

**UNIVERSIDADE DO GRANDE RIO
“PROFESSOR JOSÉ DE SOUZA HERDY”**

CARLA MALLMANN

**SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL NAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO:
ESTUDO DE CASOS**

**RIO DE JANEIRO
2018**

CARLA MALLMANN

**SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL NAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO:
ESTUDO DE CASOS**

Dissertação apresentada à Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”, UNIGRANRIO, como parte dos requisitos parciais para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de Concentração:
Gestão Organizacional

Orientador: Prof. Dr. Josir Simeone Gomes

**RIO DE JANEIRO
2018**

CATALOGAÇÃO NA FONTE/BIBLIOTECA - UNIGRANRIO

M254s Mallmann, Carla.

Sistemas de controle gerencial nas cooperativas de crédito: estudo de casos / Carla Mallmann.
– 2018.

173 f. : il. ; 31 cm.

Dissertação (mestrado em Administração) – Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”, Escola de Ciências Sociais e Aplicadas, Rio de Janeiro, 2018.

“Orientador: Prof. Dr. Josir Simeone Gomes”.

Bibliografia: f. 152-163.

1. Administração 2. Sistemas de controle gerencial. 3. Cooperativas de crédito. I. Gomes, Josir Simeone. II. Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”. III. Título.

CDD - 658

Carla Mallmann

"Sistemas de controle gerencial nas cooperativas de créditos:
Estudos de casos".

Dissertação apresentada à
Universidade do Grande Rio
"Prof. José de Souza Herdy",
como parte dos requisitos
parciais para obtenção do grau
de Mestre em Administração.

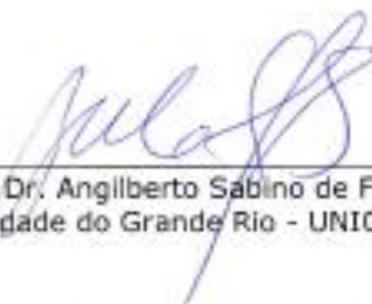
Área de Concentração: Gestão
Organizacional

Aprovada em 08 de fevereiro de 2015.

Banca Examinadora



Prof. Dr. Josir Símeone Gomes
Universidade do Grande Rio - UNIGRANRIO



Prof. Dr. Angilberto Sabino de Freitas
Universidade do Grande Rio - UNIGRANRIO



Prof.ª Dr.ª Ana Carolina Pimentel Duarte da Fonseca
Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ

Dedico esta dissertação ao meu marido Marcos,
aos meus pais Janete e Angemiro e aos meus
irmãos Carine e Cleiton.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, que me permitiu a realização e conclusão desta etapa de desenvolvimento pessoal e aprendizado.

Ao meu marido Marcos, pais Janete e Angemiro, irmãos Carine e Cleiton pelo apoio e paciência que tiveram comigo neste período.

Agradeço ao professor Dr. Josir Simeone Gomes, que conduziu as orientações desta pesquisa com muita sabedoria, paciência e carinho.

Aos professores da UNIGRANRIO, pela dedicação e momentos de aprendizado.

Aos funcionários da UNIGRANRIO pelos serviços prestados.

Um agradecimento também as Cooperativas de Crédito que participaram desta pesquisa, possibilitando assim, sua a realização e conclusão.

Aos colegas da turma de mestrado de 2016 que me proporcionaram momentos de aprendizado e alegria.

Enfim, sou grata a todos que contribuíram de alguma forma para a realização desta pesquisa. Obrigada!

“O que uma pessoa sozinha não pode alcançar, é alcançado por muitos” (Friedrich W. Raiffeisen).

“Tornamo-nos mais fortes quando descobrimos o poder da cooperação” (João Alberto Catalão).

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo identificar as características dos sistemas de controle gerencial nas Cooperativas de Crédito. Assim, para a realização desta pesquisa utilizou-se o método do estudo de caso múltiplo e a abordagem qualitativa. Os dados foram coletados através de entrevistas semiestruturadas e pesquisas a documentos. Os objetos desta pesquisa foram as Cooperativas de Crédito situadas nos estados do Rio Grande do Sul e Rio de Janeiro. Como principais características dos sistemas de controle, observou-se que a cultura das cooperativas está fortemente ligada aos princípios cooperativistas, o que inclusive reflete na sua forma de gestão. Para o acompanhamento e controle do desempenho da cooperativa e colaboradores, as cooperativas têm usado, em sua maioria, sistemas próprios. Percebe-se também a preocupação em manter um relacionamento harmonioso da direção para com os colaboradores, sendo as metas propostas de forma harmônica e os colaboradores participando da elaboração do planejamento e orçamento, na maioria das cooperativas. Como forma de recompensa, as cooperativas oferecem diversos benefícios, plano de carreira e incentivos na formação do colaborador. Em relação à sua forma de governança, os princípios de governança do IBGC podem ser observados no seu dia a dia e na forma de gestão das cooperativas, enquanto as diretrizes das boas práticas criadas pelo BACEN ainda estão sendo implantadas. O controle abordado nesta pesquisa possui um foco mais comportamental, incorporando variáveis não financeiras, e o contexto humano passando a ser considerado. Assim, considerando-se todas as ferramentas de controle utilizadas pelas cooperativas e sua forma de fazer gestão, conclui-se que as cooperativas de crédito estão bastante próximas da literatura apresentada nesta pesquisa.

Palavras-chave: Sistema de Controle Gerencial. Ferramentas de Controle. Cooperativa de Crédito. Perspectiva Comportamental. Características.

ABSTRACT

The present research had as general objective to identify the characteristics of the systems of managerial control in the Credit Cooperatives. Thus, for the accomplishment of this research was used the method of the multiple case study and the qualitative approach. Data were collected through semi-structured interviews and document searches. The objects of this research were the Credit Cooperatives located in the states of Rio Grande do Sul and Rio de Janeiro. As the main characteristics of the control systems, it was observed that the culture of cooperatives is strongly linked to the cooperative principles, which also reflects in its management form. For the monitoring and control of the performance of the cooperative and employees, the cooperatives have mostly used their own systems. It is also noticed the concern to maintain a harmonious relationship of the direction with the collaborators, being the goals proposed in a harmonious way and the employees participating in the elaboration of the planning and budget, in the majority of the cooperatives. As a form of reward, cooperatives offer a number of benefits, a career plan and incentives for employee training. Regarding its governance, IBGC governance principles can be observed in its day-to-day and in the form of management, while the guidelines of good practices created by the BACEN are still being implemented. The control addressed in this research has a more behavioral focus, incorporating non-financial variables, and the human context being considered. Thus, considering all the control tools used by cooperatives and their management, it is concluded that credit cooperatives are very close to the literature presented in this research.

Keywords: Management Control System. Control Tools. Credit cooperative. Behavioral Perspective. Characteristics.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Sistematização do sistema de controle	33
Figura 2 - Sistema de controle e o contexto social e organizacional.....	38
Figura 3 - Organograma de uma cooperativa de crédito	50
Figura 4 - Classificação das cooperativas de acordo com a função	58
Figura 5 - Planejamento estratégico na SICREDI.....	88
Figura 6 - Planejamento estratégico na SICOOB.....	89
Figura 7 - Planejamento estratégico na CECRED.....	90
Figura 8 - Planejamento estratégico na CRESOL	91
Figura 9 - Planejamento estratégico na UNICRED.....	92
Figura 10 - Orçamento e controle orçamentário da SICREDI	93
Figura 11 - Orçamento e controle orçamentário da SICOOB	94
Figura 12 - Orçamento e controle orçamentário da CECRED.....	95
Figura 13 - Orçamento e controle orçamentário da CRESOL	96
Figura 14 - Orçamento e controle orçamentário da UNICRED.....	98
Figura 15 - Avaliação de Desempenho da SICREDI	99
Figura 16 - Avaliação de Desempenho da SICOOB	99
Figura 17 - Avaliação de Desempenho da CECRED.....	100
Figura 18 - Avaliação de Desempenho da CRESOL	101
Figura 19 - Avaliação de Desempenho da UNICRED.....	102
Figura 20 - Avaliação de desempenho dos colaboradores da SICREDI.....	103
Figura 21 - Avaliação de desempenho dos colaboradores da SICOOB.....	104
Figura 22 - Avaliação de desempenho dos colaboradores da CECRED.....	106
Figura 23 - Avaliação de desempenho dos colaboradores da CRESOL	107
Figura 24 - Avaliação de desempenho dos colaboradores da UNICRED.....	108

Figura 25 - Sistema de recompensa da cooperativa SICREDI.....	109
Figura 26 - Sistema de recompensa da cooperativa SICOOB.....	110
Figura 27 - Sistema de recompensa da cooperativa do sistema CECRED	111
Figura 28 - Sistema de recompensa da cooperativa CRESOL.....	112
Figura 29 - Sistema de recompensa da cooperativa UNICRED	113
Figura 30 - Organograma SICREDI.....	115
Figura 31 - A governança na cooperativa SICREDI.....	116
Figura 32 - Organograma SICOOB.....	118
Figura 33 - A governança na cooperativa SICOOB.....	120
Figura 34 - Organograma CECRED	122
Figura 35 - A governança na cooperativa CECRED.....	123
Figura 36 - Organograma CRESOL.....	124
Figura 37 - A governança na cooperativa CRESOL	126
Figura 38 - Organograma UNICRED	127
Figura 39 - A governança na cooperativa UNICRED.....	129
Figura 40 - O capital intelectual na cooperativa SICREDI	131
Figura 41 - O capital intelectual na cooperativa SICOOB.....	133
Figura 42 - O capital intelectual na cooperativa CECRED.....	134
Figura 43 - O capital intelectual na cooperativa CRESOL	136
Figura 44 - O capital intelectual na cooperativa UNICRED.....	137

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Pesquisas acadêmicas sobre “sistemas de controle gerencial”	24
Quadro 2 - Pesquisas acadêmicas sobre “características dos sistemas de controle gerencial”	28
Quadro 3 - Pesquisas em cooperativas de crédito	29
Quadro 4 - Perspectivas de controle.....	34
Quadro 5 - Desenho de sistema de controle em função do grau de descentralização.....	35
Quadro 6 - Sistema de controle em função da estrutura	36
Quadro 7 - Tipologia de controle organizacional.....	36
Quadro 8 - Propostas de Sistemas de Controle Gerencial.....	43
Quadro 9 - Panorama dos ramos do cooperativismo	53
Quadro 10 - Diferenças entre cooperativas e empresas convencionais	60
Quadro 11 - Realização das entrevistas.....	69
Quadro 12 - Códigos dos entrevistados	70
Quadro 13 - Planejamento estratégico das cooperativas de crédito	138
Quadro 14 - Orçamento e controle orçamentário das cooperativas de crédito	139
Quadro 15 - Avaliação de desempenho nas cooperativas de crédito	141
Quadro 16 - Avaliação de desempenho dos colaboradores nas cooperativas de crédito	142
Quadro 17 - Sistemas de recompensas nas cooperativas de crédito	143
Quadro 18 - A governança nas cooperativas de crédito.....	144
Quadro 19 - O capital intelectual nas cooperativas de crédito	146

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABC	<i>Activity Based Costing</i>
ACI	Aliança Cooperativa Internacional
ANPAD	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
BACEN	Banco Central do Brasil
BANCOOB	Banco Cooperativo do Brasil
BI	<i>Business Intelligence</i>
BNC	Banco Nacional de Crédito Cooperativo
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CECRED	Cooperativa Central de Crédito Urbano
CFC	Conselho Federal de Contabilidade
CHA	Conhecimento, Habilidade e Atitude
CI	Capital intelectual
COAF	Conselho de Controle de Atividades Financeiras
CRESOL	Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
CVM	Conselho De Valores Mobiliários
EAD	Educação a Distância
EVA	Valor Econômico Agregado
FATES	Assistência Técnica Educacional e Social
FGCoop	Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito
GECON	Sistema de Gestão Econômico
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
ICBS	<i>Intellectual Capital Benchmarking System</i>
ICPC 14	Interpretação Técnica do Comitê de Pronunciamentos Contábeis 14
ITG 2004	Interpretação Técnica Geral 2004
MERITUM	<i>Measuring Intangibles to Understand and Improve Innovation Management</i>
NBC	Normas Brasileiras de Contabilidade
NPS	<i>Net Promoter Score</i>
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras

PDG	Programa de Gestão de Desempenho
PDI	Programa de desenvolvimento Individual
PEA	População Economicamente Ativa
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
RATES	Reserva de Assistência Técnica, Educacional e Social
RKW	<i>Reichskuratorium fur Wirtschaftlichkeit</i>
ROI	Retorno sobre Investimento
SAP	<i>Systems Applications and Products in Data Processing</i>
SCG	Sistemas de Controle Gerencial
SCIELO	<i>Scientific Electronic Library Online</i>
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SICOOB	Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil
SICREDI	Sistema de Crédito Cooperativo
SPELL	<i>Scientific Periodicals Electronic Library</i>
TI	Tecnologia da Informação
TOC	Teoria das Restrições
TQM	Gestão da Qualidade Total
UNICRED	Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Médicos
UNIPRIME	Cooperativa de Crédito do Norte do Paraná
WOCCU	Conselho Mundial das Cooperativas de Crédito

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	17
1.2	QUESTÃO DE PESQUISA	19
1.3	OBJETIVOS	19
1.3.1	Objetivo Geral	19
1.3.2	Objetivos Específicos	19
1.4	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	20
1.5	RELEVÂNCIA DA PESQUISA	21
2	REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1	PESQUISAS ANTERIORES	23
2.1.1	Estudos Sobre Sistemas De Controle Gerencial	23
2.1.2	Estudos Sobre Características dos Sistemas de Controle Gerencial	28
2.1.3	Estudos em Cooperativas de Crédito	29
2.2	SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL	31
2.2.1	Perspectivas de Controle	34
2.2.2	Características Organizacionais	35
2.2.3	Sistema de Controle e o Contextos Social e Organizacional	37
2.2.4	Evolução da Literatura Sobre Controle Gerencial	38
2.2.5	Planos de Referência Sobre Controle Gerencial	40
2.2.6	Ferramentas do Sistema de Controle Gerencial	42
	2.2.6.1 Planejamento Estratégico	44
	2.2.6.2 Orçamento e Controle Orçamentário	45
	2.2.6.3 Avaliação de Desempenho	46
	2.2.6.4 Sistema de Recompensas	47
	2.2.6.5 Governança	48
	2.2.6.6 Capital Intelectual	51
2.3	COOPERATIVAS DE CRÉDITO	52
2.3.1	Cooperativismo	52
2.3.2	Princípios do Cooperativismo	53
2.3.3	Origem do Cooperativismo de Crédito	54

2.3.4 Cooperativas de Crédito	56
2.3.5 Características das Cooperativas de Crédito	59
2.3.5.1 <i>Estrutura das Cooperativas</i>	61
2.3.5.2 <i>Legislação e Singularidades das Cooperativas de Crédito</i>	63
3 METODOLOGIA	66
3.1 MÉTODO DE PESQUISA	66
3.2 TIPO DE ABORDAGEM	67
3.3 FINALIDADE DA PESQUISA	67
3.4 COLETA DE DADOS	68
3.5 OBJETOS DA PESQUISA	70
3.6 ANÁLISE DOS DADOS	71
3.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	72
4 APRESENTAÇÃO DOS CASOS ESTUDADOS	74
5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	81
5.1 CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS	81
5.2 CONTEXTOS SOCIAL E ORGANIZACIONAL	83
5.3 FERRAMENTAS DE CONTROLE GERENCIAL	84
5.3.1 Planejamento Estratégico	87
5.3.2 Orçamento e Controle Orçamentário	92
5.3.3 Avaliação de Desempenho da Cooperativa	98
5.3.4 Avaliação de Desempenho dos Colaboradores	102
5.3.5 Sistema de Recompensas	108
5.3.6 Governança	113
5.3.7 Capital Intelectual	129
5.4 COMPARAÇÃO DOS CASOS	137
5.5 SÍNTESE DAS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO	148
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	151
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	153
ANEXO A – Roteiro de Entrevista	165
ANEXO B – Protocolo de Estudo de Caso	168
ANEXO C – Carta de Apresentação às Cooperativas	174

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo estão expostos: a caracterização do problema, a questão de pesquisa, os objetivos a serem alcançados, a delimitação da pesquisa, a justificativa e a relevância do estudo.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Com a globalização da economia, as empresas passaram a se desenvolver em um contexto social e organizacional caracterizado por grande instabilidade, competitividade e de grande complexidade, o que passou a exigir modificações nos seus sistemas de controle para a adaptação a este novo cenário (GOMES, 1997).

Diante destas circunstâncias, a abordagem sobre o controle gerencial também foi mudando. Pode-se perceber o surgimento de novas abordagens dentro de uma perspectiva mais ampla do conceito de controle (GOMES, 1997).

O controle já não é mais baseado somente em medidas financeiras. Olve, Roy e Wetter (2001) justificam que as medidas financeiras mostram os efeitos de decisões já tomadas e falham em fornecer uma orientação adequada para o desenvolvimento estratégico de longo prazo. Desta forma, o controle gerencial passa a incorporar variáveis não financeiras e o contexto humano passa a ser considerado (GOMES, 2014).

Para Anthony e Govindarajan (2008, p. 6) “controle gerencial é o processo pelo qual os gestores influenciam os outros membros de uma organização para implementar as estratégias da organização”. Segundo Flamholtz (1996), os sistemas de controle devem ser capazes de motivar as pessoas a tomarem decisões e a tomarem medidas que são consistentes com os objetivos organizacionais; devem integrar os esforços de várias partes diferentes de uma organização e devem fornecer informações sobre os resultados das operações e o desempenho das pessoas.

Neste sentido, o controle torna-se fundamental para garantir que as atividades de uma empresa se realizem da forma desejada pelos membros da organização e contribuam para a manutenção e melhora da posição competitiva. O controle também contribui para consecução das estratégias, planos, programas e operações condizentes com as necessidades identificadas dos clientes (GOMES, 1997).

De acordo com a teoria de contingência da contabilidade gerencial de Otley (1980), não há sistema de controle de gestão aplicável igualmente a todas as organizações. As escolhas das técnicas de controle dependerão das circunstâncias em torno da organização.

Desta forma, as características de um sistema de controle dependem das características de uma organização, de seu contexto social e de seu grau de descentralização (GOMES; SALAS, 2001). Segundo os autores, o controle deve ser discutido dentro de um determinado contexto e de uma determinada cultura, dentro de um determinado momento histórico e de uma organização em particular.

A Cooperativa de Crédito é uma instituição financeira formada pela associação de pessoas para prestar serviços financeiros aos seus associados. Os cooperados são donos e usuários da cooperativa, participam de sua gestão e usufruem de seus produtos e serviços (BACEN, 2017).

As cooperativas de crédito são um importante instrumento de desenvolvimento em muitos países (PINHEIRO, 2008). Conforme dados do Portal do Cooperativismo Financeiro (2017a), em muitos países do mundo as Instituições Financeiras Cooperativas estão entre as principais instituições financeiras do país. A maior expressão do cooperativismo financeiro do mundo encontra-se na França, onde 60% dos recursos financeiros são movimentados pelas instituições financeiras cooperativas lá existentes. Na China, estima-se que 200 milhões de famílias sejam associadas a instituições financeiras cooperativas. As cooperativas de crédito rural detêm 10% da totalidade dos depósitos bancários e representam mais de 90% dos empréstimos agrícolas. Os Estados Unidos apresentam o 4º maior volume de ativos administrados por instituições financeiras cooperativas no mundo; em relação a quantidade de associados, o país fica atrás apenas da China. No total, são 97,5 milhões de americanos associados a uma cooperativa financeira, cerca de 45% da População Economicamente Ativa (PEA). Já no Brasil, existem em torno 1.100 cooperativas existentes. Elas administram mais de R\$ 296 bilhões de ativos, oriundos de 8,3 milhões de associados. Juntas, as cooperativas ocupam a 6ª posição entre as maiores instituições financeiras do país (PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO, 2016, 2017b).

O Brasil possui mais de 6,8 mil cooperativas distribuídas nos 13 ramos de atividades: agropecuário, consumo, crédito, educacional, especial, habitacional, infraestrutura, mineral, produção, saúde, trabalho, transporte, turismo e lazer (OCB, 2017a). Nos últimos anos, o número de cooperados alcançou o patamar de 11,5 milhões de associados, gerando cerca de 338 mil empregos formais (OCB, 2015).

O cooperativismo de crédito no Brasil se destaca por estar na 16ª posição no mundo em expressão no Cooperativismo de Crédito (PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO, 2017b). Destaca-se também pelo seu número de associados que, além de expressivo, vem aumentando: em 2013 eram 5.725.580 associados (OCB, 2015), sendo que dados de 2017 mostram que esse número já está em 8,3 milhões de associados (PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO, 2016).

Nas cooperativas, ao contrário do que ocorre nas grandes empresas privadas, são administradas por seus associados, que são considerados os “donos do negócio” (BACEN, 2008). Cada associado tem direito a um voto, independente do seu valor de capital.

As cooperativas de crédito são autorizadas e supervisionadas pelo Banco Central, ao contrário dos outros ramos do cooperativismo, tais como transporte, educação e agropecuária (BACEN, 2017).

1.2 QUESTÃO DE PESQUISA

Não tendo sistema de controle de gestão aplicável a todas as organizações e suas características dependendo das características da organização, do seu contexto, sua cultura e do grau de centralização, a questão desta pesquisa é: quais as características dos sistemas de controle gerencial nas Cooperativas de Crédito?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Esta pesquisa teve como objetivo identificar as características do sistema de controle gerencial das Cooperativas de Crédito.

1.3.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos do presente trabalho foram:

- Identificar as características da estrutura organizacional das cooperativas de crédito;
- Identificar o tipo controle usado pelas cooperativas;
- Descrever o seu contexto social e organizacional;

- Descrever as ferramentas de controle usadas pelas Cooperativas;
- Realizar um comparativo entre as cooperativas participantes da pesquisa, e
- Verificar a proximidade ou afastamento dos achados com a literatura.

1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Nos últimos anos, o sistema de controle gerencial tem sido foco de várias pesquisas, assim como as cooperativas de crédito. Pesquisas semelhantes a essa já foram realizadas, porém não em cooperativas de crédito.

Na literatura, muito se discute o conceito de controle gerencial como sinônimo de contabilidade gerencial, o que muda quando se adota o controle de forma mais abrangente, quando este passa a incorporar variáveis não financeiras (GOMES J. S., 2014).

Para Gomes J. S. (2014), no desenho de sistemas de controle é preciso levar em conta que se falando de atividades, as mesmas são realizadas por pessoas, e é sobre o comportamento dessas pessoas que deve incidir o controle.

Nesse sentido, segundo Flamholtz (1996), o controle deve ser usado para influenciar o comportamento das pessoas, membros de uma organização para o atingimento dos objetivos organizacionais.

O controle, porém, depende do tipo de atividade da empresa (HOFSTEDÉ, 1980). Desta forma, segundo Gomes e Salas (2001), as características de um sistema de controle dependem das características de uma organização, de seu contexto social e de seu grau de descentralização. Desta forma, este estudo visa investigar as características do sistema gerencial das cooperativas de crédito.

A Cooperativa de Crédito é uma instituição financeira organizada sob forma de sociedade cooperativa, em que os sócios exercem papel de donos e usuários, simultaneamente. As cooperativas não visam lucros e por isso o resultado é repartido entre os sócios (PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO, 2017c).

O cooperativismo de crédito brasileiro está estruturado em três níveis de atuação: no primeiro, atuam as cooperativas singulares, prestando serviços diretamente aos seus associados; no segundo, atuam as cooperativas centrais, organizando os serviços econômicos e assistenciais de interesse das cooperativas singulares filiadas; e no terceiro, atuam as confederações, que orientam e coordenam as atividades das cooperativas centrais (VENTURA *et al.*, 2009).

Os principais sistemas cooperativos que operam no Brasil são: Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (SICOOB), Sistema de Crédito Cooperativo (SICREDI), Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Médicos (UNICRED), Cooperativa Central de Crédito Urbano (CECRED), Sistema das Cooperativas de Crédito Rural com Interação Solidária (CONFEDERAÇÃO CRESOL) e Cooperativa de Crédito do Norte do Paraná (UNIPRIME). Juntas elas representam aproximadamente 75% das cooperativas de crédito e detêm 90% da rede de atendimento e do total de associados (PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO, 2017b).

A presente pesquisa foi realizada nas Cooperativas de Crédito, singulares, situadas nos estados do Rio Grande do Sul e no Rio de Janeiro, já que os principais sistemas de crédito atuam nesses estados, e pela facilidade de acesso da estudante. A UNIPRIME é o único sistema cooperativo que não possui cooperativas nesses estados, portanto não sendo objeto deste estudo.

