, com contribuição de vários dos autores e líderes do sistema cooperativo, como Schardong (2002), Meinen e Port (2014), Pagnussatt (2004) e IBGC (2015).

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, conta 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

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: XX Jornada de Pesquisa

propostas para o Conselho de Administração. Os integrantes são indicados a cada dois anos, e é observada sua formação e experiências anteriores.

A organização e a participação dos associados ocorre através do espaço deliberativo das Assembleias, ordinárias e extraordinárias, sustentada num modelo de organização em núcleos, e de forma representativa com a escolha de coordenadores de núcleo e a participação do grupo dos coordenadores nas assembleias gerais. Os coordenadores de núcleo tem a função de apoiar a cooperativa, sendo representação dos associados e canal de comunicação entre a o associado com a cooperativa e desta para com os associados. Atualmente são aproximadamente 500 coordenadores de núcleos.

Na nova estrutura de governança a diretoria executiva passou a ser constituída inicialmente de dois diretores (um executivo e um operação). Já em 2015, foi proposto e aprovada mais uma diretoria, com o diretor de negócios, somando-se ao todo três diretores executivos. Estes diretores são eleitos pelo Conselho de Administração e a ele e ao Conselho Fiscal da Cooperativa devem prestar contas.

Encontra-se na ilustração anexa o 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.

A implantação e consolidação desse novas estruturas enfrenta desafios, visando aprimorar e manter a governança aderente ao mercado, aos anseios dos investidores, aos desafios de seu ramo de atuação, buscando um constante aperfeiçoamento e crescimento sustentado. O presente estudo realizado na Sicredi União RS, aponta para os seguintes desafios:

- 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.
- Frente ao estudo realizado são indicadas proposições visando a qualificação da estrutura de governança da Sicredi União RS.
- 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;
 - 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;
 - Conselho de Administração realizar viagens de estudos que propiciem troca de conhecimento e experiências com outras cooperativas que possuem destaque na gestão e governança

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: XX Jornada de Pesquisa

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

Conclusões

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.

Bibliografia:

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007

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.

BÜTTENBENDER, Pedro Luís. Gestão de Cooperativas. Fundamentos, Estudos e Práticas. Ijuí/RS : Ed.Unijuí, 2011.



Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: XX Jornada de Pesquisa

BÜTTENBENDER, Pedro Luís. Cooperativismo na Região Noroeste do Rio Grande do Sul: experiências de gestão cooperativa e de promoção do desenvolvimento. Porto Alegre/RS: Editora SESCOOP/RS, 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 – Percorso Histórico, Perspectivas e Desafios. Brasília, 2014.

PAGNUSSAT, Alcenor. Guia do Cooperativismo de Crédito – Organização, Governança e Políticas Corporativas. Porto Alegre, 2004.

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.

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico
Evento: XX Jornada de Pesquisa



Figura - Estrutura de Governança Sicredi União RS. Fonte: Sicredi União RS