1.5 RELEVÂNCIA DA PESQUISA

O cooperativismo vem se firmando cada vez mais nas dimensões econômica, sociopolítica e cultural da sociedade. Inserido num contexto de complexidade do mundo moderno, o cooperativismo também é sensível aos novos desafios e requer novas aprendizagens, novas capacidades e competências organizativas para responder a seus propósitos e objetivos (BUTTENBENDER *et al.*, 2011). Segundo a OCB (2015), as cooperativas empregam cerca de 250 milhões de pessoas em mais de 100 países. Uma a cada sete pessoas no mundo são associados a cooperativa.

No Brasil, temos mais de 6,8 mil cooperativas distribuídas nos 13 ramos de atividades. Nos últimos anos, o número de cooperados alcançou o patamar de 11,5 milhões de associados, gerando cerca de 338 mil empregos formais (OCB, 2015). As cooperativas de crédito administram mais de R\$ 296 bilhões de ativos, oriundos de 8,3 milhões de associados. Juntas, as cooperativas ocupam a 6ª posição entre as maiores instituições financeiras do país e a 16ª posição no mundo em expressão no Cooperativismo de Crédito (PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO, 2017b).

Apesar do potencial de crescimento do segmento e da importância que vem adquirindo, segundo Pinheiro (2008, p. 8) “ainda é grande o desconhecimento sobre

cooperativismo de crédito em nosso país, tanto por parte do público em geral, quanto por parte de conceituados autores.”

As cooperativas de crédito assim como as demais organizações necessitam de sistemas de controle gerenciais. Para Hofstede (1980) os objetivos das pessoas e da organização podem ser ambíguos. Neste sentido, Flamholtz (1996) menciona que o controle deve ser usado para influenciar o comportamento das pessoas, membros de uma organização para o atingimento dos objetivos organizacionais. Os sistemas de controle devem motivar as pessoas a tomarem decisões e a tomarem medidas consistentes com os objetivos organizacionais.

Assim, o controle é fundamental para assegurar que as atividades de uma empresa se realizem da forma desejada pelos membros da organização e contribuam para a manutenção e melhora da posição competitiva e a consecução das estratégias, planos, programas e operações (GOMES, 1997). Diante disso, o principal papel dos controles gerenciais deve ser ajudar na execução da estratégia escolhida (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008).

As características da organização e do meio-ambiente definem o controle de gestão (GOMES; AMAT,1995). Para tanto, o controle deve ser discutido dentro de um determinado contexto e de uma determinada cultura, dentro de um determinado momento histórico e de uma organização em particular (GOMES; SALAS, 2001).

Neste contexto, este estudo vem contribuir para a área de administração, aprofundando o conhecimento sobre o sistema de controle gerencial das Cooperativas de Crédito ainda pouco explorado, também servindo de referências para estudos futuros.

Para o cooperativismo de crédito espera-se contribuir com o aperfeiçoamento das técnicas e sistemas de controle gerencial do setor, cooperando assim com a prosperidade e longevidade do setor.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo deste capítulo é apresentar o referencial teórico que dará embasamento ao presente estudo. Para tanto, está assim composto: apresentação de pesquisas anteriores sobre o tema, conceitos sobre o controle gerencial; a estrutura organizacional; o controle gerencial e o contexto social e organizacional; a evolução da literatura e os planos de referências; as ferramentas do sistema de controle gerencial; o cooperativismo; princípios e origem; cooperativismo de crédito e características das cooperativas de crédito.

2.1 PESQUISAS ANTERIORES

A seguir estão expostas as pesquisas realizadas sobre o sistema de controle gerencial, características do sistema de controle gerencial e estudos em cooperativas de crédito no período de 2000 a 2016.

Para tanto, fez-se o levantamento no banco de teses da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL) e Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD). Consultou-se também o banco de dados da *Scientific Electronic Library Online* (SCIELO), porém não foi referenciada nenhuma pesquisa deste site.

As pesquisas listadas a seguir servem para dar um panorama dos estudos realizados até o momento. Assim, pode-se perceber que ainda há uma carência de pesquisas na área da gestão das cooperativas de crédito. Além disso, algumas das pesquisas apresentadas serviram de referência para o presente trabalho, enquanto as demais foram apenas observadas e listas.

2.1.1 Estudos Sobre Sistemas De Controle Gerencial

Realizando buscas sobre “sistema de controle gerencial”, foram identificadas 66 pesquisas realizadas no período de 2000 a 2016, sobre “sistema de controle gerencial”. Percebe-se um aumento de publicações a partir de 2011, 2012, sendo que o ano que teve o maior número de publicações foi 2016, com 11. Isso demonstra que o tema apesar de já ter sido muito estudado, ainda continua atual e sendo foco de pesquisas por parte de acadêmicos e escritores em geral, dado a sua relevância para a área de administração.

Quadro 1 - Pesquisas acadêmicas sobre “sistemas de controle gerencial”

Título da Obra	Autores	Ano	Publicado em:
Informação utilizada no sistema de controle gerencial: o caso WEG S.A.	Alonso Jasuai Arteta	2003	Banco de teses CAPES
Sistema de Controle Gerencial para Organizações de Ensino e Pesquisa - Uma Abordagem Sobre Controle de Gestão com Orientação Estratégica	José Emmanuel Peixoto	2005	Banco de teses CAPES
A Natureza dos Sistemas de Controles Gerenciais em Organizações Globalizadas	Elen Nara Carpim Besteiro	2005	Banco de teses CAPES
Modificação do Comportamento Organizacional e seu impacto no Sistema de Controle Gerencial: Um Estudo de Caso	Flavia Kneipp Molina Velasco	2005	Banco de teses CAPES
Disfunções dos sistemas de controle: o caso do The New York Times	Leonardo Pitanga Fernandes	2005	SPELL
Sistema de Controle Gerencial Como Ferramenta Auxiliar na Gestão Pública	Decio Roque Braun	2006	Banco de teses CAPES
Sistemas de controle gerencial: estudo de caso nas empresas Bunge e Amaggi	Ivan Canan e Ana Carolina Pimentel Duarte da Fonseca	2006	SPELL
O Impacto da Cultura Sobre o Sistema de Controle Gerencial: Uma Análise de Empresas Brasileiras Adquiridas por Capital Estrangeiro	Fanny Soares da Silva	2007	Banco de teses CAPES
Escolha da estrutura apropriada de um sistema de controle gerencial: uma proposta de análise	Andson Braga de Aguiar e Fábio Frezatti	2007	SPELL
Uso do sistema de controle gerencial e desempenho: Um estudo em Empresas Brasileiras sob a ótica da VBR (Visão Baseada em Recursos)	José Carlos Tiomatsu Oyadomari	2008	Banco de teses CAPES
Impacto do Sistema de Controle Gerencial de Empresas Internacionalizadas: estudo de caso Marcopolo S.A.	Aline de Almeida Felgueiras	2008	Banco de teses CAPES
A conexão entre o uso dos sistemas de controle gerencial e as competências organizacionais: um ensaio sob a perspectiva da <i>resource-based view</i>	Mychelle Celeste Batista de Sa e Ludwig Agurto Berdejo	2008	ANPAD
Sistema de Controle Gerencial em Organizações Internacionalizadas: Os casos das Escolas de Samba do Grupo Especial da Cidade do Rio de Janeiro	Robson Ramos Oliveira	2009	Banco de teses CAPES
Mudanças no sistema de controle gerencial da extrativa Metalquímica S.A.: uma experiência brasileira de aquisição	Ricardo Vinicius Dias Jordão	2009	Banco de teses CAPES
Análise do inter-relacionamento das dimensões da estrutura de sistemas de controle gerencial: um estudo piloto	Andson Braga de Aguiar; Eduardo Sergio Ulrich Pace e Fábio Frezatti	2009	SPELL
Impacto da internacionalização sobre o sistema de controle gerencial de empresas brasileiras: Um estudo de caso múltiplo: Os casos da Lupatech S/A e da Di Solle Cutelaria Ltda	Mary Wanyza dos Santos Denberg	2010	Banco de teses CAPES
Perfil do Sistema de Controle Gerencial Sob a Perspectiva da Teoria da Contingência	Emanuel Rodrigues Junqueira de Matos	2010	Banco de teses CAPES
Sistemas de Controle Gerencial: estudo de caso comparativo em empresas inovadoras no Brasil	José Carlos Tiomatsu Oyadomari; Ricardo Lopes Cardoso; Bruna Oliveira Tavares da Silva e Gilberto Perez	2010	SPELL

O impacto da internacionalização sobre os sistemas de controle gerencial de empresas brasileiras: o caso da Método Engenharia e da Totvs S/A	Bruna Reis de Arantes; Antonio Mottin e Josir Simeone Gomes	2010	SPELL
Estrutura do Sistema de Controle Gerencial e Fatores Organizacionais	Aridelmo Jose Campanharo Teixeira; Rosimeire Pimentel Gonzaga; Renata Cardoso Ferretti e Eric Serrano Ferreira	2010	ANPAD
Sistema de controle gerencial em Organizações Globalizadas	Marta Ribeiro Fernandes	2011	Banco de teses CAPES
Bases para Formulação de Modelo de Sistema de Controle Gerencial Orientado para Sustentabilidade	Ana Maria Ventura Dias Bezerra Pinheiro Alonso	2011	Banco de teses CAPES
O sistema de controle gerencial em empresas petrolíferas: estudo de casos	Antonio Paulo Mottin	2011	Banco de teses CAPES
Sistema de Controle Gerencial, Um Novo Modelo de Avaliação	Wania Maria Dias Pinto	2011	Banco de teses CAPES
Sistemas de controle e alinhamento estratégico: proposição de indicadores	Elói Júnior Damke; Eduardo Damião da Silva e Silvana Anita Walter	2011	SPELL
Uso do sistema de controle gerencial e desempenho: um estudo em empresas brasileiras sob a perspectiva da resources-based view	José Carlos Tiomatsu Oyadomari; Fábio Frezatti; Octavio Ribeiro de Mendonça Neto; Ricardo Lopes Cardoso e Diógenes de Souza Bido	2011	SPELL
Relação do uso interativo de instrumentos do sistema de controle gerencial com diferentes modelos de gestão de inovação de empresas	Mara Jaqueline Santore Utzig	2012	Banco de teses CAPES
Uso dos sistemas de controle gerencial, técnicas de gestão e o desempenho de empresas do setor de autopeças	Edelcio Koitiro Nisiyama	2012	Banco de teses CAPES
O Impacto do Desenho e Uso dos Sistemas de Controle Gerencial na Estratégia Organizacional	Claudinei Isidoro	2012	Banco de teses CAPES
Sistemas de Controle Gerencial e o processo de inovação	Edelcio Koitiro Nisiyama e José Carlos Tiomatsu Oyadomari	2012	SPELL
Efeitos da cultura corporativa no sistema de controle gerencial pós-aquisição: um estudo de sucesso numa empresa brasileira	Ricardo Vinícius Dias Jordão e Antônio Artur de Souza	2012	SPELL
Antecedentes da definição do design do sistema de controle gerencial: evidências empíricas nas empresas brasileiras	Fábio Frezatti; Emanuel Junqueira; Diógenes de Souza Bido; Artur Roberto do Nascimento e Tânia Regina Sordi Relvas	2012	SPELL
Inovação como Parte do Sistema de Controle Gerencial	Fábio Frezatti; Diógenes de Souza Bido; Ana Paula Capuano da Cruz e Maria José de Camargo Machado	2012	ANPAD
Sistemas de controle gerencial e contratos psicológicos	Ivan Canan	2013	Banco de teses CAPES

O impacto da internacionalização sobre os sistemas de controle gerencial de empresas do setor de indústrias têxtil brasileiro: estudos de casos do segmento de moda feminina	Raphael de Souza Sant'Anna Lopes e Josir Simeone Gomes	2013	SPELL
Avaliação do sistema de controle gerencial de uma empresa do setor químico: um estudo de caso	Valter da Silva Faia; Joatan Bitencourt Milan e Josir Simeone Gomes	2013	SPELL
Aquisição de empresas como fator de mudança no sistema de controle gerencial: uma análise estratégica sob a perspectiva da teoria contingencial	Ricardo Vinícius Dias Jordão e Antônio Artur de Souza	2013	SPELL
Impacto da integração do sistema de controle gerencial na eficácia da controladoria: um estudo nas empresas do setor elétrico da BM&FBovespa	Ilse Maria Beuren; Mara Jaqueline Santore Utzig e Nilton Roberto Kloeppe	2013	SPELL
Sistemas de Controle Gerencial e Desempenho Corporativo: Um Estudo Empírico em Instituições de Ensino Superior	Luis Carlos Cambauva Beltrami; Sônia Maria da Silva Gomes e Dênio Menezes de Araujo	2013	ANPAD
Análise dos Sistemas de Controle Gerencial para Avaliação de Desempenho com Aplicação do Performance Management Control em Instituição de Ensino Superior	Ilse Maria Beuren e Silvio Aparecido Teixeira	2013	ANPAD
O Uso do Sistema de Controle Gerencial Pelo Alto Escalão de Uma Instituição de Ensino Superior Privada na Implementação das Estratégias	Cristian Baú Dal Magro; Mara Jaqueline Santore Utzig e Carlos Eduardo Facin Lavarda	2013	ANPAD
Desenho e Uso do Sistema de Controle Gerencial: Contributos para implementação estratégica e avaliação do desempenho estratégico e operacional em uma indústria calçadista	Everton Alain de Melo	2014	Banco de teses CAPES
Estilo de liderança, sistema de controle gerencial e inovação tecnológica: papel dos sistemas de crenças, interativo, diagnóstico e de restrições	Ana Paula Capuano da Cruz	2014	Banco de teses CAPES
Sistema de Controle Gerencial e Desempenho Organizacional: Uma Análise das Maiores Empresas do Espírito Santo Sob a Ótica da Teoria da Contingência	Eduardo Vieira Dutra	2014	Banco de teses CAPES
A inter-relação entre os sistemas de controle gerencial e as estratégias organizacionais: um estudo de caso	Ilse Maria Beuren; Sueli Viviani Santana e Maike Bauler Theis	2014	SPELL
Relação entre estratégia de diferenciação e inovação, e Sistemas de Controle Gerencial	Ilse Maria Beuren e Ieda Margarete Oro	2014	SPELL
Uso de Sistemas de Controle Gerencial no Processo Decisório em Hospitais: uma comparação entre os gestores administrativos e os gestores do corpo clínico	Ilse Maria Beuren; Cristian Baú Dal Magro e Dirceu Rodrigues Dias	2014	SPELL
Estilo de Liderança, Sistema de Controle Gerencial e Inovação Tecnológica: Papel dos Sistemas de Crenças, Interativo, de Diagnóstico e de Restrições	Ana Paula Capuano da Cruz e Fábio Frezatti	2014	ANPAD
Avaliação do Sistema de Controle Gerencial de Uma Organização Social de Saúde: Um Estudo de Caso	Alvaro Santos De Souza Lima	2015	Banco de teses CAPES
Contribuições do Desenho e Uso do Sistema de Controle Gerencial Para Implementação Estratégica e Tomada de Decisão: um estudo de caso em um conglomerado de empresas	Erica Luiza de Faria	2015	Banco de teses CAPES

Contribuições do Sistema de Controle Gerencial Para Análise da Inflação Interna, Gestão Estratégica de Custos e Formação de Preços em Uma Cadeia Produtiva: Um Estudo de Caso em uma Indústria Multinacional de Autopeças	Cleonice Rodrigues Barbosa	2015	Banco de teses CAPES
O discurso e a ação: análise do processo de mudança no sistema de controle gerencial em uma organização industrial brasileira sob a ótica da teoria institucional	Celia Bubach	2015	Banco de teses CAPES
Implantação de Sistemas de Controle Gerencial Para Empresas Incubadas: Uma Proposta	Daniela Ferreira Bandelli	2015	Banco de teses CAPES
Compromissos e sistemas de controle na saúde pública: um estudo sobre médicos	Ivan Canan; Salli Baggenstoss; Camila Pacheco Moura e Paloma Vieira de Almeida	2015	SPELL
Análise do Relacionamento entre as Escolhas Estratégicas e o Sistema de Controle Gerencial sob a Ótica da Teoria da Contingência	Emanuel Rodrigues Junqueira de Matos; Helio Zanquetto Filho; Eduardo Vieira Dutra e Rosimeire Pimentel Gonzaga	2015	ANPAD
Sistema de controle gerencial e sua contribuição para o equilíbrio das tensões dinâmicas	Caroline Sulzbach Pletsch; Carlos Eduardo Facin Lavarda e Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda	2016	SPELL
Capital Intelectual e o Sistema de Controles Gerenciais das Instituições Públicas de Ensino Superior: um Ensaio Teórico sob a Perspectiva da Teoria da Contingência	Thiago Cesar Bezerra Moreno; José Luiz Borsatto Junior; Delci Grapegia Dal Vesco e Silvana Anita Walter	2016	SPELL
Fatores associados ao desenho dos sistemas de controle gerencial	Alcindo Cipriano Argolo Mendes; Rogério João Lunkes; Darci Schnorrenberger; Valdirene Gasparetto e Silvana Dalmutt Kruger	2016	SPELL
Percepção de Justiça nos Sistemas de Controle Gerencial Aumenta Comprometimento e Confiança dos Gestores?	Ilse Maria Beuren; Luciana Klein; Flávio Luiz Lara e Lauro Brito de Almeida	2016	SPELL
O Uso dos Sistemas de Controle Gerencial e Técnicas de Gestão Operacional	Edelcio Koitiro Nisiyama e José Carlos Tiomatsu Oyadomari	2016	SPELL
Influência da incerteza ambiental na utilização de sistemas de controle gerencial em uma instituição de ensino superior	Fellipe André Jacomossi e Márcia Zanievicz da Silva	2016	SPELL
Relação dos Ativos Intangíveis e dos Sistemas de Controle Gerencial com o Desempenho na Cooperação em Franchising	Delci Grapegia Dal Vesco e Ilse Maria Beuren	2016	ANPAD
O Uso dos Sistemas de Controle Gerencial Reduz a Tensão Dinâmica e Promove a Inovação na Empresa Familiar?	Ieda Margarete Oro e Carlos Eduardo Facin Lavarda	2016	ANPAD
Relação entre Estratégias e Sistemas de Controle Gerencial	Marcia Athayde Moreira; Danilo Lacerda Borges e Ana Margarida Santiago	2016	ANPAD

Sistema de Controle Gerencial em Institutos de Pesquisa: um Estudo Comparativo entre o IBGE e IPEA	Julio Antonio da Silva Gomes e Josir Simeone Gomes	2016	ANPAD
Práticas de Gestão e Contribuição do Sistema de Controle Gerencial para o Desenvolvimento da Resiliência a Eventos Climáticos Adversos	Marcia Zanievicz da Silva; Michele Gonçalves; Andressa Michels e Filipy Furtado Sell	2016	ANPAD

Fonte: Elaborado pela autora.

2.1.2 Estudos Sobre Características dos Sistemas de Controle Gerencial

O Quadro 2 apresenta pesquisas semelhantes a esta, ou seja, sobre “características/caracterização do sistema de controle gerencial”. Foram encontradas 11 publicações nos referidos sites e uma pesquisa sobre o tema em outra fonte de dados.

Quadro 2 - Pesquisas acadêmicas sobre “características dos sistemas de controle gerencial”

Título da Obra	Autores	Ano	Publicado em:
Características do Sistema de Controle Gerencial das Companhias de Energia Elétrica	Rubens Calixto Abreu	2003	Banco de teses CAPES
Características do sistema de controle gerencial das cias internacionalizadas: O Caso da CERJ	Roberto Macedo Del Castilho	2004	Banco de teses CAPES
Um Estudo Exploratório sobre as Características do Sistema de Controle Gerencial em Empresas Brasileiras Internacionalizadas - Estudo de Caso PETROFLEX	Antonio Jose Patrocinio Pereira; Geraldo Pereira de Araújo e Josir Simeone Gomes	2006	ANPAD
Características do processo de implementação de um sistema de controle de gestão em uma indústria farmacêutica na cidade do Rio de Janeiro: um estudo de caso	Luana Paula de Souza Barros; Aline de Almeida Filgueiras e Janaina Senra Silva	2007	ANPAD
Caracterização do Uso de Sistemas de Controle Gerencial: Um estudo exploratório nas organizações militares prestadora de serviços da Marinha	Anderson Soares Silva	2008	Banco de teses CAPES
Características do sistema de controle e o desenho do Sistema de Controle	Cíntia de Melo de Albuquerque e Márcia Rodrigues Silva	2010	SPELL
Características dos sistemas de controle gerencial de universidades brasileiras: estudo de casos de universidades localizadas no estado do Rio de Janeiro	Hugo Leonardo Guilhernandes Cardozo	2014	Banco de teses CAPES
Características dos sistemas de controle gerencial das redes de franquias de alimentação	Sandra Regina Salgueiro Vaz	2014	Banco de teses CAPES
Características dos Sistemas de Controle Gerencial em Empresas no Segmento de Prestação de Serviços de Tecnologia da Informação: um Estudo de Caso	Marcelo Nassif de Magalhães; Júlio Antônio S. Gomes e Josir Simeone Gomes	2015	SPELL

Características dos Sistemas de Controle Gerencial de Empresas de Prestação de Serviços em Tecnologia da Informação: Um Estudo de Casos Múltiplos	Marcelo Nassif de Magalhães	2016	Banco de teses CAPES
Características dos Sistemas de Controle Gerencial em Organizações Públicas	Julio Antonio da Silva Gomes	2016	Banco de teses CAPES

Fonte: Elaborado pela autora.

Além destes trabalhos, também foi encontrado um trabalho semelhante em outro repositório, sendo da autoria de Antonio José Patrocínio Pereira, e título: Características dos Sistemas de Controle Gerencial das Pequenas e Médias Empresas do setor farmacêutico do Estado do Rio de Janeiro: Estudo de Casos, publicado em 2007, na revista ABCustos.

2.1.3 Estudos em Cooperativas de Crédito

No Quadro 3 estão apresentadas as pesquisas realizadas sobre “gestão”; “gerenciamento” e “controle” em cooperativas de crédito. Foram identificadas 18 pesquisas nas devidas fontes consultadas, o que demonstra ainda uma carência de pesquisas na área da gestão das cooperativas de crédito. Pode-se perceber que as pesquisas nesta área vêm surgindo mais recentemente e que é um tema ainda pouco ser explorado.

Quadro 3 - Pesquisas em cooperativas de crédito

Título da Obra	Autores	Ano	Publicado em:
Mineração de Dados na Gestão de Crédito em Cooperativa de Crédito	Marcos de Moraes Sousa	2008	Banco de teses CAPES
Gestão Cooperativa e Desenvolvimento Local: Um Estudo De Caso na Cooperativa De Crédito de São Roque de Minas / SICOOB-SAROMCREDI	Márcia Maria Celestino de Souza	2008	Banco de teses CAPES
Governança Cooperativa: as funções de fiscalização e controle em cooperativas de crédito no Brasil	Maria de Fátima Cavalcante Tosini e Alexandre Martins Bastos	2008	SPELL
Gerenciamento dos riscos operacionais: os métodos utilizados por uma Cooperativa de Crédito	Isis de Castro Amaral; Mateus de Carvalho Reis Neves; Alan Ferreira de Freitas e Marcelo José Braga	2009	SPELL
Gestão Híbrida em Cooperativa de Crédito: Uma Análise a Partir Do Interesse, Participação, Satisfação e Expectativa dos Cooperados da COOPERUFPA	Isaac Matias	2010	Banco de teses CAPES
Uma análise da separação entre a propriedade e a gestão nas cooperativas de crédito brasileiras	Luana Zanetti Trindade e Sigismundo Bialoskorski Neto	2012	SPELL

Gestão de serviços: a percepção do usuário quanto aos serviços prestados no atendimento ao público de uma cooperativa de crédito	Washington Moreira Cavalcanti e Adriano Teles Fonseca	2012	SPELL
Governança cooperativa e sistemas de controle gerencial: uma abordagem teórica de custos da agência	Sigismundo Bialoskorski Neto; Marcelo Francini Girão Barroso e Amaury José Rezende	2012	SPELL
Gerenciamento de resultados em cooperativa de crédito do Brasil	Saulo Cardoso Maia	2012	Banco de teses CAPES
Gerenciamento de resultados em cooperativas de crédito no Brasil	Saulo Cardoso Maia; Valéria Gama Fully Bressan; Wagner Moura Lamounier e Marcelo José Braga	2013	SPELL
A Contribuição da Gestão de Recursos Humanos no Processo de Desenvolvimento das Competências Coletivas de uma Cooperativa de Crédito	Francielle Molon da Silva e Roberto Lima Ruas	2013	ANPAD
Gestão dos Riscos de Inadimplência dos Tomadores de Crédito: Um Estudo em uma Cooperativa de Crédito	Cristian Baú Dal Magro; Vanessa Edy Dagnoni Mondini e Nelson Hein	2015	SPELL
Adesão das cooperativas de crédito à framework de controles internos	Joshua Onome Imoniana e Jorge Krening	2015	SPELL
Práticas de gestão de pessoas: uma análise a partir da percepção de gerentes e não gerentes	Ivano Ribeiro; Morgana Bogoni Bernardt Capponi; Antônio Oliveira de Carvalho e Fernando Antônio Ribeiro Serra	2015	SPELL
As Influências da Gestão de Pessoas no Comprometimento	Jaime Peixoto Stecca; Lindolfo Galvão de Albuquerque e Marta Von Ende	2016	SPELL
Compartilhamento da informação e a gestão de pessoas: reflexões acerca de suas relações e implicações	Rita de Cassia Martins de Oliveira	2016	Banco de teses CAPES
Gerenciamento de Resultados em Cooperativas no Brasil: Avaliação do Income Smoothing às Filiadas do Sicredi	Valéria Gama Fully Bressan; Aureliano Angel Bressan e José Marcos da Silva	2016	SPELL

*Banco Central do Brasil- não é Instituição de Ensino
Fonte: Elaborado pela autora.

Além dos estudos apresentados acima, foram encontrados estudos em outros repositórios, considerados relevantes, tais como:

- “O Controle Interno e as Cooperativas”, autoria: Avani Rubin Durlo e Stele Bicca da Silva Carlesso (2005), publicado na Revista Eletrônica de Contabilidade;
- “Análise do Sistema de Controles Internos na Gestão de Riscos”, autoria: Mara Jaqueline Santore Utzig, Antonio Maria da Silva Carpes e Paulo Roberto da Cunha (2012), apresentado no XIX Congresso Brasileiro de Custos;

- “O Controle Interno nos processos gerenciais das cooperativas de crédito”, autoria: Bruna Assumpção dos Reis Narciso, Letícia Silva Pereira e Vilma Vieira Mião Oliveira (2013), publicado na Revista da Iniciação Científica da Libertas;
- “Gestão orçamentária de cooperativas de crédito: um estudo com cooperativas de Belo Horizonte – MG – Brasil”, autoria: Cláudio Duarte Sarkis, Jacqueline Veneroso Alves da Cunha, Márcia Athayde Matias e Oscar Lopes da Silva (2013), publicado na Revista Mineira de Contabilidade;
- “A Percepção dos Gestores de Cooperativas de Crédito de Santa Catarina Quanto à Eficácia do Controle Interno”, autoria: Bianca Cecon Furb, Catia Heinzen Furb e Marcia Zanievicz Da Silva (2015), apresentado no XVIII SEMEAD- Seminários em Administração.

2.2 SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL

O controle é fundamental para assegurar que as atividades de uma empresa se realizem da forma desejada pelos membros da organização e contribuam para a manutenção e melhora da posição competitiva e a consecução das estratégias, planos, programas e operações. Para alcançar estes objetivos, a administração se assegura de obter a informação e influenciar o comportamento das pessoas para atuar sobre as variáveis internas e externas da qual depende o funcionamento da organização (GOMES, 1997).

Oliveira (2011) se refere ao controle como um dos quatro C da qualidade total do modelo de gestão das cooperativas: Cooperação, Compromisso, Coordenação e Controle. Para Oliveira (2011) controle é:

A função do processo administrativo das cooperativas que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir, controlar e avaliar o desempenho e o resultado das estratégias, projetos e ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em outras funções do processo administrativo das cooperativas, para assegurar que os resultados satisfaçam às metas e aos objetivos estabelecidos (OLIVEIRA, 2011, p. 50).

Na literatura, muito se discute o conceito de controle gerencial como sinônimo de contabilidade gerencial, o que muda quando se adota o controle de forma mais abrangente, quando este passa a incorporar variáveis não financeiras (GOMES, 2014).

Para Flamholtz (1996), o controle deve ser usado para influenciar o comportamento das pessoas, membros de uma organização ao atingimento dos objetivos organizacionais.

Neste sentido, os sistemas de controle devem ser capazes de motivar as pessoas a tomarem decisões e a tomarem medidas que são consistentes com os objetivos organizacionais; devem integrar os esforços de várias partes diferentes de uma organização e devem fornecer informações sobre os resultados das operações e o desempenho das pessoas.

Na visão de Gomes e Salas (2001, p. 23) “o controle de gestão refere-se ao processo que resulta da inter-relação de um conjunto de elementos internos (formais e informais) e externos à organização que influenciam no comportamento dos indivíduos que fazem parte da mesma.”

Segundo Berry, Broadbrent e Otley (2005):

o controle gerencial é o processo de guiar as organizações em padrões viáveis de atividade em um ambiente de mudança. Assim os gerentes devem influenciar o comportamento de outros membros da organização de modo a que os objetivos mais amplos da organização sejam alcançados. (Berry, Broadbrent e Otley, 2005, p. 4).

Da mesma forma, Malmi e Brown (2008) entendem o controle de gestão como atividades e sistemas aplicados para orientar o comportamento dos indivíduos.

Nessa perspectiva, Anthony e Govindarajan (2008, p. 6) conceituam controle gerencial como “o processo pelo qual os gestores influenciam os outros membros de uma organização para implementar as estratégias da organização”. Segundo os autores, o principal papel dos controles gerenciais é ajudar na execução da estratégia escolhida.

O controle está inserido num contexto maior, que é o sistema. Para Oliveira (1999, p. 41) “sistema é um conjunto de partes integrantes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função.”

De acordo com Anthony e Govindarajan (2008, p. 17) “sistema é um modo de se realizar uma atividade ou conjunto de atividades. O sistema usado pelos gerentes para controlar as atividades de uma organização é chamado de sistema de controle gerencial.”

Os sistemas de controle de gestão fornecem informações úteis para os gestores sobre o desempenho de seus colaboradores e ajudam as organizações no desenvolvimento e manutenção de padrões viáveis de comportamento (OTLEY, 1999).

Horngreen, Sundem e Stratton (2004, p. 300) consideram que “o sistema de controle gerencial é uma integração lógica das técnicas de reunir e usar informações a fim de tomar decisões de planejamento e controle, motivar o comportamento de empregados e avaliar o desempenho.”

Os objetivos do sistema de controle gerencial para Horngreen, Sundem e Stratton (2004) são:

- a) Comunicar de forma clara os objetivos da organização;
- b) Assegurar que os gestores e os empregados compreendam o que é exigido deles para o alcance dos objetivos organizacionais;
- c) Comunicação dos resultados das ações a toda a organização e
- d) Assegurar que os gestores consigam adaptar as mudanças no ambiente.

Conforme Atkinson *et al.* (2000, p. 778) “um sistema de controle gerencial bem projetado deve desenvolver um sistema apropriado de recompensas para promover a coerência de metas entre os funcionários e a empresa”. Uma coerência de metas requer que as ações que os funcionários realizam e seus objetivos pessoais sejam condizentes com os da empresa.

Por fim, pode-se verificar que o controle gerencial abordado neste estudo possui uma perspectiva comportamental. Neste sentido, evidencia-se a importância do controle gerencial para uma organização no alinhamento dos objetivos pessoais e organizacionais, na tomada de decisões e consecução das estratégias, na orientação do comportamento dos colaboradores, na sua motivação, contribuindo assim, para que os resultados da organização sejam alcançados.

O sistema de controle gerencial está inserido dentro de um contexto social e organizacional, em que as características da organização influenciam o sistema de controle, assim como as ferramentas de controle usadas pela organização, conforme exposto na Figura 1.

Figura 1 - Sistematização do sistema de controle



Fonte: Elaborado pela autora.

2.2.1 Perspectivas de Controle

De acordo com Gomes e Amat (1995), dentro do conceito de controle pode-se distinguir duas perspectivas diferentes: uma perspectiva mais limitada e uma perspectiva mais ampla. O Quadro 4 apresenta uma comparação entre as duas perspectivas.

Quadro 4 - Perspectivas de controle

Perspectivas de controle		
Aspecto	Perspectiva Limitada	Perspectiva Ampla
Filosofia	Controle de cima para baixo	Controle realizado por todos
Ênfase	Medição do Resultado baseado análise de desvios e geração de relatórios	Desenvolvimento de uma consciência estratégica orientada para o aperfeiçoamento contínuo
Conceito de Controle	Comparação do resultado obtido com o previsto	Orientação para o alcance de objetivos de longo alcance.
Mecanismos de Controle	Sistema de controle financeiro	Medidas qualitativas e quantitativas (inclusive dados financeiros)
Consideração do Contexto Social e Consideração Comportamental	Limitado. Ênfase no desenho de aspectos técnicos. Repetitivo, normas rígidas, padrões e valores monetários.	Ampla. Meio-ambiente, Cultura, Emoções, Valores, Antropologia, Psicologia Fundamental Influência vital
Indicadores	Quantitativos	Qualitativos e quantitativos
Formulação de Objetivos e Planejamento Medidas Avaliação	Quantitativos e Integrados ao Orçamento Controle Financeiro. Baseado no Resultado.	Qualitativos e quantitativos não integrados ao orçamento. Formal e Informal. Outras Variáveis. Aprendizado.

Fonte: Gomes e Amat (1995, p.6).

Para os autores, na perspectiva limitada, o controle na organização é baseado geralmente em aspectos financeiros. Na perspectiva mais ampla do controle, se considera também o contexto em que ocorrem as atividades e, principalmente, os aspectos ligados a estratégia, estrutura organizacional, comportamento individual, cultura organizacional e meio-ambiente.

Neste sentido, pode-se observar que, na perspectiva mais ampla, o controle organizacional é exercido através de mecanismos que motivam, influenciam e orientam o comportamento individual dos membros da organização para a consecução da estratégia e o alcance dos objetivos organizacionais. Desta forma, temos o controle da perspectiva ampla voltado para uma perspectiva comportamental.

2.2.2 Características Organizacionais

As características abordadas a seguir são: o grau de centralização, os tipos de estrutura organizacional e os tipos de controle gerencial.

O grau de centralização, de acordo com Gomes (1998) influencia nas características de um sistema de controle. Quanto maior for a descentralização na organização, mais difícil se torna o controle. Neste caso, o sistema de controle deve ser sofisticado e formalizado, com predomínio de sistemas de controle financeiros e orientado à atuação de cada responsável. O Quadro 5 apresenta as principais diferenças da estrutura centralizada e descentralizada.

Quadro 5 - Desenho de sistema de controle em função do grau de descentralização

TÓPICOS	ESTRUTURA CENTRALIZADA	ESTRUTURA DESCENTRALIZADA
Sistema de Controle	Pouco sofisticado. Mecanismos informais. Normas rígidas	Muito sofisticado. Mecanismos formais. Controle financeiro
Indicadores de controle	Qualitativos. Nem sempre orientados a resultados	Quantitativos. Orientados a resultados
Sistema de Informação	Orientado ao resultado global. Pouco orientado ao controle de responsabilidades.	Orientado a tomada de decisões e ao controle da atuação dos responsáveis
Processo de planejamento	Inexistente ou intuitivo. Quando ocorre pode ter caráter burocrático	Fundamental para lograr consenso sobre os objetivos globais.
Sistema de avaliação	Baseado em informação não financeira.	Baseado em informação financeira e não financeira.

Fonte: Gomes J. S. (1998).

Além do grau de centralização, o tipo de estrutura organizacional também influencia no sistema de controle em função da forma adotada: funcional, divisional ou matricial (GOMES; SALAS, 2001).

Segundo os autores na estrutura funcional prevalece o controle burocrático e a orientação para a eficiência. O sistema de controle de gestão dá ênfase ao registro da informação, limitando-a como mecanismo de controle e a alocação de recursos a diversos centros de responsabilidade é reduzida.

Na estrutura divisional, o sistema de controle é feito por resultados, com ênfase nos indicadores relacionados à eficácia, em virtude da sua maior descentralização e orientação para o mercado. O controle fornece informação para a tomada de decisões, planejamento e avaliação de desempenho dos responsáveis pelos centros de responsabilidades.

Já numa estrutura matricial, encontra-se uma combinação de controle por resultados e controle ad hoc, em virtude da complexidade das atividades dos centros. Nesse tipo de estrutura, a contabilidade de gestão é feita por um facilitador no processo de negociação dos objetivos e do orçamento. O Quadro 6 sistematiza os três tipos de estrutura apresentados acima.

Quadro 6 - Sistema de controle em função da estrutura

Tópicos	Funcional	Divisional	Matricial
Sistema de controle	Burocrático	Resultados	Ad hoc e resultados
Indicadores de controle	Quantitativos. Eficiência	Quantitativos. Eficácia	Qualitativos quantitativos
Sistema de informação	Mensuração de gastos	Resultado do centro	Não financeiro

Fonte: Pereira (2007, p. 9).

Como podemos verificar, o sistema de controle é influenciado pelo grau de centralização: quanto maior a descentralização, mais formalizado e sofisticado terá que ser o controle; e pelo tipo de estrutura: na estrutura funcional prevalece o controle burocrático, a estrutura divisional predomina controle por resultados e na estrutura matricial prevalece o controle por resultados e *ad hoc*.

Com relação aos tipos de controle organizacional, para Gomes e Amat (1995), o que define o controle de gestão são a características da organização e do meio-ambiente. As características da organização são: sua dimensão, a relação de propriedade, a cultura, o estilo dos gerentes e as relações interpessoais, o grau de descentralização e a formalização da atividade. No meio-ambiente, as características mais importantes são o grau de dinamismo e a concorrência. Quanto mais internacional for o meio-ambiente, maior deverá ser concorrência. No Quadro 7 está representado a tipologia definido por Gomes e Salas (2001).

Quadro 7 - Tipologia de controle organizacional

DIMENSÃO	CONTEXTO LOCAL	CONTEXTO INTERNACIONAL	FORMALIZAÇÃO
Pequeno Porte	Controle Familiar	Controle Ad-Hoc	Limitada Formalização
Grande Porte	Controle Burocrático	Controle Por Resultados	Elevada Formalização
	Centralizada	Descentralizada	

Fonte: Gomes e Salas (2001, p.56).

O controle familiar, segundo Gomes (2014), é encontrado normalmente em organizações familiares, de pequeno porte, cujo controle é feito pelo proprietário. Nessas organizações, os empregados apresentam uma grande fidelidade ao dono, o planejamento e controle são simples e centralizados.

No controle burocrático as organizações são normalmente de grande porte e estrutura centralizada. Nessas organizações prevalece a figura do chefe e possuem uma cultura avessa a mudanças e têm ênfase nos mecanismos formais e controles financeiros (RODRIGUES; GOMES, 2006; GOMES, 2014).

O controle por resultados é encontrado em empresas de grande porte, que se desenvolvem em contextos sociais complexos e competitivos. Essas organizações possuem estrutura descentralizada, composta por centros de responsabilidade com o desempenho avaliado por resultados e mecanismos sofisticados de controle financeiro (GOMES, 2014).

Por fim, no controle *ad hoc*, as organizações atuam em ambientes dinâmicos, de alta tecnologia e com grande complexidade. Este tipo de controle é desenvolvido através de mecanismos informais que valorizam o autocontrole. Trata-se de organizações descentralizadas e que dão pouca atenção às medidas financeiras (Ibid).

Podemos encontrar organizações com sistemas de controle gerencial com características de mais de um dos tipos de controle apresentados acima (RODRIGUES; GOMES, 2006). Sendo assim, não existe um tipo ideal de controle, a sua escolha depende das características da empresa: o contexto, a dimensão, a estrutura e a formalização, como relacionado acima.

2.2.3 Sistema de Controle e o Contextos Social e Organizacional

Segundo Gomes e Amat (1995), devem-se considerar outras variáveis, além das financeiras, no processo de controle de gestão. Nesse sentido, os autores destacam a importância de se considerar o meio-ambiente e seu impacto no desenho. Na percepção dos autores, um sistema de controle não pode ser entendido somente através de uma perspectiva técnica, mas precisa levar em conta o seu contexto, a sua cultura, seu momento histórico e sua organização em particular. Este contexto será apresentado pela Figura 2:

Figura 2 - Sistema de controle e o contexto social e organizacional



Fonte: Gomes e Amat (1995, p.9).

A Figura 2 ilustra as seguintes ideias:

- O sistema de controle compreende a estrutura e o processo de controle;
- O contexto organizacional em que opera o sistema de controle influencia o desenho e o funcionamento do sistema.
- O ambiente social em que uma organização se desenvolve é um fator fundamental para a compreensão do controle de gestão.

Da mesma forma, Gomes e Salas (2001) propõem que o controle deve ser discutido dentro de um determinado contexto e de uma determinada cultura, dentro de um determinado momento histórico e de uma organização em particular. Pode-se afirmar que todas essas variáveis têm impacto no sistema de controle e que as características do sistema de controle dependem dessas variáveis.

2.2.4 Evolução da Literatura Sobre Controle Gerencial

De acordo com Gomes (2014), a partir do século XX começam a surgir vários trabalhos que discutem os conceitos de planejamento e controle, com uma perspectiva relacionada às teorias econômica e das organizações. Os trabalhos de Taylor e Fayol, por exemplo, projetavam sistemas de controle que não consideravam os aspectos motivacionais das pessoas.

Também nessa época Max Weber relacionava o controle sob a perspectiva do poder: autoridade carismática, poder em tradição e poder burocrático e Elton Mayo, em sua pesquisa, provou que os trabalhadores apresentavam um comportamento orientado por outros valores e motivações, além das considerações de natureza material.

De acordo com Gomes (2014), alguns autores como Davis (1928), Gover e Maze (1937), Holden *et al.* (1941), Urwick (1943), Rowland (1947), Getz (1949) e Dent (1953) também construíram referências sobre controle de gestão.

Davis (1928) considerava o controle de gestão uma função orgânica; Gover e Maze (1937) relacionavam o controle de gestão com o processo de custos; Holden *et al.* (1941) consideravam que o controle de gestão provinha da administração por objetivos; Urwick (1943) apontou cinco princípios de controle: responsabilidade, evidência, uniformidade, comparação e utilidade; Rowland (1947) destacou a relação entre controle e planejamento; Getz (1949) relacionou o controle como a função do contador e Dent (1953) considerou o controle orçamentário como função primordial.

Nas décadas de 1950 e 1960, a área de controle gerencial, que tinha influência de modelos quantitativos, passou a experimentar uma grande inovação na administração pública e privada. As principais mudanças nesse período foram: orçamento-programa e base zero; divisionalização com discussão sobre preços de transferência, organização matricial; análise do custo-benefício; análise da variância; técnicas de simulação por computadores, contabilidade de gestão por projetos etc (Ibid).

No período de 1960 e 1970 teve-se as tentativas de desenvolvimento de planos de referências sobre controle gerencial: Anthony (1965); Lorange e Morton (1974); Hofstede (1978/1981) e Flamholtz (1979).

Em 1980 e 1990 aumentou o interesse dos estudiosos em entender a relação entre contexto social e político, a organização e o processo de controle, além da cultura organizacional. Assim, Gomes e Amat (1995) chamam atenção para a necessidade de se considerar outras variáveis sobre a contabilidade de gestão. Nesse sentido, os autores destacam a importância de se considerar o meio-ambiente, a estrutura organizacional e seu impacto no desenho e também a tipologia dos sistemas de controle organizacional.

Na atualidade, com a crescente competitividade e globalização da economia, variáveis não financeiras passam a ser consideradas na discussão sobre o controle de gestão e o contexto humano e cultural passa a ser considerado. De acordo com Gomes *et al.* (2013), os principais trabalhos publicados sobre Controle Gerencial nos últimos anos apontam para a

necessidade da utilização de indicadores de natureza não-financeira em complemento dos indicadores financeiros.

A tendência para estudos futuros, segundo Otley (2016), é a proposta do sistema de controle gerencial como um pacote, apesar de ainda não ter sido levada a sério na concepção da maioria dos estudos empíricos. Gschwantner e Hiebl (2016) também reforçam essa tendência.

2.2.5 Planos de Referência Sobre Controle Gerencial

A seguir serão abordados os planos de referência sobre controle gerencial de Anthony (1965); Lorange e Morton (1974); Hofstede (1978/1981) e Flamholtz (1979).

O plano de referência de Antony é o mais usado nas áreas de controle de gestão (GOMES, 2014). Para Antony (1965), controle de gestão é o processo que permite aos gestores assegurar que os recursos sejam obtidos e empregados de forma eficiente e eficaz. Para o autor, um sistema de controle de gestão é desenvolvido a partir de:

- a) Um estudo da estrutura organizacional que tem como foco os centros de responsabilidade;
- b) Um processo de controle organizado de acordo com: o planejamento e programação, o orçamento e a avaliação de desempenho.

Na visão de Gomes (2014), o plano de referência de Anthony idealiza um sistema que engloba todas as operações da organização, porém não leva em conta o sistema de valores das pessoas, por elas aceitarem passivamente a necessidade de controle. Para Anthony (1965), as principais implicações do desenho do sistema de controle de gestão são:

- a) A atribuição principal do sistema de controle é a motivação;
- b) O sistema deve servir de guia para o gestor tomar decisões e agir de acordo com os objetivos da organização;
- c) O planejamento estratégico, o controle gerencial e o controle operacional devem corresponder a uma hierarquia;
- d) O controle de gestão é visto como uma função de linha;
- e) O dinheiro é o denominador comum como medida de avaliação;
- f) O sistema é indicado para empresas públicas e privadas, porém não para empresas pequenas.

De acordo com Lorange e Morton (1974), o objetivo fundamental dos sistemas de controle de gestão é ajudar a gerência a realizar os objetivos de uma organização, fornecendo uma estrutura formalizada que possibilite:

1. A identificação de variáveis de controle adequados;
2. O desenvolvimento de bons planos de curto prazo;
3. O registro do grau de realização efetiva de planos de curto prazo ao longo do conjunto de variáveis de controle;
4. O diagnóstico dos desvios.

A escolha das variáveis de controle para os autores é feita com base no impacto causado por variáveis independentes como: a estrutura organizacional, o pessoal, a tecnologia e as forças ambientais externas. Para tanto, não existe uma melhor forma de controlar, o que dependerá das características ambientais relevantes para a organização (LORANGE e MORTON, 1974).

Para Lorange e Morton (1974), as principais implicações para o projeto de sistemas de controle são:

- a) Não tem como separar o sistema de controle de gestão do sistema formal de planejamento em virtude das mudanças que ocorrem no contexto social externo;
- b) As medidas monetárias são insuficientes como variáveis de controle;
- c) Sistemas de controle flexíveis, devido ao aumento na diversificação das atividades de grandes empresas, criando complexas formas de organização que passam a operar em um contexto social turbulento e em diferentes tipos de negócios.

Já Hofstede sugere o sistema homeostático que, embora tenha elementos cibernéticos, não considera a divisão do trabalho em unidades controladas e controladoras. Dessa forma, Hofstede rejeita o modelo cibernético de controle como um modelo de controle de gestão (GOMES, 2014).

Assim, de acordo com Hofstede (1980), o controle rígido é substituído por um sistema de controle baseado em grupos semiautônomos em que são realçados:

- a) Os objetivos das pessoas e não os da organização, considerando-se a possibilidade de coalizão;
- b) As medidas das realizações exigem considerar outros argumentos, a essência do processo, neste caso, é a negociação;
- c) O feedback sobre a informação não é usado, sendo que se procura corrigir o processo, já que os resultados não são alteráveis.

Na visão de Hofstede (1980) quatro critérios devem ser considerados de acordo com o tipo de atividade da organização: a ambiguidade dos objetivos; a mensuração dos resultados; o conhecimento sobre os efeitos de intervenções e a repetitividade da atividade. Assim, o autor propõe seis tipos de controle de gestão baseados em atividades: controle de rotina; controle técnico; controle por tentativa de erro; controle intuitivo; controle julgamental e controle político.

Para Flamholtz (1979), a deficiência dos sistemas de controle de gestão é relacionada ao inadequado entendimento da natureza do controle organizacional. O controle de gestão, para o autor, é visto como o processo de influenciar o comportamento dos membros de uma organização. O sistema de controle é uma série de mecanismos que aumentam a probabilidade das pessoas se comportar de forma que os objetivos organizacionais sejam alcançados (FLAMHOLTZ, 1979).

No entendimento de Flamholtz, o objetivo do sistema de controle é desenvolver uma identidade entre os objetivos dos membros da organização e os objetivos da organização como um todo. Porém, a congruência total é dificilmente alcançada, portanto, o objetivo do sistema de controle é promover o aumento do grau de *goal congruence* (FLAMHOLTZ, 1979).

Neste sentido, a eficácia de um sistema de controle pode ser avaliada pelos critérios usados para o alcance da congruência dos objetivos. Esses critérios devem satisfazer a validade, confiabilidade e a relevância comportamental (FLAMHOLTZ, 1979). De acordo com o autor, a não consideração destes aspectos gera consequências comportamentais disfuncionais: desvios de objetivos e desvios de mensuração.

2.2.6 Ferramentas do Sistema de Controle Gerencial

De acordo com a teoria de contingência da contabilidade gerencial de Otley (1980) não há sistema de controle de gestão aplicável igualmente a todas as organizações, a escolha das técnicas de controle dependerá das circunstâncias em torno da organização. A variável contingencial central é a estratégia e os objetivos que a organização decide prosseguir.

Neste sentido, Moura (2001) faz destaque para o uso de ferramentas que permitam aos gestores a avaliação das ações implementadas, a identificação de problemas, o resultado alcançado, e a certificação de que a execução das ações está de acordo com os planos pré-estabelecidos.

A seguir são apresentados alguns autores e suas propostas em relação a estrutura e/ ou processo de sistema de controle:

Quadro 8 - Propostas de Sistemas de Controle Gerencial

Autor (es)	Proposta de Sistema de Controle Gerencial
Simons (1995)	Com sua proposta de alavancas de controle, o autor define seu modelo de gestão com base em quatro sistemas: 1. Sistema de crenças- inspirar e direcionar as procuras por novas oportunidades; 2. Sistema de restrições- estabelecer limites no comportamento dessas procuras; 3. Sistema de controle diagnóstico- motivar, monitorar e recompensar pelo cumprimento de metas e; 4. Sistema de controle interativo- estimular o aprendizado organizacional e o surgimento de novas ideias e estratégias (NISUYAMA; OYADOMARI, 2012).
Gomes e Amat (1995)	Para os autores, o sistema de controle compreende a estrutura e o processo de controle. A estrutura de controle é composta pelo sistema de medidas, o sistema de informação e o sistema de incentivos. O processo de controle engloba a formulação de objetivos, o orçamento e a avaliação do desempenho. Dentro do sistema de controle encontra-se a contabilidade financeira e a contabilidade de gestão (sistemas de custos, planejamento e controle orçamentário). Além disso, os autores também fazem referência aos sistemas de controle menos formalizados: a cultura organizacional, as crenças, as emoções, o estilo de liderança, a motivação, a ética, a ecologia, etc.
Flamholtz (1996)	Na visão do autor, os principais componentes de um sistema de controle são: 1. O sistema de controle, que compreende o planejamento, as operações, medição e avaliação-recompensa. 2. A estrutura organizacional compreende seu conjunto de regras e suas inter-relações. 3. A cultura organizacional compreende os valores, crenças e suposições da organização. Para o autor, estes elementos do sistema de controle estão delimitados ao ambiente da organização. O sistema de controle apresentado por Flamholtz apresenta uma estrutura integrada de cinco processos organizacionais: planejamento, operações, medição, feedback e avaliação-recompensa.
Soutes (2005)	O autor relaciona os seguintes artefatos (instrumentos) utilizados no sistema de controle gerencial: custeio por absorção, custeio variável, controle financeiro e operacional, orçamento anual, custo padrão, custo baseado em atividades, método de custeamento RKW (<i>Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit</i>), orçamento de capital, descentralização, gestão baseada em atividades, centros de responsabilidade, preço de transferência, custo meta, método de custeio Kaizen, custeio do ciclo de vida, planejamento estratégico, BSC (<i>Balanced Scorecard</i>) e método de avaliação de desempenho.
Anthony e Govindarajan (2008)	Para os autores, o controle gerencial envolve atividades que incluem: o planejamento, a coordenação, a comunicação, a avaliação, decisão a influência sobre as pessoas. “Os sistemas de controle gerencial abrangem as medições de desempenho financeiro e não financeiro” (ANTHONY; GOVINDARAJAN, p. 08). Os autores trazem como elementos dos sistemas de controle gerencial: o planejamento estratégico; a preparação de orçamento; alocação de recursos; mensuração de desempenho, avaliação e recompensa; alocação de centro de responsabilidade e; composição de preço de transferência.
Malmi e Brown (2008)	Os autores sugerem uma abordagem mais ampla e integrada, quando analisam os sistemas de controle gerencial como um pacote. Essa tipologia é estruturada a partir de cinco grupos: planejamento, cibernética, recompensa e compensação, controles administrativos e culturais. Baseia-se na distinção entre tomada de decisão e controle e, aborda os controles que os gerentes usam para direcionar o comportamento dos funcionários.

Gomes (2014)	Segundo o autor, para um bom funcionamento e acompanhamento de um sistema de controle de gestão são necessários os seguintes artefatos: orçamento; método de custeio ABC (<i>Activity Based Costing</i>); método de custeio padrão; ROI (Retorno sobre Investimento); EVA (Valor Econômico Agregado); BSC; mecanismos de governança corporativa; medidas de satisfação do cliente; benchmarking; preços de transferência; capital intelectual.
--------------	--

Fonte: Elaborado pela autora.

As organizações podem ter Sistemas de Controle Gerencial (SCG) com diversas ou poucas ferramentas gerenciais. Existem diferentes combinações de ferramentas, que variam de acordo com as necessidades da organização. (FREZATTI, 2005; WIDENER, 2004). Deve-se adequar à utilização das ferramentas de sistemas de controle gerencial às necessidades das empresas, conforme o ambiente no qual estão inseridas (TEIXEIRA *et al.*, 2010).

Portanto, nesta pesquisa foram abordados as seguintes ferramentas: o planejamento estratégico, o orçamento e controle orçamentário, a avaliação de desempenho, sistema de recompensas, a governança e o capital intelectual. A escolha das ferramentas justifica-se pelo fato destas serem, em sua maioria, elementos comuns dentre os autores e por se acreditar que os mesmos respondam à pergunta de pesquisa.

2.2.6.1 Planejamento Estratégico

Segundo Porto (2006, p. 2), “planejamento estratégico consiste na determinação do que a organização deverá fazer no presente, partindo dos recursos humanos e financeiros que possui para alcançar seus objetivos futuros”.

De acordo com Anthony e Govindarajan (2008, p. 330), “o planejamento estratégico é o processo de decidir sobre os programas que a organização empreenderá e sobre o montante aproximado de recursos que será distribuído para cada programa pelos próximos anos.” O planejamento mostra as implicações da realização das estratégias da empresa.

Assim, o planejamento estratégico proporciona sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, otimizando o grau de interação com os fatores externos, não controláveis, atuando com inovação e diferenciação (OLIVEIRA, 2014).

O processo de elaboração do planejamento estratégico, segundo Mintzberg (1998), inclui as seguintes etapas: (1) estágio de fixação de objetivos; (2) estágio da auditoria externa, (3) estágio da auditoria interna, (4) estágio da avaliação estratégica; (5) estágio da operacionalização estratégica; (6) estágio de programação de todo o processo.

Para Oliveira (2014), as fases para a elaboração do planejamento estratégico são:

- a) Diagnóstico estratégico: nesta fase deve-se determinar como a organização está, analisando-se todos os aspectos relativos a sua realidade interna e externa.
- b) Missão da empresa: nesta fase deve ser estabelecida a razão de ser da organização, quando são estabelecidos os propósitos da empresa, a postura estratégica, o posicionamento e as macro políticas.
- c) Instrumentos prescritivos e quantitativos: nesta fase a organização busca determinar “onde quer chegar” e “como chegar”. Os instrumentos prescritivos determinam o que deve ser feito para atingir os propósitos estabelecidos e os instrumentos quantitativos consistem na análise dos recursos financeiros necessários para o atingimento dos objetivos.
- d) Controle e avaliação: nesta fase verifica-se se a empresa está atingindo os objetivos e as metas projetadas.

No planejamento estratégico não se espera que o futuro represente um avanço em relação ao passado, porém, se compara as perspectivas com os objetivos para gerar uma estratégia (ANSOFF; MCDONNELL, 2009).

2.2.6.2 Orçamento e Controle Orçamentário

Para Anthony e Govindarajan (2008, p. 380) “orçamento é uma importante ferramenta para controle e planejamento a curto prazo nas empresas”. De acordo com Frezatti (2006), o orçamento é um plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado período. Este deve ser baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas. O orçamento contém as prioridades e a direção da empresa para um período e proporciona condições de avaliação de desempenho.

O orçamento possui as seguintes características: a) estima o lucro potencial; b) pode ser expresso em termos monetários e não monetários; c) geralmente tem o período de um ano; d) é um compromisso da gestão para atingir os objetivos projetados; e) após aprovado, só pode ser alterado em condições específicas; e f) permite comparar o orçamento com o desempenho financeiro realizado para detectar e analisar as variações (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008).

A preparação de um orçamento, conforme Anthony e Govindarajan (2008), tem quatro proposições principais:

(1) ajustar o planejamento estratégico; (2) ajudar a coordenar as diversas partes da organização; (3) designar responsabilidade aos gerentes, autorizar as quantias que lhes são permitidas gastar e informá-los do desempenho que é esperado deles e (4) obter o comprometimento, que é a base para avaliar o desempenho atual de um gerente. (Anthony e Govindarajan, 2008, p. 382).

Já o controle orçamentário, segundo Padoveze (2013), traduz-se na comparação dos dados orçados e dados realizados obtidos pelo sistema contábil para a avaliação das variações ocorridas. Dentre os principais objetivos do controle orçamentário estão a identificação e análise das variações ocorridas; a correção dos desvios detectados; e o ajuste do plano orçamentário, quando necessário.

Frezzatti (2006) considera o controle orçamentário um instrumento que permite a organização identificar como estão seus resultados em relação ao que planejou no período. Cabe ao gestor identificar as variações ocorridas; analisar e entender as causas da variação para, assim, buscar ações que ajustem as metas no futuro ou que permitam manter aquelas que foram decididas.

2.2.6.3 Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho abordada aqui é a avaliação de desempenho da organização e a avaliação de desempenho das pessoas. No que se refere a avaliação de desempenho da organização, Kaplan e Norton (1997, p.21) ressaltam a importância da avaliação de desempenho, “o que não é medido não é gerenciado”.

Segundo Machado *et al.* (2003) é indispensável para uma empresa se manter num mercado que ela controle suas atividades operacionais, incentive seus funcionários, identifique os problemas que necessitam de intervenções dos gestores, o *feedback* para orientar o planejamento, execução e controle. Isso pode ser feito por meio da avaliação de resultados e desempenhos. Ainda conforme os autores, avaliar resultados e o desempenho não é uma tarefa fácil. Primeiramente, deve-se estabelecer o que se pretende medir e, em seguida, definir as medidas adequadas que avaliem o que se quer medir.

Para Anthony e Govindarajan (2008) um sistema de mensuração de desempenho cria um elo entre a estratégia e a ação. Para os autores, apenas medidas financeiras não são suficientes, sendo complementadas por medidas não-financeiras.

Existem vários modelos de avaliação de desempenho, como o *Economic Value Added* (EVA); a Teoria das Restrições (TOC); a Gestão da Qualidade Total (TQM); o *Balanced*

Scorecard (BSC); o Capital intelectual (CI); o Modelo Quantum; o Sistema de Gestão Econômico (GECON); entre outros.

Já a avaliação de desempenho da pessoa, segundo Dutra (2011), relaciona-se ao que ela entrega como resultado para a organização. Assim a avaliação, de acordo com Marras, Lima e Tose (2012), é um acompanhamento do desempenho das pessoas no seu trabalho e deve ser feito com base nas suas atividades. Na opinião dos autores, a avaliação, se bem praticada, pode motivar as pessoas, fazendo com que elas se sintam recompensadas de alguma forma.

A avaliação de desempenho, segundo Dutra (2011), divide-se em três dimensões: o desenvolvimento, o esforço e o comportamento. Conforme o autor, essas dimensões interagem entre si, porém, devem ser avaliadas de forma diferente. Para o autor, a maioria das organizações exigem das pessoas apenas o esforço, direcionado a curto prazo, entretanto, as organizações que estimulam o desenvolvimento, estão orientadas para médio e longo prazo.

Na visão de Marras, Lima e Tose (2012), a avaliação de desempenho permite estabelecer objetivos alinhados à estratégia da empresa; elaborar planos de desenvolvimento para a melhoria do desempenho do avaliado; a identificação e desenvolvimento de talentos; planejamento de carreiras e sucessões, recompensar desempenhos acima da expectativa e desligar pessoas com maus desempenhos.

Mattos (2003) relaciona diversos métodos de se avaliar o desempenho humano: auto avaliação; avaliação 360°; avaliação de desempenho por objetivos; avaliação de desempenho por resultados; método de avaliação de atividades; método da comparação simples ou atribuição de graus; método da comparação binária ou por pares; sistema de classificação; método das escalas gráficas; método da distribuição forçada ou avaliação forçada; método da escolha forçada; método de frases descritivas; método de incidentes críticos; método de pesquisa de campo; métodos combinados e relatórios verbais. Além dessas, existem outras formas de avaliar o desempenho.

2.2.6.4 Sistema de Recompensas

Segundo Atkinson *et al.* (2000, p. 778) “um sistema de controle gerencial bem projetado deve desenvolver um sistema apropriado de recompensas para promover a coerência de metas entre os funcionários e a empresa.”

Flamholtz (1996) propõe que as recompensas motivam as pessoas a se comportarem de maneira que ajudem a atingir metas organizacionais, reforçam o desempenho positivo e modificam o desempenho negativo. Para ser eficaz na motivação das pessoas, as recompensas devem ser percebidas como vinculadas aos objetivos organizacionais e ao comportamento que produz resultados que levam à obtenção de metas para a organização e, também para os indivíduos. Além disso, as pessoas devem perceber seu comportamento orientado a tarefas como um caminho em direção a seus próprios objetivos.

Para Lunkes e Schnorrenberger (2009) oferecer recompensas ou retribuições adequadas influencia na satisfação interna e incentiva a dedicação e esforço pessoal no trabalho.

Na visão de Carvalho *et al.* (2012, p. 01) “sistemas de recompensa são um pacote de benefícios materiais e imateriais disponibilizados pela empresa a seus colaboradores a fim de aumentar a motivação e produtividade na organização.”

De acordo com Atkinson *et al.* (2000) as recompensas podem ser:

- **Intrínsecas:** referem-se as responsabilidades e tarefas desempenhadas. Partem do indivíduo e representam a satisfação dos funcionários ao realizar uma tarefa e da oportunidade de crescimento pessoal e profissional que ela propicia.
- **Extrínsecas:** refere-se ao reconhecimento de uma tarefa bem-feita. A empresa reconhece a importância do funcionário e valoriza seu esforço na contribuição do crescimento da empresa. É concebida sob a forma de dinheiro, privilégios ou promoções, ou pelos supervisores e colegas sob a forma de reconhecimento.

Desta forma, cabe a organização identificar a melhor forma de recompensar o esforço de seus colaboradores, para assim, mantê-los motivados, melhorar a sua produtividade e conseqüentemente, os resultados da organização.

2.2.6.5 Governança

Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), a governança corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle (IBGC, 2014).

Neste sentido, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa estabeleceu como princípios básicos de governança corporativa em cooperativas (IBGC, 2015):

- **Transparência:** disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos.
- **Equidade:** tratamento justo de todos os cooperados e demais partes interessadas. Atitudes ou políticas discriminatórias não são aceitáveis.
- **Prestação de contas (*Accountability*):** prestação de contas de forma transparente. Os agentes de governança devem assumir integralmente as consequências de seus atos e omissões.
- **Responsabilidade Corporativa:** os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das cooperativas, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

A governança corporativa, porém, não é restrita às organizações com fins lucrativos, pois temos os problemas das organizações sem fins lucrativos semelhantes aos problemas das organizações com fins lucrativos (JEGERS, 2009).

Assim, Oliveira (2011) adaptou o conceito de governança corporativa às cooperativas.

Segundo o autor, a governança corporativa:

É o modelo de gestão que, a partir da otimização das interações entre cooperados, conselhos - administração e fiscal-, auditoria -interna e externa- e diretoria executiva, proporciona a adequada sustentação para o aumento da atratividade da cooperativa no mercado – financeiro e comercial – e, conseqüentemente, o incremento no valor da cooperativa, redução do nível de risco e maior efetividade da cooperativa ao longo do tempo (OLIVEIRA, 2011, p. 219-220).

Da mesma forma, o Banco Central do Brasil (BACEN), como o agente regulador das instituições financeiras nas quais as cooperativas de crédito estão inseridas, elaborou um conceito de Governança Corporativa para o contexto das cooperativas de crédito: “é o conjunto de mecanismos e controles, internos e externos, que permite aos cooperados definir e assegurar a execução dos objetivos das cooperativas, assegurando sua continuidade e os princípios cooperativistas” (BACEN, 2008, p.11).

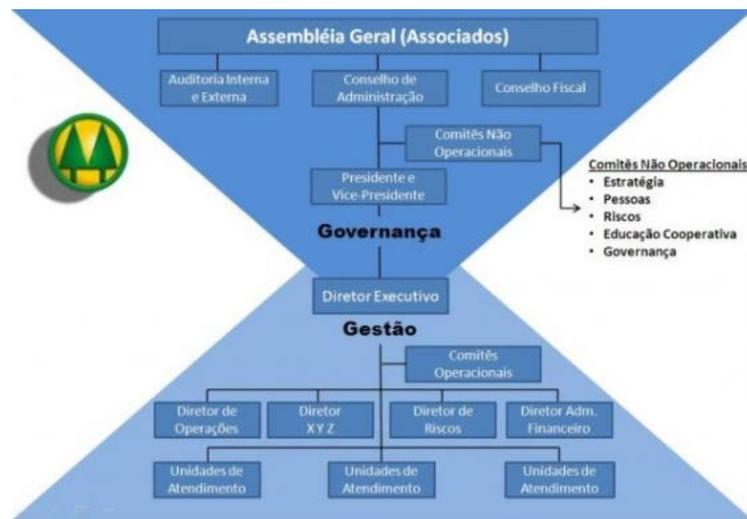
Além do conceito da governança cooperativa, o BACEN estabeleceu as diretrizes das boas práticas de Governança para as cooperativas de crédito (BACEN, 2008):

1. **Representatividade e participação:** diz respeito à assembleia geral, processo eleitoral, participação dos associados, formação cooperativista, desenvolvimento de lideranças e responsabilidade social.
2. **Direção estratégica:** refere-se à definição de papéis e atuação, as funções do órgão de administração estratégica (Conselho de Administração ou Diretoria).

3. Gestão executiva: a atuação e responsabilidades, o código de conduta e padrões éticos, as políticas de risco e crédito e a prestação de informações.
4. Fiscalização e controle: refere-se aos associados, auditorias, conselho fiscal e a organização sistêmica.

A partir dessas diretrizes, o IBGC criou um organograma adaptado as cooperativas de crédito, separando o estratégico, da execução, conforme é ilustrado na Figura 3.

Figura 3 - Organograma de uma cooperativa de crédito



Fonte: FIORESI; ALBARELLO (2013, p. 221).

As diretrizes de boa governança contribuem para equilibrar os sistemas externos e internos de controle, de forma a minimizar os custos e melhorar a efetividade; reduzir o custo da decisão coletiva e melhorar o processo decisório dos proprietários; assegurar gestão eficiente e monitorar a atuação dos gestores; promover o alinhamento de interesse dos gestores e técnicos com as prioridades da cooperativa e preservar a equidade no tratamento dos interesses dos diversos associados (VENTURA *et al.*, 2009).

Neste sentido, a adoção de práticas de Governança nas cooperativas de crédito contribui para aprimorar sua administração e os relacionamentos entre todos os agentes desse sistema (cooperados, administradores, funcionários e a sociedade), reduzindo possíveis conflitos e riscos inerentes a esse tipo de organização (IBGC, 2017).

2.2.6.6 Capital Intelectual

Conforme Oliveira *et al.* (2011, p. 85) “capital intelectual é o conjunto de elementos intangíveis que são considerados os principais ativos dos empreendimentos desse novo século”. O capital intelectual é definido por Stewart (1998) como:

A soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva. Ao contrário dos ativos, com os quais os empresários e contabilistas estão familiarizados — propriedade, fábricas, equipamento, dinheiro — , o capital intelectual é intangível. Constitui a matéria intelectual: conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência, que pode ser utilizada para gerar riqueza. (Stewart, 1998, p. 13).

Os fatores que compreendem o capital intelectual geram capacidade produtiva, se gerenciados de maneira eficiente. As empresas que usam as ferramentas de capital intelectual têm seus ativos intangíveis mais acentuados financeiramente, tendo um valor de mercado superior ao seu valor contábil (ALVES *et al.*, 2014).

De acordo com Stewart (1998) o capital intelectual pode ser encontrado nas pessoas, nas estruturas organizacionais e nos clientes. O capital humano compreende as pessoas, o conhecimento, a experiência, as habilidades e competências dos empregados (EDVINSSON; MALONE, 1998; COSER, 2012). O capital humano é fonte de inovação e renovação (STEWART, 1998).

O capital estrutural compreende os sistemas de informação, o software, os bancos de dados, patentes, a marca, entre outros (EDVINSSON; MALONE, 1998). Para Gomes J. A. (2016, p.53), “o capital estrutural compreende a infraestrutura que apoia o capital humano”. Conforme Stewart (1998), este é necessário para compartilhar e transmitir o conhecimento.

O capital do cliente, na visão de Stewart (1998, p. 69), “é o valor dos relacionamentos de uma empresa com as pessoas com as quais faz negócio”. O capital de clientes abrange o relacionamento da empresa com os clientes, fornecedores, franquias; entre pessoas e organizações (VAZ *et al.*, 2012; ALVES *et al.*, 2014).

Vaz *et al.* (2015) relacionam alguns modelos usados para medir o capital intelectual: BSC; *Skandia Navigator*; “q” de Tobin; Monitor de ativos intangíveis; *Technology Broker*; Valor Econômico Agregado e Valor de Mercado Agregado; *The Value Explorer*; *Intellectual Capital Benchmarking System (ICBS)*; *The Value Chain Scoreboard*; Razão do Valor de Mercado/Valor Contábil; Diretrizes MERITUM (*Measuring Intangibles to Understand and Improve Innovation Management*); Modelo *Intelect e*; Modelo *Intellectus*.

Embora haja vários métodos bem desenvolvidos para a mensuração do capital intelectual, segundo Vaz *et al*, (2015) a influência da cultura, escala, setor, local, assim como o contexto dos negócios, podem alterar os resultados desse tipo de medição.

2.3 COOPERATIVAS DE CRÉDITO

2.3.1 Cooperativismo

O Cooperativismo, segundo Veiga e Fonseca (2001), é um sistema de ideias, valores e forma de organização da produção de bens e serviços e do consumo que reconhece as cooperativas como forma ideal de organização das atividades socioeconômicas. A OCB (2017b) conceitua cooperativismo como um movimento, uma filosofia de vida e um modelo socioeconômico capaz de unir desenvolvimento econômico e bem-estar social.

Segundo Meinen (2010), o cooperativismo reúne valores e práticas sustentáveis, que visam o bem-estar social, cultivando em sua essência, a democracia, a solidariedade, a independência e autonomia. As pessoas são a referência e o capital serve apenas de respaldo operacional. Desta forma, as pessoas cooperam para satisfazer necessidades econômicas recíprocas.

Assim sendo, a cooperativa é uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente para atender suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns através de uma empresa de propriedade conjunta e controlada democraticamente (ACI, 2017).

Para Drumond (2010), as cooperativas se formam:

Através da união de pessoas com objetivos comuns que firmam entre si um acordo de colaboração recíproca onde o sócio ingressa para utilizar os serviços da sociedade que é administrada e controlada pelos seus membros através de uma gestão democrática e participativa pautada nos princípios cooperativistas (DRUMOND, 2010, p. 1).

De acordo com Pinheiro (2008), sociedades cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, constituídas para prestar serviços aos associados.

Existem atualmente 13 tipos de cooperativas segundo seu ramo de atuação conforme a necessidade dos cooperados a que atendem: agropecuário, consumo, crédito, educacional, especial, habitacional, infraestrutura, mineral, produção, saúde, trabalho, transporte, turismo e lazer (OCB, 2017a). O Quadro 9 mostra o panorama de cooperativas brasileiro nos 13 ramos.

Quadro 9 - Panorama dos ramos do cooperativismo

Panorama dos ramos do cooperativismo em 2013			
Ramo de Atividades	Cooperativas	Associados	Empregados
Agropecuário	1.597	1.015.956	164.320
Consumo	122	2.841.666	13.820
Crédito	1.034	5.725.580	39.396
Educacional	300	61.659	4.286
Especial	6	247	7
Habitacional	220	120.980	1.038
Infraestrutura	130	934.892	6.496
Mineral	86	87.190	187
Produção	253	11.600	3.387
Saúde	849	264.597	92.139
Trabalho	977	226.848	1.929
Transporte	1228	140.151	11.862
Turismo e Lazer	25	1.696	18
Totais	6.827	11.563.427	337.793

Fonte: Organização das Cooperativas Brasileiras (2015).

2.3.2 Princípios do Cooperativismo

As cooperativas são impulsionadas por valores não apenas de lucro. Para tanto, compartilham princípios acordados internacionalmente e atuam em conjunto para construir um mundo melhor através da cooperação (ACI, 2017). Para a Aliança Cooperativa Internacional (2017), os princípios cooperativos são diretrizes pelas quais as cooperativas colocam seus valores em prática.

Os princípios do cooperativismo são os mesmos desde que foi fundada a primeira cooperativa da história, em 1844, conforme segue (OCB, 2017b):

- **Adesão livre e voluntária:** Todas as pessoas que queiram participar podem utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros. Os membros precisam estar alinhados ao seu objetivo econômico, e dispostos a assumir suas responsabilidades como membro.
- **Gestão democrática:** As cooperativas são organizações controladas por seus membros, que participam na formulação de suas políticas e na tomada de decisões. Os seus representantes são eleitos pelos membros da Cooperativa.

- **Participação econômica:** Na cooperativa, os membros contribuem para o capital da organização. Parte do montante é geralmente propriedade comum da cooperativa e os membros recebem remuneração limitada ao capital integralizado quando há excedentes.
- **Educação, formação e informação:** Ser cooperativista é se comprometer com o futuro dos cooperados, do movimento e das comunidades (OCB, 2017b). As cooperativas promovem a educação e a formação para que seus membros e trabalhadores possam contribuir para o desenvolvimento dos negócios e dos lugares onde estão presentes. Além disso, oferecem informações para o público em geral sobre a natureza e vantagens do cooperativismo.
- **Autonomia e independência:** As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas por seus membros. Se uma cooperativa firmar acordos com outras organizações, públicas ou privadas, deve fazer em condições de assegurar o controle democrático pelos membros e a sua autonomia.
- **Interesse pela comunidade:** É natural para o cooperativismo contribuir para o desenvolvimento sustentável das comunidades. As cooperativas fazem isso por meio de políticas aprovadas pelos membros.
- **Intercooperação:** Cooperativismo é trabalhar em conjunto (OCB, 2017b). Atuando juntas as cooperativas dão mais força ao movimento e servem de forma mais eficaz aos cooperados. Seja em estruturas locais, regionais, nacionais ou até mesmo internacionais, o objetivo é sempre se juntar em torno de um bem comum.

Para Drummond (2010), os princípios cooperativistas são importantes pois orientam a vida da cooperativa, guiam o comportamento e determinam a rotina diária do empreendimento. Ainda conforme o autor, o que confere legitimidade as cooperativas é a sua gestão através da prática dos princípios cooperativistas.

Seguindo o mesmo raciocínio, Schneider (1991) afirma que se os cooperativistas deixassem de seguir os mecanismos democráticos, a cooperativa se tornaria uma empresa qualquer e deixaria de ser um instrumento de progresso social.

2.3.3 Origem do Cooperativismo de Crédito

A primeira experiência cooperativista ocorreu no bairro de Rochdale, em Manchester (Inglaterra) em 1844, onde 27 tecelões e uma tecelã fundaram a Sociedade dos Probos

Pioneiros de Rochdale com o resultado da economia mensal de uma libra de cada participante durante um ano (PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO, 2017d).

Para Frantz (2005, p. 18), “a iniciativa dos tecelões de Rochdale, foi uma das experiências mais marcantes da história do cooperativismo moderno. É considerada a experiência matriz do cooperativismo moderno”.

Tendo o homem e não o lucro como finalidade principal, os tecelões de Rochdale buscavam uma alternativa econômica para atuar no mercado que os submetiam a preços abusivos, a exploração de trabalho de mulheres e crianças e do desemprego crescente decorrente da revolução industrial (PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO, 2017d).

Em 1847, Friedrich Wilhelm Raiffeisen, da Renânia, criou a primeira associação de apoio para a população rural, que mais tarde serviria de modelo para a atividade cooperativista de Raiffeisen (PINHEIRO, 2008).

A primeira cooperativa de crédito urbana surgiu em 1852, na cidade alemã de Delitzsch, e teve como precursor Franz Herman Schulz. Desse movimento originou-se Volksbank (banco do povo), que era voltado às necessidades dos proprietários de pequenas empresas (comerciantes e artesãos). Teve grande adesão da população urbana e chegou a 183 cooperativas em 1859. As cooperativas que seguiam este modelo eram denominadas Schulze-Delitzsch.

As cooperativas de crédito rurais surgiram em 1892, também na Alemanha, na cidade de Anhausen e em 1864, em Heddesdorf. Foram constituídas por Friedrich Wilhelm Raiffeisen e na época foram chamadas de *loan societies* e, mais tarde, de *Raiffeisenbank*.

O cooperativismo de crédito avançou com rapidez, ultrapassando as fronteiras da Alemanha, e espalhando-se pela Itália, França, Holanda, Inglaterra e Áustria, quando se tornaram referência para o mundo no desenvolvimento do setor (PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO, 2017d).

Em 1865, surgiu na Itália o modelo caracterizado pela livre associação. Implantado por Luigi Luzzatti na cidade de Milão, ficou conhecido como *Luzzatti*.

Em 1990, surge a primeira cooperativa de crédito no continente americano, no Canadá, na cidade de Lévis, Quebec. Fundado por Alphonse Desjardins, esse movimento ficou conhecido como *Desjardins*. Foi esse movimento que inspirou as primeiras cooperativas fundadas nos Estados Unidos.

No Brasil, a cultura da cooperação é observada desde a época da colonização portuguesa. O movimento iniciou-se em Ouro Preto, Minas Gerais, no ano de 1889, denominada Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto.

Em 1902, surgiram as cooperativas de crédito no Rio Grande do Sul, pela iniciativa do padre suíço Theodor Amstadt, que era conhecedor da experiência alemã do modelo de Friedrich Wilhelm Raiffeisen (PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO, 2017e).

A seguir são apresentados alguns destaques após o surgimento das primeiras cooperativas (PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO, 2017e):

- Em 1951 é criado o Banco Nacional de Crédito Cooperativo (BNCC), com objetivo de promover assistência e amparo às cooperativas.
- Em 1964, a Lei nº 4.595 equipara as cooperativas de crédito às demais instituições financeiras.
- Em 1971, a Lei 5.764/71 institui o regime jurídico vigente das sociedades cooperativas.
- Em 1988, a Constituição Federal de 1988 incluiu as Cooperativas de Crédito no Sistema Financeiro Nacional.
- Em 1995, a Resolução nº 2.193 autoriza a constituição de bancos comerciais controlados por cooperativas de crédito, os bancos cooperativos.
- Em 2003, com a Resolução 3.106 é autorizado a criação de Cooperativas de Crédito de Livre Admissão de Associados.
- Em 2009, é sancionada a Lei Complementar 130, reconhecendo às Cooperativas de Crédito os direitos já reconhecidos em Resoluções do Banco Central.
- Em 2012, com a Resolução 4.150 foi instituído o Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito (FGCoop).

2.3.4 Cooperativas de Crédito

Segundo a Norma Brasileira de Contabilidade (NBC) T 10.8 (2005), entidades cooperativas são aquelas que exercem as atividades na forma de lei específica, por meio de atos cooperativos, que se traduzem na prestação de serviços diretos aos seus associados, sem objetivo de lucro, para obterem em comum melhores resultados para cada um deles em particular. Identificam-se de acordo com o objeto ou pela natureza das atividades desenvolvidas por elas, ou por seus associados.

Desta forma, o BACEN (2017) conceitua Cooperativa de Crédito como uma instituição financeira formada pela associação de pessoas para prestar serviços financeiros exclusivamente aos seus associados. Os cooperados são donos e usuários da cooperativa, participam de sua gestão e usufruem de seus produtos e serviços.

Cooperativa de Crédito, de acordo com Pinheiro (2008):

São instituições financeiras constituídas sob a forma de sociedade cooperativa, tendo por objeto a prestação de serviços financeiros aos associados, como concessão de crédito, captação de depósitos à vista e a prazo, cheques, prestação de serviços de cobrança, de custódia, de recebimentos e pagamentos por conta de terceiros sob convênio com instituições financeiras públicas e privadas e de correspondente no País, além de outras operações específicas e atribuições estabelecidas na legislação em vigor. (PINHEIRO, 2008, p. 7).

Para o SEBRAE (2017), a cooperativa de crédito é uma associação de pessoas, sem fins lucrativos, que apresentam natureza jurídica própria. São integrantes do Sistema Financeiro Nacional e seu objetivo é propiciar crédito e produtos financeiros exclusivamente a seus associados. Assim, as cooperativas de crédito são autorizadas e supervisionadas pelo Banco Central, ao contrário dos outros ramos do cooperativismo, tais como transporte, educação e agropecuária (BACEN, 2017).

O cooperativismo de crédito se caracteriza por “promover acesso a serviços financeiros e a intermediação de recursos privados, assumindo riscos correspondentes, gerando benefícios para a comunidade” (VENTURA *et al.*, 2009, p. 17).

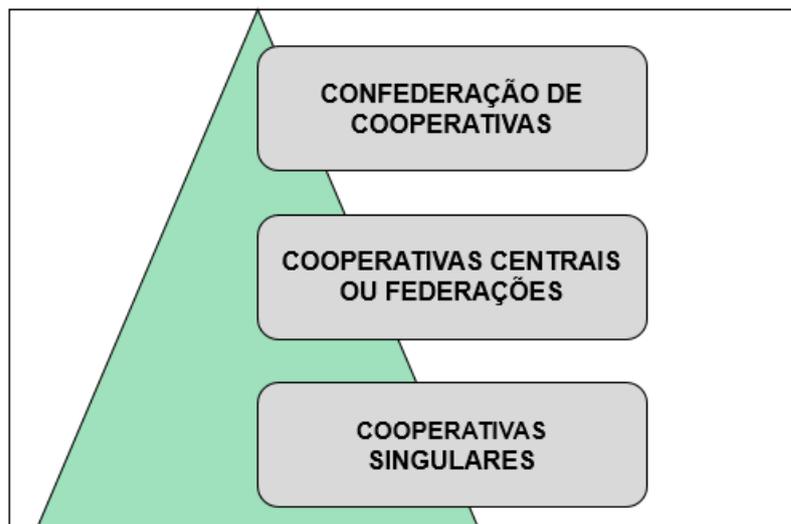
Na visão do SICREDI (2017a), as cooperativas de crédito são criadas para oferecer soluções financeiras aos associados, sendo um importante instrumento de incentivo para o desenvolvimento econômico e social.

As cooperativas de crédito são classificadas em três níveis (PINHEIRO, 2008):

- 1º grau ou cooperativas singulares: prestam serviços diretamente aos associados. Conforme a OCB (2017b), são formados por um mínimo de 20 cooperados. É permitida a admissão de pessoa jurídicas, desde que não operem no mesmo campo econômico da cooperativa.
- 2º grau ou cooperativas centrais e federações de cooperativas: constituídas por cooperativas singulares que objetivam organizar, em comum e em maior escala, os serviços econômicos e assistenciais de interesse das filiadas, integrando e orientando suas atividades, bem como facilitando a utilização recíproca dos serviços. É constituída por, no mínimo, três cooperativas singulares (OCB, 2017b).

- 3º grau ou confederações de cooperativas: constituídas por centrais e federações de cooperativas e que têm por objetivo orientar e coordenar as atividades das filiadas, nos casos em que os empreendimentos transcendem o âmbito de capacidade ou conveniência de atuação das centrais ou federações. As confederações são formadas por, no mínimo, três cooperativas centrais ou federações de qualquer ramo (OCB, 2017b). Na Figura 4 está representada esta classificação.

Figura 4 - Classificação das cooperativas de acordo com a função



Fonte: a autora (adaptado de LIMA, 2008).

As cooperativas singulares de crédito, de acordo com a Resolução 4.434/2015, podem ser classificadas como:

- Cooperativa de crédito plena: pode realizar todas operações;
- Cooperativa de crédito clássica: pode realizar todas operações, com exceção de moeda estrangeira, variação cambial e nem derivativos;
- Cooperativa de crédito de capital e empréstimo: não podem poder captar recursos ou depósitos. Podem realizar as demais operações.

Assim, dentre os principais sistemas cooperativos que operam em nosso país estão o SICOOB, SICREDI, UNICRED, CECRED, CONFEDERAÇÃO CRESOL e UNIPRIME. Existem também Cooperativas Independentes (solteiras) não ligadas a uma Confederação, Central ou a um sistema (PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO, 2017b).

No Brasil, em 31/12/2015, haviam quase 1.100 instituições financeiras cooperativas, das quais aproximadamente 75% eram ligadas aos sistemas SICOOB, SICREDI, UNICRED, CECRED, CONFEDERAÇÃO CRESOL e UNIPRIME. Estas Cooperativas de Crédito,

detêm aproximadamente 90% de todo atendimento e do total de associados (PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO, 2017b). Existem também Cooperativas Independentes (solteiras) não ligadas a uma Confederação, Central ou a um sistema.

O cooperativismo de crédito no Brasil se destaca por estar na 16ª posição no mundo em expressão no Cooperativismo de Crédito (PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO, 2017b). Em maio de 2016, o Brasil possuía em torno 8,3 milhões de cooperados, que vivem em 5.144 municípios, ou seja, 91,8% do total nacional; sendo que as cooperativas de crédito estão presentes em 2.453 municípios, 44% das cidades brasileiras (PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO, 2016).

As Cooperativas de crédito no Brasil, em dezembro de 2016, administravam um total de ativos de R\$ 296 bilhões, representando uma participação de mercado de 3,57% no total do mercado financeiro brasileiro e dando às cooperativas de crédito a 6ª posição no *ranking* das maiores instituições financeiras do país. As operações de crédito totais atingiram R\$ 109 bilhões, representando 3,42% do total do SFN e os depósitos de R\$ 142 bilhões representavam 6,64% (PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO, 2017b).

A maioria das cooperativas de crédito brasileiras (75% do total) estão localizadas nas regiões Sul e Sudeste do Brasil, nos seguintes estados: São Paulo (300 cooperativas), Minas Gerais (250 cooperativas), Rio Grande do Sul (100 cooperativas), Paraná (100 cooperativas) e Santa Catarina (100 cooperativas) (PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO, 2017b). No mundo, em 2016, existiam no mundo 68. 882 cooperativas de crédito em 109 países e mais de 235 milhões de associados (WOCCU, 2017).

2.3.5 Características das Cooperativas de Crédito

As cooperativas se diferem das organizações tradicionais porque são criadas com o propósito de satisfazer as necessidades de seus associados (BUTTENBENDER, 2011). Elas possuem um modelo teórico fundamentado em princípios e, por este motivo, operam com uma lógica distinta das demais sociedades (DRUMOND, 2010).

De acordo com a Lei 5.764 (1971, p.01), “as cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados”.

O BACEN (2017) conceitua cooperativa de crédito como sendo uma instituição financeira formada por uma associação de pessoas que presta serviços financeiros aos seus

associados. Por serem equiparadas as instituições financeiras, as cooperativas de crédito são autorizadas e supervisionadas pelo Banco Central.

Assim, segundo Pinheiro (2008), cada vez mais os regulamentos aplicados as cooperativas de crédito estão se aproximando dos exigidos para as demais instituições financeiras, preservando, porém, os princípios próprios do cooperativismo.

Nas sociedades cooperativas, os princípios cooperativistas são importantes, uma vez que orientam a vida da cooperativa. São eles que guiam o comportamento e determinam a rotina do empreendimento. Os princípios cooperativistas desempenham um papel relevante para o gestor e seus cooperados, orientando o que é importante na organização e o que deve ser considerado e priorizado na tomada de decisão (DRUMOND, 2010).

Caracterizadas como sociedade de pessoas, e não de capital, as cooperativas tem na união de indivíduos pela adesão voluntária e livre (PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO, 2017f). Nas cooperativas, ao contrário do que ocorre nas grandes empresas privadas, elas são administradas por seus associados, que são considerados os “donos do negócio” (BACEN, 2008). Cada associado tem direito a um voto, independente do seu valor de capital.

O associado participa dos processos de tomada de decisão, seja por meio das assembleias, das eleições de seus dirigentes ou na definição das estratégias de atuação do negócio cooperativo (DRUMOND, 2010). A OCB (2015) destaca várias diferenças entre cooperativas e as empresas convencionais, como está apresentado no Quadro 10.

Quadro 10 - Diferenças entre cooperativas e empresas convencionais

Principais diferenças entre cooperativas e empresas convencionais	
Empresas convencionais	Cooperativas
São sociedades de capital.	São sociedades de pessoas.
Concentração do lucro em poucas pessoas.	Distribuição de riquezas entre os associados.
A tomada de decisões é proporcional ao capital.	A tomada de decisões é realizada de forma democrática: cada pessoa tem um voto.
Lucro é proporcional ao capital investido.	Resultado proporcional à participação de cada cooperado.

Fonte: Organização das Cooperativas Brasileiras (2015).

Cançado (2004) destaca a diferença nas cooperativas em relação aos objetivos e a gestão:

Enquanto nas organizações comerciais o objetivo é o lucro e a gestão é definida por quem controla financeiramente a organização, nas cooperativas o seu objetivo básico consiste em prestar serviços aos cooperados, viabilizando e desenvolvendo a produção e o consumo, possibilitando a seus cooperados se apropriarem de seu trabalho sem a intermediação de terceiros. Da mesma maneira, sua gestão tende a ser diferenciada das sociedades mercantis, pois, desde o estatuto de Rochdale, as cooperativas devem ser organizações democráticas, na medida em que cada cooperado, independente do seu investimento na organização, tem direito a um voto e pode, ainda, ser votado para cargos de direção na cooperativa (Cançado, 2004, p.40-41).

De acordo com Tosini e Bastos (2008), os agentes que atuam como instrumentos de fiscalização e controle interno nas cooperativas de crédito são:

- Os associados, informando-se dos seus direitos e deveres.
- O Conselho Fiscal, através de uma fiscalização efetiva e independente.
- Auditores internos, adotando os padrões legais de auditoria e comunicando os resultados relevantes à gestão executiva, Conselho de Administração e Conselho Fiscal.
- Empregados, através da adoção dos valores éticos institucionais da cooperativa e através da comunicação de preocupações relativas a práticas ilegais ou antiéticas.

Os controles externos às cooperativas, conforme Tosini e Bastos (2008) são:

- Órgãos reguladores e fiscalizadores do sistema financeiro: quem fiscaliza e normatiza é o Banco Central.
- Auditores externos: profissionais normatizados e supervisionados pela Comissão de Valores.
- Fundos garantidores de crédito: asseguram determinado valor dos depositantes em caso de quebra das cooperativas.
- Demais agentes que tenham interesses na cooperativa: um exemplo são as instituições privadas e governamentais fornecedoras de recursos às Cooperativas.

2.3.5.1 Estrutura das Cooperativas

É importante conhecer e compreender a estrutura comum de uma cooperativa (BRASIL COOPERATIVO, 2017a). Sendo assim, a estrutura de uma cooperativa abrange:

- A Assembleia Geral: é o órgão supremo, tem poderes para decidir os negócios pertinentes ao objeto da sociedade e tomar as resoluções apropriados ao

desenvolvimento e defesa desta. Suas deliberações vinculam a todos, ainda que ausentes ou discordantes (LEI 5.764/71).

- O Conselho de Administração: é o órgão superior da administração da cooperativa (BRASIL COOPERATIVO, 2017a) e é formado exclusivamente por membros associados da cooperativa eleitos em assembleia geral (Lei 5.764/71). Tem a função de interpretar e pôr em prática as decisões da Assembleia Geral, formular, planejar e traçar normas para as operações e serviços e controlar os resultados da cooperativa (DURLO; CARLESSO, 2005).
- O Conselho Fiscal: é formado por membros associados da cooperativa (LEI 5.764/71); em sua função como órgão independente da administração (BRASIL COOPERATIVO, 2017a). É de responsabilidade do conselho fiscal contribuir com o vigilância e aconselhamento para o bom funcionamento da cooperativa (DURLO; CARLESSO, 2005).
- Comitê Educativo, Núcleo Cooperativo ou Conselhos Consultivos: podem ser temporários ou permanentes e constituem-se em órgãos auxiliares da administração. Podem ser criados por meio da Assembleia Geral com a finalidade de realizar estudos e apresentar soluções sobre situações específicas.
- Estatuto social: é o conjunto de normas que guiam as funções, atos e objetivos da cooperativa. Deve ser elaborado com a participação dos associados afim de atender às necessidades da cooperativa e de seus associados. Obedece a um determinado padrão (BRASIL COOPERATIVO, 2017a).
- Capital social: é o valor que cada pessoa investe ao associar-se e que serve para o desenvolvimento da cooperativa (BRASIL COOPERATIVO, 2017a).
- Demonstração de resultado do Exercício: é apresentado no final de cada exercício social, na Assembleia Geral, o Balanço Geral e a Demonstração do Resultado que contêm: as sobras, que são distribuídas ao associado após as deduções dos fundos, de acordo com a lei e o estatuto da cooperativa; e o fundo indivisível, valor que é destinado ao: fundo de reserva para ser utilizado no desenvolvimento da cooperativa e cobertura de perdas futuras, o Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social (FATES); e outros fundos que poderão ser criados com a aprovação da Assembleia Geral (BRASIL COOPERATIVO, 2017a). Com a aprovação da Interpretação Técnica Geral 2004 (ITG 2004), a Demonstração do Resultado do Período passa a ser

denominada Demonstração de Sobras ou Perdas e o FATES passa a ser denominado Reserva de Assistência Técnica, Educacional e Social (RATES).

2.3.5.2 *Legislação e Singularidades das Cooperativas de Crédito*

As Cooperativas de Crédito são regulamentadas e fiscalizadas pelo Banco Central, através da regulamentação do Sistema Financeiro Nacional. Para tanto o BACEN editou algumas normas e resoluções, inclusive destacando também a obrigatoriedade e a importância dos sistemas de controles.

As principais leis vigentes às cooperativas de crédito, segundo o BACEN (2017), são:

- Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971: define a Política Nacional de Cooperativismo.
- Lei Complementar nº 130, de 17 de abril de 2009: dispõe sobre o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo.
- Resolução nº 4.434, de 5 de agosto de 2015: consolida as normas relativas à constituição e ao funcionamento de cooperativas de crédito.
- Resolução CMN (Conselho Monetário Nacional) 2.554/98: dispõe sobre a implantação e implementação de sistema de controles internos.
- Circular CMN 3.467/09: estabelece critérios para elaboração dos relatórios de avaliação da qualidade e adequação do sistema de controles internos.

Afim de garantir a solidez e eficiência do sistema financeiro, o BACEN desenvolveu o projeto “Governança Cooperativa” com o objetivo de disseminar as boas práticas de governança nas Cooperativas (BACEN, 2008). A partir da publicação da Resolução CMN 3.859, de 27 de maio de 2010, o BACEN tornou obrigatório a adesão da Governança Cooperativa na gestão das Cooperativas.

Além disso, como as cooperativas possuem uma legislação própria, assim, podemos identificar diversas particularidades no que refere-se a conceitos, regras e formas de escrituração e elaboração das demonstrações contábeis.

É necessário ressaltar que, com a aprovação da ITG 2004 pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC), em novembro de 2017, ocorreram algumas mudanças. A ITG 2004 entrou em vigor a partir de janeiro de 2018.

Uma das singularidades nas cooperativas está na escrituração quanto ao uso das nomenclaturas contábeis “Atos Cooperados” e “Atos Não Cooperados”. Segundo ITG (2004,

p. 2), o ato cooperativo é aquele de “interesse econômico do cooperado”, ou seja, a prestação de serviços aos associados. De acordo com a ITG 2004, a movimentação econômico-financeira resultante do ato cooperativo é denominada como “ingressos” (receitas gerados por conta de cooperados) e “dispêndios” (custos e despesas gerados por conta de cooperados). Já o que for oriundo de atos não cooperativos, corresponde a receitas, custos e despesas.

Segundo o Portal do Cooperativismo Financeiro (2010), as sobras ou perdas resultante dos atos cooperados, ao final de cada exercício social e após a constituição de fundos legais e estatutários, devem ser expostas em Assembleia, para deliberação pelos associados presentes.

O resultado líquido decorrente do ato não cooperativo, quando positivo, deve ser destinado para a Reserva de Assistência Técnica, Educacional e Social, não podendo rateado entre os associados. Quando negativo, deve ser levado à Reserva Legal e, se este não for insuficiente sua cobertura, o saldo devedor deverá ser rateado entre os associados (NBC T 10, 2005).

Assim, temos outra singularidade das cooperativas que é a criação obrigatória dos fundos legais, denominados Fundos de Reserva. Esse fundo é destinado a reparar perdas e atender ao desenvolvimento de suas atividades, constituído com 10% (dez por cento), ao mínimo, das sobras líquidas do exercício (LEI 5.764/71).

Outro fundo legal é o Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social (FATES). Este corresponde a um mínimo de 5% (cinco por cento) da sobra líquida do exercício e é destinado à aplicação em assistência técnica, educacional e social de seus associados e familiares (PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO, 2010).

Os fundos previstos na legislação ou no estatuto social, a partir da ITG 2004, passam a ser denominados Reservas. Dessa forma, o FATES passa a se chamar Reserva de Assistência Técnica, Educacional e Social (RATES).

Outra particularidade na escrituração contábil das cooperativas é o capital social. Este é formado por cotas partes que devem ser escrituradas de forma individualizada por se tratar de sociedade de pessoas (ITG 2004). A conta contábil capital social é movimentada nos casos de: admissão de novos sócios, integralizando quotas partes fixadas em estatuto social; pela nova subscrição de quotas partes de associados já existentes, através retenção de produção ou serviços; pela capitalização de sobras ou incorporações de reservas; e quando da saída do associado mediante demissão ou exclusão (PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO, 2010).

Com a ITG 2004, as cotas partes passam a ser contabilizadas como patrimônio líquido, e não mais no passivo, como era recomendado pela Interpretação Técnica do Comitê de Pronunciamentos Contábeis 14 (ICPC 14).

Outra mudança com a ITG 2004 é a Demonstração do Resultado do Período passa a ser denominada de Demonstração de Sobras ou Perdas.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos que conduziram esta pesquisa. Para tanto ele está assim composto: método de pesquisa, tipo de abordagem, finalidade da pesquisa, coleta de dados, objetos de pesquisa, análise dos dados e limitações da pesquisa.

3.1 MÉTODO DE PESQUISA

Para a realização da pesquisa utilizou-se o método de estudo de caso múltiplo. Estudo de caso, segundo Yin (2001, p.32), “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Ainda segundo o autor, o estudo de caso contribui para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos.

O estudo de caso tem caráter de profundidade e detalhamento (VERGARA, 2004). Assim, Creswell (2010) afirma que o estudo de caso é uma estratégia de investigação em que o pesquisador explora profundamente um programa, evento, uma atividade, um processo ou mais indivíduos.

De acordo com Gomes (2006, p. 18) “estudo de caso é uma descrição de uma situação real do mundo dos negócios, experimentado por uma determinada organização ou pessoa, em um certo momento, envolvendo um problema, uma decisão, um desafio, ou uma oportunidade a ser considerada por alguém”.

O estudo de casos múltiplos tem por vantagem ser considerado mais convincente e robusto (YIN, 2001). Assim, a utilização do método do estudo de caso múltiplo atende a expectativa de identificar as características do sistema gerencial nas cooperativas de crédito, objetivo desta pesquisa.

As fontes de evidências para o estudo de caso, segundo Yin (2001) são: a documentação, os registros em arquivos, as entrevistas, a observação direta, a observação participante e os artefatos físicos.

Para a realização da pesquisa foram realizadas entrevistas e buscas em sites das cooperativas e documentos públicos. Além disso, com o objetivo de orientar o pesquisador e dar credibilidade a pesquisa, foi elaborado com base em Yin (2005) um protocolo de estudo

de caso, que está exposto no Anexo B. Para Yin (2005), o protocolo de estudo de caso aumenta a confiabilidade do método e orienta o pesquisador ao conduzir o estudo de caso, sendo essencial quando se tratar de casos múltiplos.

3.2 TIPO DE ABORDAGEM

A presente pesquisa segue uma abordagem qualitativa, que de acordo com Malhotra (2001, p. 155) é definida como “uma técnica de pesquisa não estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporciona *insights* e compreensão do contexto do problema que está sendo estudado”.

Conforme Gil (2002), a análise qualitativa depende de muitos fatores como:

A natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que nortearam a investigação. Pode-se, no entanto, definir esse processo como uma sequência de atividades, que envolve a redução dos dados, a categorização desses dados, sua interpretação e a redação do relatório. (GIL, 2002, p. 133).

Para Vergara (2004, p. 59), a forma qualitativa “codifica os dados, apresentando-os de forma mais estruturada”.

Chizzotti (2005) aponta que o termo qualitativo implica uma partilha com pessoas, fatos e locais, os quais constituem objetos de pesquisa para extrair a partir deles significados visíveis e ocultos.

Bauer e Gaskell (2003) referenciam a pesquisa qualitativa às interpretações das realidades sociais. Neste sentido, Creswell (2010) entende que a pesquisa qualitativa é, essencialmente interpretativa. O pesquisador está sempre envolvido, interpretando, enxerga, ouve e entende. A versão qualitativa, para Vieira (2006), garante a riqueza dos dados, permite ver o fenômeno na sua totalidade, bem como facilita a sua exploração de contradições e paradoxos.

3.3 FINALIDADE DA PESQUISA

A pesquisa possui caráter exploratório e descritivo. As pesquisas exploratórias, segundo Gil (2002), têm por objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, afim de torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Além disso, de acordo com o autor, as pesquisas exploratórias proporcionam o aprimoramento de ideias e a descoberta de intuições.

No entendimento de Malhotra (2001) a pesquisa exploratória tem como objetivo o fornecimento de critérios sobre a situação-problema enfrentada pelo pesquisador e sua compreensão. Para Mattar (1994, p. 84), “a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva”.

As pesquisas descritivas possuem como objetivo a descrição das características de uma determinada população ou fenômeno (GIL, 2002). Para Oliveira (2004), os estudos descritivos propõem-se a descrever as características de uma determinada situação em que a coleta de dados é feita com um objetivo definido, podendo incluir a interpretação do investigador. Neste sentido, a pesquisa visa explorar e descrever as características das Cooperativas de Crédito.

3.4 COLETA DE DADOS

A coleta de dados deve informar como se pretende obter os dados necessários para responder à pergunta de pesquisa (VERGARA, 2004). Segundo Malhotra (2001), a coleta de dados pode ser primária ou secundária. Os dados primários são gerados pelo pesquisador com a finalidade de solucionar os problemas, e os dados secundários são aqueles que já foram coletados e que estão de acordo com os objetivos do problema de pesquisa.

Sendo assim, os dados secundários foram obtidos através de pesquisas na internet, nos sites das cooperativas e documentos públicos. Os dados primários foram obtidos através de entrevistas. Para Vergara (2004), a entrevista é um procedimento no qual você faz perguntas a alguém que lhe responde oralmente. Portanto, as entrevistas são fontes essenciais de informações para o estudo de caso (YIN, 2001).

Além disso, a entrevista “fornece dados básicos para o desenvolvimento e compreensão das relações entre atores sociais sua situação” (BAUER; GASKELL, 2003, p. 65). O objetivo é de se compreender as crenças, atitudes, valores e motivações dos comportamentos das pessoas em situações específicas.

As entrevistas realizadas foram semiestruturadas e abertas. Para Manzini (1990/1991, p. 154), “a entrevista semiestruturada está focalizada em um assunto sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista”. Além disso, conforme autor, as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas, o que faz emergir informações de forma mais livre.

Neste sentido, Flick (2004) apresenta outra vantagem do método: o uso consistente da entrevista aumenta a comparabilidade dos dados e sua estruturação é intensificada como resultado das questões do guia (FLICK, 2004).

Assim, para a realização das entrevistas, apresentou-se o tema e objetivo da pesquisa, sendo desta forma indicado o diretor de cada cooperativa para a realização da mesma, com exceção da Cooperativa do sistema CECRED, que direcionou a entrevista para a responsável de gestão de pessoas, devido à ausência do diretor na data marcada, sendo algumas dúvidas foram sanadas posteriormente por e-mail. No Quadro 11 são apresentados as datas das entrevistas, com respectivos tempos e entrevistados:

Quadro 11 - Realização das entrevistas

	SICREDI	CECRED	CRESOL	UNICRED	SICOOB
Data da entrevista	30/08/17	05/09/17	06/09/17	08/09/17	20/10/17
Tempo da entrevista	1h 50min 1s.	56min 19s.	1h 09min 46s.	1h 19min 26s.	52 min 45s.
Entrevistado	Diretor executivo	Analista de gestão de pessoas	Diretor executivo	Diretor executivo	Gerente administrativo e financeiro

Fonte: Elabora pela autora.

Para a transcrição dos dados coletados nas entrevistas foi utilizado como ferramentas de apoio o *Speech*, que é uma ferramenta de reconhecimento de voz do *Google* e o *Transcribe*, um programa usado para transcrever áudios, porém de forma manual. O *Transcribe* foi utilizado para regular a velocidade do áudio, permitindo encontrar a velocidade que melhor captasse o áudio para sua transcrição.

Para referenciar o entrevistado no texto optou-se por usar códigos, com objetivo de garantir o sigilo do mesmo. O Quadro 12 apresenta o código usado para referenciar o entrevistado de cada cooperativa:

Quadro 12 - Códigos dos entrevistados

ENTREVISTADO/ COOPERATIVA	CÓDIGO
SICREDI	Entrevistado A
SICOOB	Entrevistado B
CECRED	Entrevistado C
CRESOL	Entrevistado D
UNICRED	Entrevistado E

Fonte: Elaborado pela autora.

3.5 OBJETOS DA PESQUISA

Os objetos da pesquisa foram intencionalmente selecionados (CRESWELL, 2010). Para escolha das Cooperativas foram considerados os seguintes requisitos:

- a) Ser cooperativa de 1º grau ou singular, ou seja, prestar serviços diretamente aos associados;
- b) Atuar nos estados do Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul;
- c) Facilidade de acesso da mestrandia à Cooperativa.

Assim sendo, os sistemas de Cooperativas de Crédito que atuam nesses estados são:

- Sistema SICREDI – atua no Rio Grande do Sul e Rio de Janeiro
- Sistema SICOOB – atua no Rio Grande do Sul e Rio de Janeiro
- Confederação CRESOL – atua no Rio Grande do Sul e Rio de Janeiro
- Sistema UNICRED – atua no Rio Grande do Sul e Rio de Janeiro
- CECRED – atua somente no Rio Grande do Sul

Desta forma, a pesquisa foi realizada nas seguintes Cooperativas: SICREDI (Rio de Janeiro), SICOOB (Rio de Janeiro), CRESOL (Rio Grande do Sul), UNICRED (Rio Grande do Sul), CECRED (Santa Catarina, em razão de ter apenas postos de atendimento no Rio Grande do Sul e os objetos desta pesquisa se tratarem de Cooperativas).

3.6 ANÁLISE DOS DADOS

O processo da análise dos dados, segundo Creswell (2010), envolve extrair sentido dos dados dos textos e/ou imagens, sendo assim foi usada a técnica da análise de conteúdo.

A análise de conteúdo tem sido amplamente empregada, a fim de analisar os dados qualitativos (SILVA; FOSSÁ, 2013). Para Bardin (1977, p. 31), a análise de conteúdo “é um conjunto de técnicas de análise das comunicações”. O autor ainda se refere à análise de conteúdo como um conjunto de técnicas que utilizam procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.

Bauer e Gaskell (2003) afirmam que a análise de conteúdo trabalha tradicionalmente com textos escritos. Estes textos, porém, podem ser manipulados para fornecer respostas às perguntas do pesquisador.

Chizzotti (2005, p. 114) traz a análise de conteúdo como “uma dentre as diferentes formas de interpretar o conteúdo de um texto que se desenvolveu, adotando normas sistemáticas de extrair os significados temáticos ou os significantes lexicais, por meio dos elementos mais simples de um texto”.

A análise de conteúdo, para Flick (2004), é um dos procedimentos clássicos para analisar o material textual, desde produtos da mídia até dados de entrevista. Um dos aspectos essenciais é o emprego de categorias.

A análise de conteúdo envolve a interpretação do pesquisador. A interpretação dos dados é fator decisivo para determinar o que vai ser produzido sobre o material empírico e quais as conclusões que podem ser tiradas a partir deste material (FLICK, 2004). Para o autor, a interpretação dos dados é o cerne da pesquisa qualitativa.

A fase de análise, segundo Bardin (1977), é realizada em três etapas: a pré-análise; a exploração de material e; o tratamento dos dados, a inferência e a interpretação.

1. A pré-análise: trata-se da fase da organização. Tem o objetivo de sistematizar as ideias iniciais de tal forma a se transformar num plano de análise. Fazem parte desta primeira fase a escolha de documentos, a formulação de objetivos, a elaboração de indicadores, e a preparação do material (BARDIN, 1977).
2. A exploração de material: é a “administração sistemática das decisões tomadas” (BARDIN 1977, p. 101). Consiste em realizar operações de codificação em função de regras previamente formuladas.

3. O tratamento dos dados, a inferência e a interpretação: os dados são tratados de maneira a serem significativos e válidos. Desta forma, pode-se fazer inferências e interpretações a fim de atingir o objetivo proposto pela pesquisa ou mesmo a descobertas inesperadas (BARDIN, 1977).

Com o objetivo facilitar a análise, criou-se as categorias apresentadas a seguir.

- **Características organizacionais**
 - Tipo de controle
 - Tipo de estrutura
- **Contextos social e organizacional**
 - Mercado/ setor/ concorrência
 - Cultura organizacional
 - Sistema de informações internos
 - Processos internos
- **Ferramentas do controle gerencial**
 - Planejamento
 - Orçamento e controle orçamentário
 - Avaliação de desempenho
 - Sistema de recompensa
 - Governança
 - Capital intelectual

Depois de criadas as categorias, procurou-se identificar as características de cada uma delas, facilitando assim, a análise e compreensão da pesquisa.

3.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Para Yin (2001), o número reduzido de observações no método de estudo de casos apresenta-se como principal limitação, a impossibilidade de generalização dos resultados encontrados. Desta forma, optou-se por estudo de casos múltiplos, proporcionando uma maior possibilidade de generalização.

Além disso, Gil (2002) afirma que o propósito do estudo de caso é proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados e não de proporcionar o conhecimento preciso das características de uma população.

Ademais, Creswell (2010, p.228), argumenta que “o valor da pesquisa qualitativa está na descrição específica e nos temas desenvolvidos no contexto de um local específico”.

4 APRESENTAÇÃO DOS CASOS ESTUDADOS

SICREDI

O Sistema de Crédito Cooperativo (SICREDI) foi a primeira Cooperativa de Crédito brasileira, criada em 1902, em Nova Petrópolis, Rio Grande do Sul. O SICREDI hoje está presente em 21 estados brasileiros, possui mais de 3,5 milhões de associados e mais de 21,8 mil colaboradores. A sua estrutura é composta por cinco centrais regionais, uma confederação, uma fundação, um banco Cooperativo, 117 cooperativas de crédito e mais de 1.500 agências (SICREDI, 2017b).

A missão da SICREDI é “como sistema cooperativo, valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade” (SICREDI, 2017b, p. 1).

A sua visão é “ser reconhecido pela sociedade como instituição financeira cooperativa, comprometida com o desenvolvimento econômico e social dos associados e das comunidades, com crescimento sustentável das Cooperativas integradas e um sistema sólido e eficaz” (ENTREVISTADO A).

Os seus valores são: preservação irrestrita da natureza cooperativa do negócio; respeito à individualidade do associado; valorização e desenvolvimento das pessoas; preservação da instituição como sistema; respeito às normas oficiais e internas e eficácia e transparência na gestão.

Alguns dos produtos e serviços oferecidos pela SICREDI são: conta corrente, poupança, crédito pessoal, cheque especial, cartão, seguro, previdência, consórcio, câmbio, pagamentos, recebimentos, entre outros.

O seu quadro de associados é composto por pessoas físicas ou jurídicas, ou seja, qualquer pessoa fazer parte desta cooperativa. As cooperativas de crédito do SICREDI “são organizadas em sistema, o que lhes assegura uma marca corporativa forte e ganhos de escala em todos os níveis, que determinam crescimento sustentado e a sua perpetuação” (SICREDI, 2017c, p.1). A Cooperativa do sistema SICREDI estudada está situada no estado do Rio de Janeiro.

Os objetivos da cooperativa são: a realização de todas as operações ativas, passivas e acessórias, próprias de cooperativas de crédito, o estímulo a formação de poupança e a administração de recursos pertinentes a concessão de empréstimos a seus associados. Além

disso, tem também o propósito de educação, formação e informação do seu quadro social, visando fomentar a expansão do cooperativismo de crédito (ESTATUTO SOCIAL, 2017a).

SICOOB

O Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (SICOOB) é o maior sistema financeiro cooperativo do Brasil (SICOOB, 2017). O SICOOB e Banco Cooperativo do Brasil (BANCOOB) surgiram em 1996, com a união de várias cooperativas de crédito (SICOOB OFICIAL, 2015). A cooperativa mais antiga do sistema é a Cooperativa de Crédito Mendes LTDA – Cremendes, situada em Mendes no Rio de Janeiro, constituída em 20/19/1929 (informação verbal¹).

Hoje, o SICOOB está presente em todo território brasileiro com mais de 3,6 milhões de associados e mais de 34 mil colaboradores. O Sistema SICOOB é composto por cooperativas financeiras e empresas de apoio, que oferecem aos associados serviços de conta corrente, crédito, investimento, cartões, previdência, consórcio, seguros, cobrança bancária, meios eletrônicos de pagamento, e outros. São ao todo 16 centrais e cerca de 2.587 pontos de atendimento (SICOOB, 2017).

A missão da SICOOB é "gerar soluções financeiras adequadas e sustentáveis, por meio do cooperativismo, aos associados e às suas comunidades" (SICOOB, 2017a, p. 1). A visão do SICOOB é "ser reconhecido como a principal instituição financeira propulsora do desenvolvimento econômico e social dos associados" (SICOOB, 2017a, p. 1). Seus valores são: transparência; comprometimento; respeito; ética; solidariedade e responsabilidade.

As cooperativas de crédito (singulares) do SICOOB são instituições financeiras, formadas pela união de pessoas integrantes de segmentos econômicos específicos. "O Sistema é composto por seis segmentos de cooperativas de crédito: empregados privados; profissionais liberais; rural; pequenos empresários, microempresários ou microempreendedores; empréstimos e de livre admissão" (SICOOB, 2017b, p.1).

Assim, os associados das cooperativas do SICOOB são compostos por empregados destes segmentos e familiares (cônjuges, pais e filhos), e nas cooperativas de livre admissão, qualquer pessoa física e jurídica.

A Cooperativa do sistema SICOOB pesquisada situa-se no estado do Rio de Janeiro, sendo uma cooperativa de segmento específico. Os objetivos desta cooperativa são (ESTATUTO, 2012):

¹ Informações adquiridas através de conversa pelo *Facebook* do SICOOB Oficial, no dia 09/11/17.

- Proporcionar crédito a seus associados, bem como educação cooperativista e financeira através da ajuda mútua, da economia sistemática e do uso adequado do crédito;
- Fomentar, por todos os meios lícitos e jurídicos, a expansão do cooperativismo de economia e crédito mútuo e do cooperativismo em geral;
- Incentivar a integração horizontal e vertical com outros tipos de cooperativas.

CECRED

A 1ª cooperativa do sistema foi a CrediHering, fundada em 1951, sendo que na década de 2000 passou a ser chamada de Viacredi. O Sistema CECRED foi formado em 2002, pelas cooperativas Viacredi, Acredicoop (Creditêxtil), a Concredi (incorporada pela Viacredi em 2014), a partir da constituição da CECRED – Cooperativa Central de Crédito Urbano, tendo como base a experiência sexagenária no cooperativismo de crédito urbano (ENTREVISTADO B).

A Cooperativa Central de Crédito Urbano (CECRED) está presente nos estados de Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul, atuando em 54 municípios. O CECRED possui uma central, 13 cooperativas e 159 postos de atendimento (CECRED, 2017).

O sistema conta com mais de 580 mil cooperados, sendo eles de livre admissão, ou seja, eles não têm o foco específico de público, podendo atender qualquer público, com exceção da Transpocred, que atendem o público voltado para o ramo de transportes (ENTREVISTADO B).

Seus produtos e serviços são a conta corrente, aplicações, cartões, cobrança bancária, seguros, consórcios, empréstimos e financiamentos, pagamentos/descontos, entre outros serviços financeiros.

A missão da CECRED é “oferecer soluções financeiras por meio de um sistema de cooperativas, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social das comunidades onde atua “(ENTREVISTADO B).

A visão do CECRED é “ser reconhecido pelos cooperados e sociedade onde atua, como Sistema Cooperativo de Crédito que oferece as melhores soluções financeiras, com segurança e credibilidade” “(ENTREVISTADO B). Os valores são: ajuda mútua e responsabilidade; democracia; igualdade; equidade; solidariedade; honestidade; transparência e responsabilidade social.

A Cooperativa do sistema CECRED investigada situa-se no estado de Santa Catarina, com unidades de atendimento no Rio Grande do Sul, justificando assim a sua participação nesta pesquisa.

Os objetivos da cooperativa são a implementação, o desenvolvimento e estímulo de programas de poupança, administrando os recursos pertinentes, e através da mutualidade conceder créditos e assistência financeira aos seus associados, do uso adequado do crédito e de prestação de serviços, praticando todas as operações ativas, passivas e acessórias, próprias de cooperativas de crédito. Além disso, a cooperativa visa também (ESTATUTO SOCIAL, 2017b):

- Propiciar aos associados o acesso a produtos de seguros, planos de previdência, consórcios, cartões, compensação de cheques e outros papéis, crédito com recursos oficiais ou repassados por outras instituições financeiras, poupança, fundos de investimento, entre outros definidos pelo Sistema CECRED, visando o aumento do ganho de escala, a eficiência, eficácia e efetividade das atividades dos seus cooperados e a melhoria da sua qualidade de vida;
- A formação educacional de seus associados, no sentido de fomentar o cooperativismo, através da ajuda mútua e do uso adequado do crédito;
- A busca permanente de soluções através de atuação integrada no segmento, colocando em prática os instrumentos de engenharia financeira que contribuam para alavancar e modernizar o cooperativismo de crédito;
- A complementação da prestação de serviços comuns ao segmento de crédito cooperativo e
- A obtenção de fontes alternativas de recursos.

CRESOL

O Sistema das Cooperativas de Crédito Rural com Interação Solidária (CRESOL) representa as cooperativas vinculadas ao movimento da agricultura familiar e economia com interação solidária.

Até 2016, era chamada de Confederação das Cooperativas Centrais de Crédito Rural com Interação Solidária – Confesol e a partir de então passou a se chamar CRESOL CONFEDERAÇÃO.

A primeira cooperativa do sistema surgiu em 1995, no oeste do Paraná. Hoje a Confederação CRESOL possui quatro centrais, 114 singulares e 541 unidades de atendimentos. Está presente em 15 estados brasileiros e atende a mais de 467 mil associados.

Seus associados são compostos por pessoas físicas e jurídicas e seu foco inicial foi a agricultura familiar, sendo hoje aberto a todos os públicos. Possuem praticamente todos os produtos e serviços disponíveis no mercado financeiro, conta corrente, aplicação, empréstimo pessoal, seguros, consórcios, crédito habitacional, crédito agrícola entre outros.

A missão da CRESOL é “fomentar a cooperação entre associados, especialmente agricultores familiares e cooperativas, por meio do crédito orientado e da educação financeira construindo novos saberes, visando o desenvolvimento regional de forma sustentável e solidária” (ENTREVISTADO D).

A visão da CRESOL é “ser referência das cooperativas de crédito solidário do Brasil atuando em prol da agricultura familiar” (ENTREVISTADO D). Seus valores são a democracia, transparência e confiança, cooperação e solidariedade, ética e profissionalismo, articulação com os movimentos populares, governança pelos agricultores familiares e sustentabilidade institucional.

A Cooperativa do sistema CRESOL estudada está situada no estado do Rio de Grande do Sul e está ligada a Central CRESOL Sicoper, assim sua missão, visão e valores pertencem as cooperativas desta Central.

Os objetivos da cooperativa, de acordo com o Estatuto Social (2014), são:

- Proporcionar assistência financeira a seus associados, concedendo-lhes empréstimos, fomentando a sua produção e a sua produtividade;
- Prestar serviços inerentes à sua condição de instituição financeira, visando o aumento da eficiência, eficácia e efetividade das atividades dos associados e a melhoria de sua qualidade de vida;
- Implementar, desenvolver e estimular programas de poupança, administrando os recursos pertinentes, o uso adequado do crédito e da prestação de serviços, praticando todas as operações ativas, passivas e acessórias, próprias de cooperativas de crédito e inerentes à sua condição de instituição financeira;
- Buscar permanentemente soluções através de atuação integrada no segmento, colocando em prática os instrumentos de engenharia financeira que contribuam para alavancar e modernizar o cooperativismo de crédito;
- Complementar a prestação de serviços comuns ao segmento de crédito cooperativo;

- Conceder financiamento habitacional a seus cooperados por meio da participação em programas que tenham em objetivo;
- Obter fontes alternativas de recursos.

UNICRED

A primeira cooperativa do sistema foi fundada em 1996, no município de Casca, Rio Grande do Sul, por médicos que ao criarem uma cooperativa de trabalho, a Unimed, também entenderam que precisavam administrar seus recursos (ENTREVISTADO E). Hoje, a Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Médicos (UNICRED) está presente em 10 estados brasileiros, conta com quatro centrais, uma confederação nacional, 34 cooperativas, cerca de 230 unidades de negócios, aproximadamente 180 mil cooperados (UNICRED, 2017).

A UNICRED possui todos os produtos e serviços que o mercado financeiro oferece: depósito à vista, depósito a prazo, financiamentos, cartão de crédito, seguros, previdência, entre outros. Apenas não trabalham com repasse e nem com subsídios, ou seja, não possuem crédito rural subsidiado, nem crédito habitacional (ENTREVISTADO E).

Seus associados são médicos, profissionais de saúde e profissionais liberais, formados em cursos superiores, cuja profissão é regida por um sistema de classe, ou por um conselho de classe (ENTREVISTADO E).

A missão da UNICRED é “oferecer soluções financeiras competitivas e de qualidade, agregando resultados e fortalecendo o relacionamento com o cooperado” (ENTREVISTADO E). A visão do UNICRED é “ser a principal instituição financeira do cooperado” (ENTREVISTADO E).

Os valores da cooperativa são o respeito aos princípios cooperativistas e promoção do cooperativismo; o reconhecimento do cooperado como principal valor da cooperativa; gestão com transparência, ética, profissionalismo e observância dos princípios e boas práticas de governança; atuação sistêmica e crescimento sustentável com responsabilidade social e ambiental; cumprimento dos normativos oficiais e do sistema UNICRED; desenvolvimento e reconhecimento dos colaboradores para que se sintam realizados, motivados e comprometidos e comprometimento com a educação cooperativista e com a formação e capacitação dos dirigentes, conselheiros e colaboradores.

A Cooperativa do sistema UNICRED, foco deste estudo, localiza-se no estado do Rio Grande do Sul e tem por objetivo a prática de operações e exercício das atividades na área do crédito mútuo e (ESTATUTO SOCIAL, 2016):

- Proporcionar, através da mutualidade, assistência financeira aos associados em suas atividades, com a finalidade de fomentar a produção e a produtividade dos associados;
- A formação educacional de seus associados, no sentido de fomentar o cooperativismo, através da ajuda mútua, da economia sistemática e do uso adequado do crédito, bem como da difusão de informações técnicas que visem o aprimoramento da produção e qualidade de vida;
- Captar recursos, conceder créditos, prestação de serviços, formalização de convênios com outras instituições financeiras, bem como aplicações de recursos no mercado financeiro, inclusive depósitos a prazo com ou sem emissão de certificado, visando preservar o poder de compra da moeda, rentabilizar os recursos e contratar auditoria para realizar inspeções e auditoria.

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS

Para as cooperativas de crédito, os princípios cooperativistas são muito importantes, sendo eles: adesão livre e voluntária; gestão democrática; participação econômica; autonomia e independência; educação, formação e informação; intercooperação e interesse pela comunidade. Eles estão presentes na cooperativa através de seus valores e comportamento, orientando suas decisões e estratégias.

“Através dos princípios cooperativistas a cooperativa reforça a prática da filosofia do cooperativismo” (ENTREVISTADO C).

“A cooperativa tem os princípios cooperativistas na forma de se associar, ou seja, na adesão livre e voluntária; na questão da transparência, onde estamos sempre aperfeiçoando os métodos de fiscalização e controle. Da mesma forma, com a gestão democrática, tendo em vista que os principais assuntos, aqueles de maior relevância são discutidos em Assembleia e o cooperado tem a condição de optar através do voto aquilo que seria a melhor condição para ele e pra cooperativa. E trabalhamos também muito a intercooperação, que vai de encontro ao princípio da formação, educação e informação.” (ENTREVISTADO E)

A participação econômica dos associados acontece por meio da integralização de cota capital, além das sobras da cooperativa serem rateadas aos associados conforme as operações que ele realiza na cooperativa durante o ano. Além disso, a cooperativa é autônoma e independente em suas decisões, sendo controlada por seus membros (ENTREVISTADO B).

As cooperativas possuem interesse pela comunidade onde atuam, promovendo o desenvolvimento local:

“O nosso compromisso é de zelar e trabalhar na questão do desenvolvimento socioeconômico das propriedades rurais, da agricultura, como também os micro e pequenos empreendedores, fazendo com que o crédito tenha a possibilidade de gerar emprego, renda e desenvolvimento econômico.” (ENTREVISTADO D)

A SICOOB (2017c) também referencia a contribuição das cooperativas para o desenvolvimento da economia local:

As cooperativas contribuem para o desenvolvimento das economias locais, investindo recursos em projetos de desenvolvimento sustentável e fomentando a prosperidade e a solidariedade das regiões em que atuam. Afinal, uma cooperativa de crédito não visa ao lucro, mas sim ao crescimento de seus associados e desenvolvimento socioeconômico (SICOOB, 2017c, p. 01).

Os objetivos das cooperativas de crédito são de estimular a poupança, conceder empréstimos e assistência financeira aos cooperados, praticando todas as operações ativas, passivas e acessórias, próprias de cooperativas de crédito e inerentes à sua condição de instituição financeira. Porém, além de oferecer os produtos e serviços de instituição financeira, as cooperativas de crédito se preocupam em oferecer assistência, orientação, educação, informação, e qualidade de vida a seus cooperados.

Em relação à estrutura das cooperativas de crédito, elas são consideradas “descentralizadas”, com uma estrutura complexa, sendo orientadas para o resultado, e o seu desempenho é medido através de variáveis, principalmente quantitativas. As decisões mais importantes são tomadas em assembleia, sendo esta considerado o órgão maior da cooperativa (ENTREVISTADO D; ENTREVISTADO E).

Ainda em relação à estrutura, as cooperativas a classificaram esta como “divisional”.

“Ela é direcionada para o resultado, e o sistema nos traz os resultados sistêmicos, por central, por cooperativa e por unidades, e fica disponível para todos.” (ENTREVISTADO A)

Assim, pelas características organizacionais, é possível identificar o tipo de controle utilizado por elas. Desta forma, as cooperativas foram unânimes, classificando o tipo de controle como “por resultados”:

“É sobre o resultado que nós somos medidos, inclusive pelo próprio Banco Central.” (ENTREVISTADO D)

Duas cooperativas até sugeriram, além do controle “por resultados”, o controle “burocrático”, pela ampla formação de mecanismos de controle. Contudo, esta característica é também encontrada no controle “por resultados”.

5.2 CONTEXTOS SOCIAL E ORGANIZACIONAL

A seguir serão retratadas as variáveis mercado e concorrência, cultura organizacional e processo de informações internas nas cooperativas de crédito.

- **Mercado e concorrência**

O mercado das instituições financeiras é considerado “extremamente competitivo” (ENTREVISTADO C). As cooperativas competem com os bancos, entre as cooperativas, com as financeiras, entre outros. Porém, as cooperativas de crédito se posicionam com alguns diferenciais: o relacionamento com o associado (ENTREVISTADO A); taxas diferenciadas (ENTREVISTADO D), sendo que o objetivo final é agregar renda e qualidade de vida ao cooperado (ENTREVISTADO E).

- **Cultura organizacional**

A cultura organizacional está fortemente ligada aos princípios cooperativistas.

“Eles estão presentes diariamente em nossas ações e decisões. Temos um bom ambiente de trabalho interno e sempre estamos nos relacionando e buscando a satisfação do cooperado. É uma cultura colaborativa e participativa, que visa uma sociedade mais relacional e justa, transformando vidas e realizando sonhos.” (ENTREVISTADO C)

A cultura dentro de uma cooperativa de crédito é diferente de uma instituição financeira tradicional (ENTREVISTADO A). A relação entre colaboradores e direção é muito cordial, aberta, dialogada e as metas são propostas de forma harmônica (ENTREVISTADO D).

“Isso faz parte da nossa história, e inclusive o próprio associado percebe isso, com quem cria carinho e muitas vezes, até amizade.” (ENTREVISTADO A)

Para o Entrevistado B, as cooperativas também possuem a preocupação com a longevidade do colaborador na cooperativa:

“Nós temos funcionários com 33, 34 anos, vários com 25 e muitos com 20. Isso demonstra que a cooperativa tem uma estrutura de funcionamento que preserva o emprego, ela não se baseia unicamente naquele resultado pontual.

Ela faz um acompanhamento para um período longo, por isso temos tantos funcionários com tantos anos de casa. Ela procura ter uma relação trabalhista muito aberta, muito transparente com o colaborador e oferece a esse colaborador uma série de benefícios.” (ENTREVISTADO B)

Além disso, as cooperativas criam vínculos com a comunidade em que atuam.

“Nós procuramos valorizar muito as nossas comunidades, a gente tem um compromisso de viver inserido no seu contexto.” (ENTREVISTADO D)

Assim, as cooperativas participam de eventos na comunidade local, campanhas sociais, além de promover cursos de aperfeiçoamentos e educação financeira para seus cooperados e comunidade.

- **Processo de informações internas**

As informações internas são diárias (ENTREVISTADO D). Neste sentido, o Entrevistado D ressalta:

“Estamos sempre monitorando, buscando ter todas as informações necessárias, para informar tanto os colaboradores da cooperativa, bem como das unidades que nós possuímos. Então, o controle de informações é instantâneo, ao mesmo tempo que surge qualquer produto novo ou quando é tomado uma definição própria da cooperativa, automaticamente a gente passa informação já pra toda a nossa rede de atuação.” (ENTREVISTADO D)

Desta forma, as cooperativas fazem uso de sistemas internos, como o portal por exemplo, em que são disponibilizados comunicados importantes, informações sobre produtos, manuais, acompanhamento de desempenho, entre outros. Além disso, são realizadas reuniões, conferências, fazem uso do e-mail, do *Skype* e do *WhatsApp*.

5.3 FERRAMENTAS DE CONTROLE GERENCIAL

O controle das cooperativas é feito principalmente, por meio de ferramentas desenvolvidas por seus próprios sistemas, sendo o acompanhamento dos indicadores financeiros realizado diariamente e no fechamento de cada mês.

“Nós monitoramos quase que diariamente o comportamento dos indicadores financeiros, inclusive dos produtos e serviços que nós trabalhamos.” (ENTREVISTADO D)

Assim, as cooperativas realizam reuniões mensais para o acompanhamento de seus números.

“Inclusive nós mandamos fazer um quadro, quando fecha o mês, a agência chama seu quadro de colaboradores, para então juntos olhar onde está indo bem e onde é preciso um esforço maior.” (ENTREVISTADO A)

Além das ferramentas desenvolvidas por seus sistemas, para o acompanhamento e a avaliação de desempenho, também foram citados o *Systems Applications and Products in Data Processing* (SAP), sendo este usado pelas cooperativas do sistema SICREDI e o BSC, utilizado pelas cooperativas do sistema UNICRED.

Além dos indicadores financeiros, referenciou-se também o controle sobre indicadores não financeiros, ou controles subjetivos, como foi chamado pela cooperativa.

“Temos os controles subjetivos, aonde por exemplo, a gente faz pesquisas de satisfação, interna e externa, e também através de planos de desenvolvimento individuais dos colaboradores, aonde também é possível desenvolver algumas competências que a cooperativa necessita.” (ENTREVISTADO E)

Desta forma, os objetivos e metas das cooperativas tem sido promissores, com bons resultados:

“Perseguimos mensalmente atingir as nossas metas [...] e graças a Deus nós estamos muito próximo nesse momento já das metas de final de ano.” (ENTREVISTADO D)

A fiscalização nas cooperativas é realizada por:

- Associados: “O grande fiscal da cooperativa é um associado, quando ele tiver qualquer observação, ele pode trazer isso para a direção.” (ENTREVISTADO D)
- Conselho de administração: “A responsabilidade do conselho de administração é zelar pelo bom desenvolvimento, da gestão, da prospecção, do volume de negócios, do controle sobre o orçamento e realizado também, sobre as despesas.” (ENTREVISTADO D)

- Conselho Fiscal: “O conselho fiscal, eleito pelos associados, tem a responsabilidade de minuciosamente acompanhar a todos os atos e práticas da cooperativa.” (ENTREVISTADO B). “Para tanto, recebem treinamentos para fazer essa fiscalização.” (ENTREVISTADO E)
- Banco Central: As cooperativas de crédito são regulamentadas e fiscalizadas pelo Banco Central. “Ele nos rege, nos audita e nos orienta, inclusive é ele quem nos autoriza a funcionar.” (ENTREVISTADO A)
- Auditoria interna: As cooperativas de crédito singulares também são auditadas por sua Central. “Existe uma auditoria interna que é coordenada pelo sistema, pela Central.” (ENTREVISTADO E)
- Auditoria externa: Trata-se de empresas de auditorias, que são contratadas pelas cooperativas, sendo elas recomendadas pelo banco central: “Estes auditores têm a autorização do Banco Central, tem que passar pelo crivo do Banco Central.” (ENTREVISTADO D)
- Áreas ou setores específicos (colaboradores, técnicos, executivos): Por fim, o controle também é feito pelos próprios colaboradores, seja por áreas específicas, gerentes, técnicos, assessores que fazem o acompanhamento das operações e do que acontece na cooperativa, com o objetivo de cumprir as normas e regulamentos obrigatórios. Os depoimentos a seguir apontam para tais procedimentos:

“A fiscalização começa o primeiro lá na ponta, que é a agência [...] o gerente ou coordenador administrativo, tem que ver se o que será feito está adequado, dentro das boas práticas, se aquilo está adequado perante os normativos do sistema ou do próprio Banco Central. Então, o primeiro crivo de fiscalização é lá na ponta, quando é pedido uma operação de crédito, uma aplicação financeira, temos regra para tudo. [...] e na sede administrativa, existe toda uma área de suporte, onde nós temos uma assessoria de controles internos [...] temos inclusive uma inspetora aqui, que faz a inspetoria nas agências.” (ENTREVISTADO A)

“Existem órgãos internos também, como te falei, tem uma gerência de controladoria, que é responsável por isso, e os diretores assinam. Nesse caso, os responsáveis finais são os diretores.” (ENTREVISTADO E)

“Os nossos técnicos regionais, [...] seguidamente visitam as cooperativas para ver se está tudo dentro da normalidade, se os contratos estão sendo feitos com as devidas garantias, dentro dos modelos que foram orientados.” (ENTREVISTADO D)

As cooperativas também fazem uso do código de ética ou conduta, sendo este repassado ao colaborador assim que é contratado, devendo ser cumprido por todos os colaboradores:

“É desta forma que a gente faz com que os colaboradores tenham conhecimento desde o início.” (ENTREVISTADO E)

“Os colaboradores inclusive assinam essa responsabilidade de zelar pela ética profissional.” (ENTREVISTADO D)

A seguir serão apresentadas as ferramentas de controle adotadas neste estudo.

5.3.1 Planejamento Estratégico

Em seguida são apresentadas as formas como cada cooperativa lida com o planejamento estratégico.

SICREDI

A cooperativa SICREDI realiza seu planejamento estratégico a cada 5 anos, com revisões anuais, porém alterações ocorrem somente, em casos excepcionais, como por exemplo, alguma definição do BACEN que possa interferir na sua execução. A cooperativa realiza um plano de ação e de metas anualmente. Participam da construção do planejamento estratégico o presidente, conselho de administração, os executivos das cooperativas e também os colaboradores (ENTREVISTADO A).

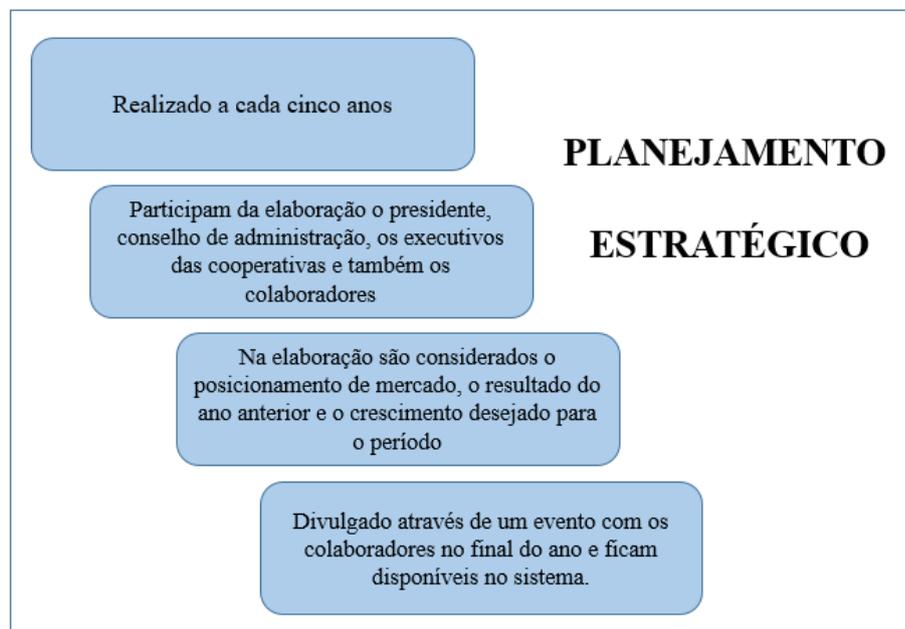
Para a construção do planejamento estratégico são considerados o posicionamento de mercado, o resultado do ano anterior e o crescimento desejado para o período. Para o Entrevistado A, no planejamento estratégico é preciso considerar o que a cooperativa quer, o que ela deseja, ou seja, tem a ver com a visão da cooperativa.

No que se refere as metas, segundo o Entrevistado A, a cooperativa possui “uma forma mais harmônica de trabalhar”, ou seja, os colaboradores participam da elaboração das metas para o ano seguinte. Para divulgar os objetivos e metas, e fazer com que o colaborador se comprometa, no final de 2016, a cooperativa promoveu uma integração entre seus colaboradores:

“Fizemos uma brincadeira no final do ano para as metas desse ano, criamos um *banner* grande, e nas festividades de fechamento de ano, a gente fez um jantar e convidou todas as pessoas para assinarem junto, concordando com o que foi proposto de metas para este ano.” (ENTREVISTADO A)

Além da integração, os dados do planejamento estratégico ficam disponíveis no sistema, sendo que a cada fechamento de mês são atualizados, para fins de acompanhamento. Desta forma, a Figura 5 apresenta a sistematização das principais características do planejamento estratégico na cooperativa SICREDI.

Figura 5 - Planejamento estratégico na SICREDI



Fonte: Elaborado pela autora.

SICOOB

Na cooperativa SICOOB, o planejamento estratégico é realizado de três em três anos, com revisões trimestrais. Participam da construção do planejamento os diretores, gerentes, superintendentes e conselhos fiscais.

Para a construção do planejamento são considerados dois ambientes: o ambiente ligado ao associado e o ambiente interno. Para tanto, a cooperativa faz o uso do BSC na elaboração do planejamento estratégico:

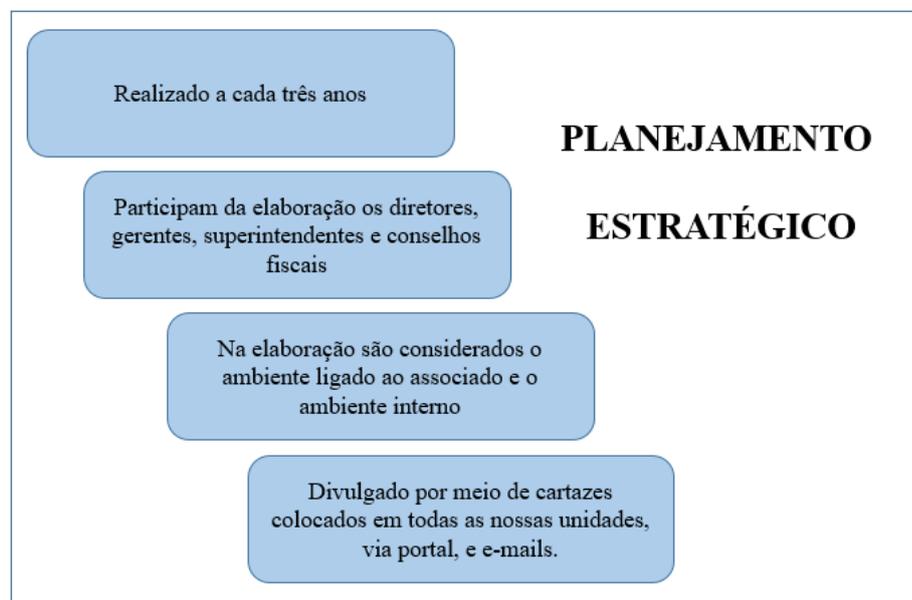
“Temos que trazer o melhor para o associado e também investir na qualificação do nosso pessoal, em medidas de correção, em investimento em tecnologia.” (ENTREVISTADO B)

Depois de elaborado, o planejamento estratégico é disponibilizado

“do presidente ao contínuo. Para isso, a cooperativa monta cartazes e coloca em todas as nossas unidades, disponibiliza via portal, além de que seguidamente são disparados *e-mails* internos, destacando alguma coisa do planejamento estratégico.” (ENTREVISTADO B)

A Figura 6 sintetiza essas informações:

Figura 6 - Planejamento estratégico na SICOOB



Fonte: Elaborado pela autora.

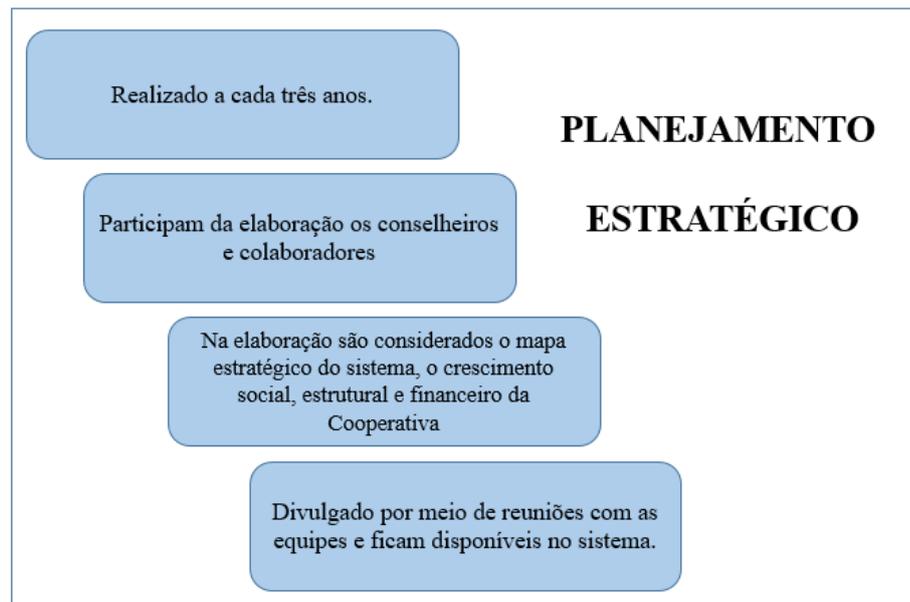
CECRED

Na cooperativa que faz parte do Sistema CECRED, o planejamento estratégico é realizado para o período de 3 anos, e dificilmente sofre alterações. Participam da sua construção os conselheiros e colaboradores. De acordo com o Entrevistado C, tem-se a intenção para os próximos, também de envolver os cooperados na elaboração do planejamento estratégico.

Na elaboração do planejamento, a cooperativa considera o mapa estratégico do sistema, o crescimento social, estrutural e financeiro da Cooperativa. A partir do planejamento estratégico (2018-2020), passa a ser considerado também a definição de propósito da Cooperativa (ENTREVISTADO C).

E quanto a divulgação dos objetivos e metas, a cooperativa realiza reuniões com suas equipes, além de disponibilizarem os dados no sistema. Além disso, “os resultados são atualizados diariamente pelo sistema *Business Intelligence* (BI) e por meio de *e-mail* semanal” (ENTREVISTADO C). A Figura 7 apresenta essas características:

Figura 7 - Planejamento estratégico na CECRED



Fonte: Elaborado pela autora.

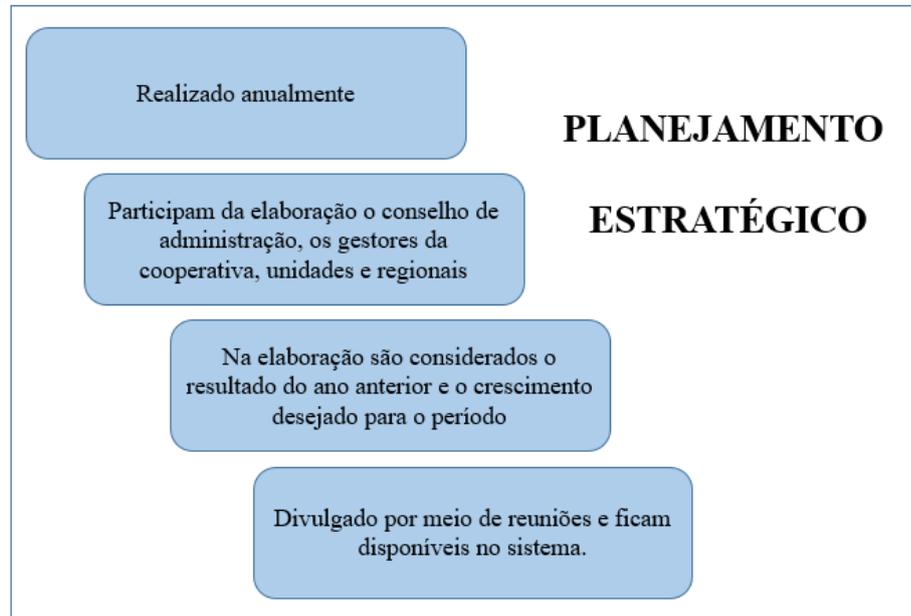
CRESOL

Na cooperativa CRESOL, o planejamento estratégico é realizado para o período de um ano. Quem participa da sua elaboração são o conselho de administração, os gestores da cooperativa, das unidades e regionais.

Para a elaboração são considerados o resultado do ano anterior e o crescimento desejado para o período. Segundo o Entrevistado D, “a gente faz um balanço das atividades, aí a gente imagina o quanto pode crescer”.

Depois de elaborados, os objetivos e metas, são disponibilizados no sistema, e divulgados aos colaboradores por meio de reuniões com as equipes: “a gente reúne todos os colaboradores, onde a gente apresenta esse planejamento” (ENTREVISTADO D).

A Figura 8 apresenta a síntese das características relacionadas ao planejamento estratégico da cooperativa CRESOL.

Figura 8 - Planejamento estratégico na CRESOL

Fonte: Elaborado pela autora.

UNICRED

Na cooperativa UNICRED, assim como na sua Central, o planejamento estratégico é realizado para o período de 5 anos, sendo revisado anualmente. De acordo com o Entrevistado E, o planejamento da cooperativa é realizado com base no planejamento da sua Central, tendo cada cooperativa as suas peculiaridades, em vista da região onde atua.

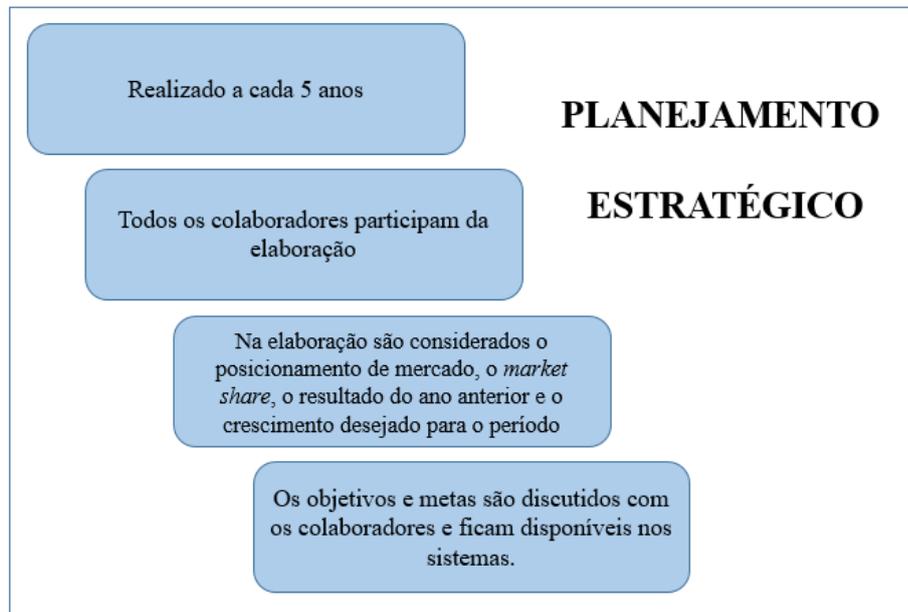
No que tange a elaboração do planejamento, ele acontece nas seguintes etapas:

1. O conselho de administração estabelece o quanto a cooperativa deve crescer;
2. Esses números são discutidos com os gerentes de cada unidade;
3. Os gerentes discutem o planejamento com suas equipes, com os planos de ação e pontos a melhorar;
4. Depois disso são levados para a aprovação do conselho de administração. Desta forma, todos os colaboradores acabam participando.

Para a sua elaboração são considerados o posicionamento de mercado, o *market share*, o resultado do ano anterior e o crescimento desejado para o período (ENTREVISTADO E).

Quanto à comunicação e divulgação das metas, estas são disponibilizadas nos sistemas da cooperativa, chamados “Realize” e “Radar” e na extranet da cooperativa. Além disso, são realizadas reuniões com as equipes. A Figura 9 apresenta estas características:

Figura 9 - Planejamento estratégico na UNICRED



Fonte: Elaborado pela autora.

5.3.2 Orçamento e Controle Orçamentário

Em seguida são apresentadas as características que se referem ao orçamento e controle orçamentário das cooperativas estudadas.

SICREDI

Na cooperativa SICREDI, o orçamento é elaborado juntamente com as metas para o ano seguinte e quem participa da elaboração são a diretoria executiva e de operações e os assessores das respectivas áreas. A aprovação do orçamento é feita pela presidência e diretoria (executiva e de operações). O orçamento é realizado para o período de um ano (ENTREVISTADO A).

Como base para a elaboração são usados históricos de anos anteriores, a expectativa inflacionária, possíveis provisões e possíveis investimentos em infraestrutura (se vai abrir ou reformar alguma agência).

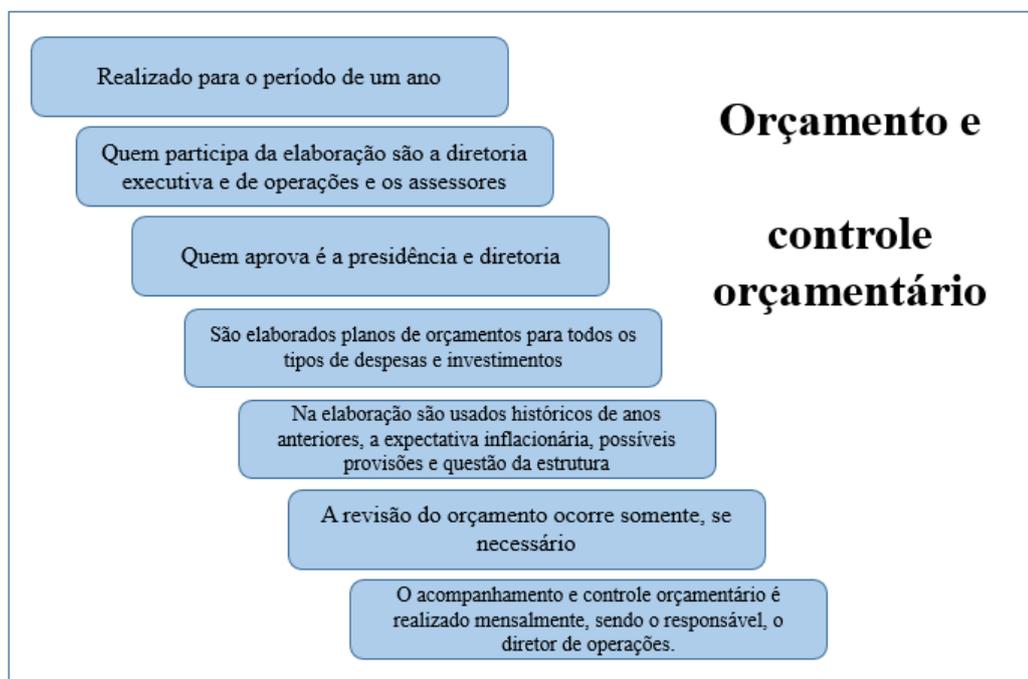
São elaborados planos de orçamentos para todos os tipos de despesas, de pessoal, marketing, treinamentos, de estrutura física, do sistema, entre outras, e também investimentos, como abertura de uma nova unidade, por exemplo (ENTREVISTADO A).

A revisão de orçamento ocorre somente se necessário. Para o Entrevistado A, “existem duas formas de fazer resultado, uma é fazendo novos negócios e a outra é revendo também as despesas. São duas formas de você potencializar o resultado”.

O controle orçamentário é realizado com o auxílio da ferramenta “*Analyzer*”, sendo acompanhado mensalmente o planejado e o realizado. O responsável pelo controle orçamentário é o diretor de operações (ENTREVISTADO A).

A Figura 10 sintetiza essas características:

Figura 10 - Orçamento e controle orçamentário da SICREDI



Fonte: Elaborado pela autora.

SICOOB

Na cooperativa SICOOB o orçamento é realizado sempre para o ano seguinte, sendo elaboradas propostas de orçamentos para todas as despesas e investimentos:

“Nós procuramos apresentar a diretoria uma proposta orçamentária pro ano seguinte, que sempre contemple todas as despesas da cooperativa e investimentos também. Então é feito um trabalho técnico de levantamento desses valores, apresentando a diretoria, que faz então uma reunião onde ela aprova, aprova em parte, reprova, reprova em parte.” (ENTREVISTADO B)

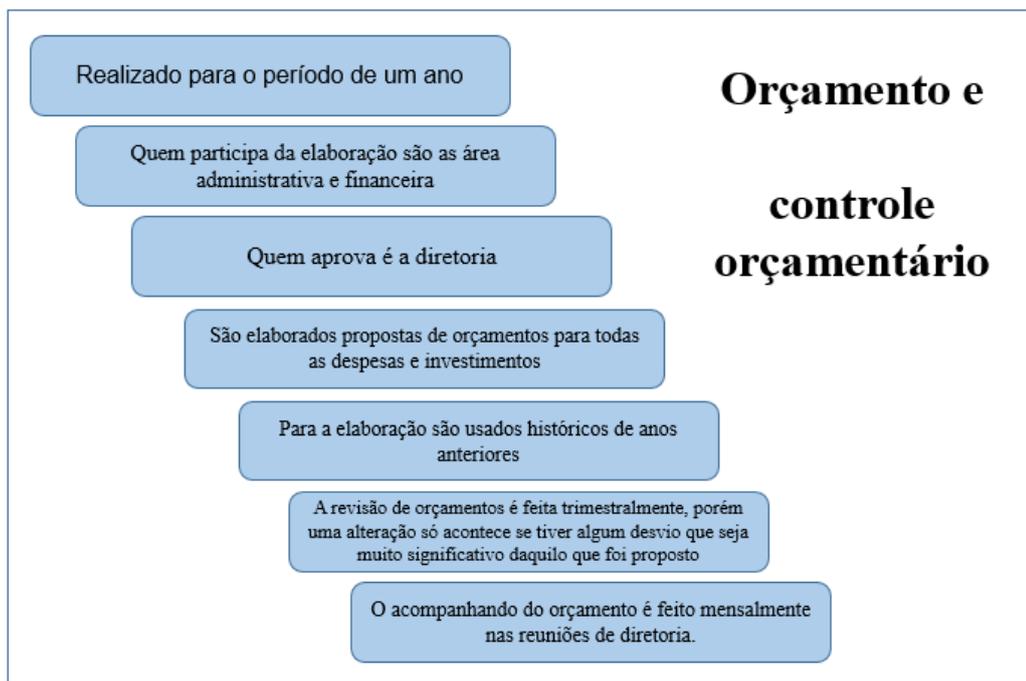
Como estimativa, na elaboração dos orçamentos, de acordo com o Entrevistado B, usa-se o histórico de anos anteriores:

“Nós temos toda uma série histórica e aí dentro dessa série histórica nós olhamos conta por conta pra ver se alguma dessas contas poderia ter uma variação atípica ou para mais ou para menos, de acordo com o que a gente tem de experiência.” (ENTREVISTADO B)

Quem participa da elaboração dos orçamentos são as áreas administrativa e financeira, sendo a aprovação final feita pela diretoria. Assim, segundo o Entrevistado B, “depois de aprovado esse orçamento, ele é acompanhado mensalmente nas reuniões de diretoria. É um dos itens incluídos no relatório gerencial”.

A revisão de orçamentos é feita trimestralmente, porém, uma alteração só acontece se tiver algum desvio que seja muito significativo daquilo que foi proposto. A Figura 11 sintetiza essas informações:

Figura 11 - Orçamento e controle orçamentário da SICOOB



Fonte: Elaborado pela autora.

CECRED

Na cooperativa do sistema CECRED o orçamento é realizado para o período de ano, sendo que não ocorre revisão do orçamento:

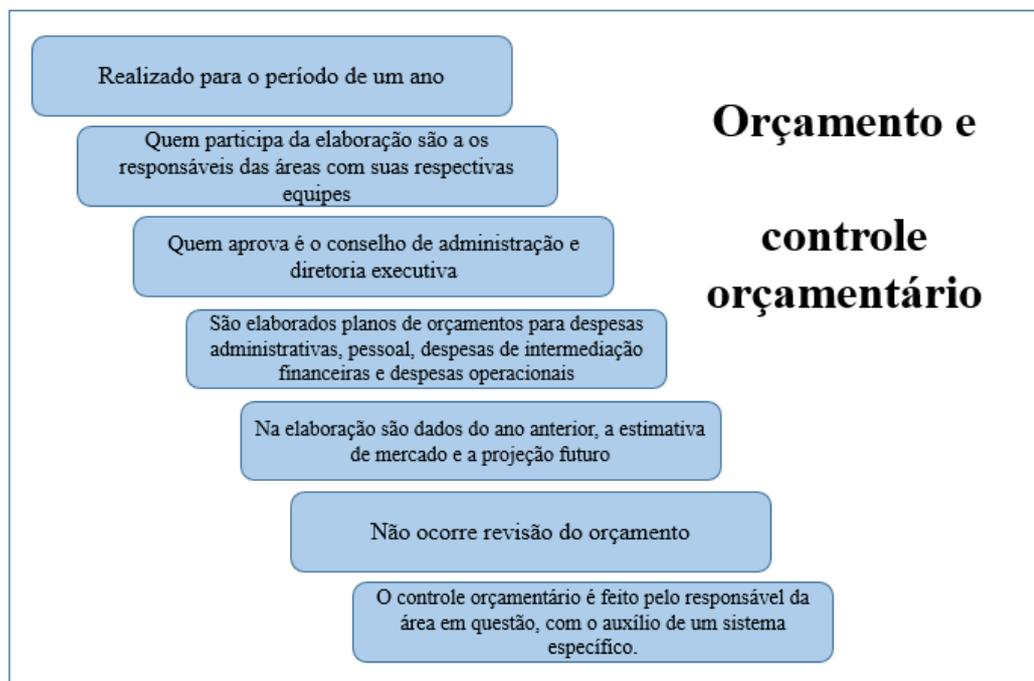
“Uma vez que é feito planejamento do orçamento, ele segue durante aquele ano. Não tem como alterar ou incluir alguma coisa.” (ENTREVISTADO C)

Quem participa da elaboração do orçamento são os responsáveis das áreas (coordenadores e gerentes), envolvendo suas respectivas equipes. A aprovação final é feita pelo conselho de administração e diretoria executiva (ENTREVISTADO C).

Para a elaboração do orçamento são usadas estimativas de mercado, dados do ano anterior e a projeção de futuro. Assim, a cooperativa cria propostas voltadas para as despesas administrativas, despesas de pessoal, despesas de intermediação financeiras, despesas operacionais, entre outras.

O controle orçamentário é realizado pelo responsável da área em questão. De acordo com o Entrevistado C, ele é responsável por elaborar, acompanhar e defender seu orçamento. A cooperativa possui uma ferramenta chamado “*Mattera*” para realizar o acompanhamento e o controle. A Figura 12 sintetiza essas características:

Figura 12 - Orçamento e controle orçamentário da CECRED



Fonte: Elaborado pela autora.

CRESOL

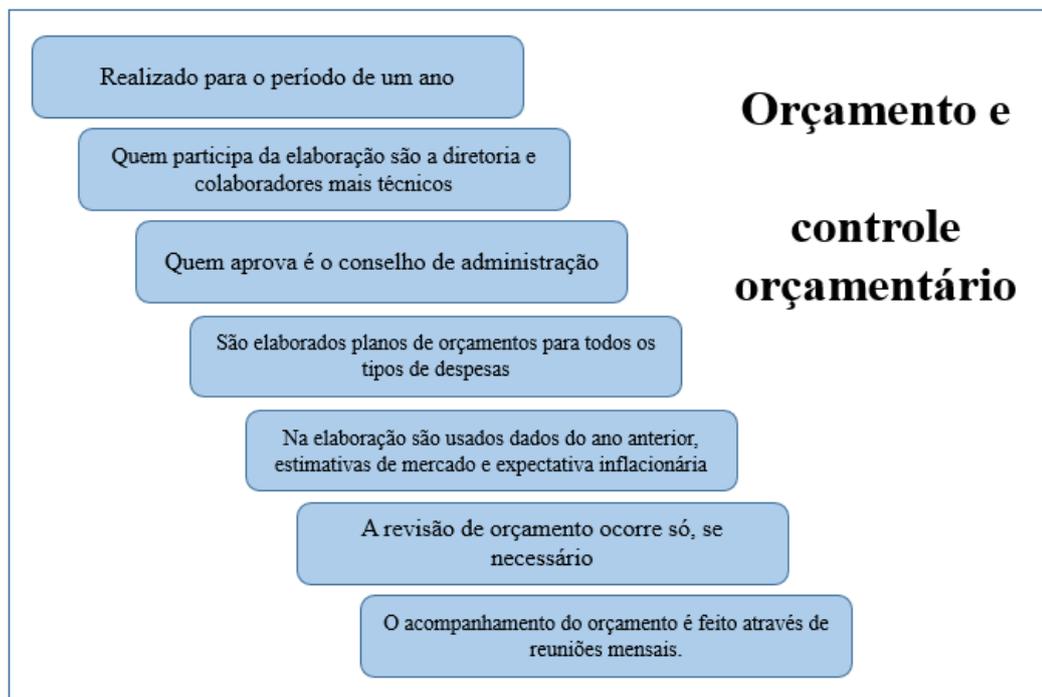
Na cooperativa CRESOL o orçamento é realizado para o período de um ano. Quem participa da elaboração são a diretoria e os colaboradores mais técnicos, sendo a aprovação feita pelo conselho de administração (ENTREVISTADO D).

São elaboradas propostas de orçamento para todas as despesas, tais como marketing, de pessoal, entre outras. Para a elaboração são usados dados do ano anterior, estimativas de mercado e a expectativa inflacionária. O acompanhamento é feito mensalmente, a revisão ocorre somente se necessário.

“A gente faz nossas reuniões mensais. A gente também, por exemplo, quando uma unidade, num determinado município não está encontrando o ponto de equilíbrio, a gente analisa os gastos, porque as vezes está gastando demais. Então, mensalmente nós olhamos também essa questão das despesas pra ver se estão dentro do planejado.” (ENTREVISTADO D)

A Figura 13 apresenta a síntese dessas informações:

Figura 13 - Orçamento e controle orçamentário da CRESOL



Fonte: Elaborado pela autora.

UNICRED

Na cooperativa UNICRED o orçamento é elaborado para o período de dois anos, com revisões anuais. Para a elaboração do orçamento, segundo o Entrevistado E, todos os colaboradores participam:

“É mandada uma planilha de custos, com todos os custos de cada agência, isso vai para gerência das agências, que discutem com as unidades, eles

projetam lá seus custos, mandam, é revisado pela regional, depois mais uma vez é alinhado, através da revisão, por que às vezes lá na ponta esquece que vai ter um subsídio, que vai haver um aumento natural em cima da expectativa de inflação, e tal, corrige, depois volta, alinha e fecha. Então, ele é feito em concomitância com o planejamento estratégico, é pra gente poder saber quanto que essas metas vão rentabilizar, o que eu vou gastar, para poder projetar o resultado. Então o plano orçamentário trabalha junto.” (ENTREVISTADO E)

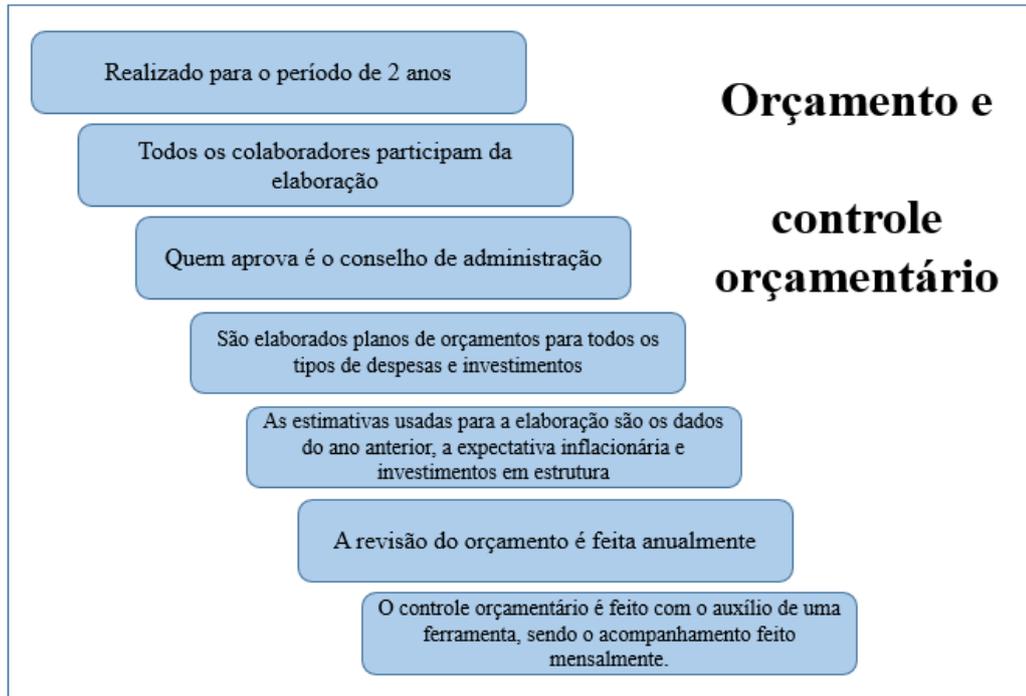
As estimativas usadas para a elaboração são os dados do ano anterior, a expectativa inflacionária e investimentos em estrutura:

“A gente pega os últimos 3 anos, analisa, e também sobre expectativas inflacionárias ou se tem algum outro projeto que precisa ser desenvolvido, aí precisa orçar esse projeto e largar dentro do orçamento.” (ENTREVISTADO E)

Assim, são elaborados orçamentos para todos tipos de despesas, como por exemplo, de pessoal, marketing, estrutura física, operacionais, entre outras, e também investimentos, como a abertura ou reforma de uma agência, por exemplo. Quem aprova as propostas de orçamentos é o conselho de administração (ENTREVISTADO E).

O controle orçamentário é feito com o auxílio de uma ferramenta disponível no sistema da cooperativa, o acompanhamento é realizado mensalmente, e tem como responsável o gerente administrativo. A Figura 14 sintetiza essas características:

Figura 14 - Orçamento e controle orçamentário da UNICRED



Fonte: Elaborado pela autora.

5.3.3 Avaliação de Desempenho da Cooperativa

Em seguida serão apresentadas as formas como as cooperativas realizam a avaliação de seu desempenho.

SICREDI

Na cooperativa SICREDI o acompanhamento do desempenho é realizado diariamente e a cada fechamento de mês é feito a avaliação de desempenho. Os indicadores considerados na avaliação de desempenho, de acordo com o Entrevistado A, são a eficiência, a inadimplência, indicadores de auditoria, indicadores financeiros, o próprio resultado, indicadores de provisão, entre outros. Sendo assim, é feito uma comparação entre o orçado e o realizado, e o plano de metas.

As ferramentas que são utilizadas para fazer essa avaliação são o SAP e o *Analyser* (próprio do sistema). A Figura 15 apresenta estas características:

Figura 15 - Avaliação de Desempenho da SICREDI



Fonte: Elaborado pela autora.

SICOOB

Na cooperativa SICOOB, a avaliação de desempenho é realizada mensalmente pela diretoria executiva, quando é comparado o orçamento com o realizado, havendo registro em ata.

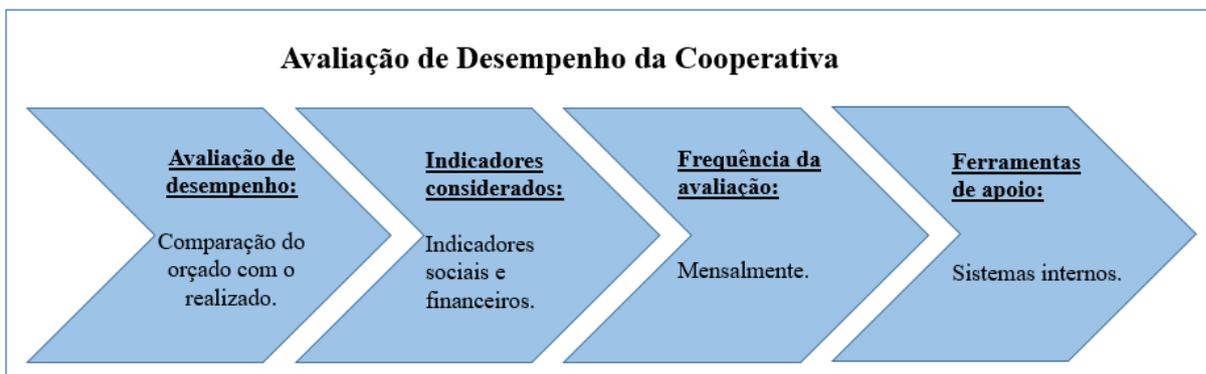
Porém, na opinião do Entrevistado B,

“a grande avaliação que a cooperativa tem é na assembleia geral ordinária, em que se apresenta todos esses números aos associados e eles que aprovam as contas da cooperativa.” (ENTREVISTADO B)

Para a avaliação são considerados indicadores sociais e financeiros, como por exemplo, o crescimento do número de associados, o volume de negócios, o resultado, o índice de liquidez, da inadimplência, entre outros. A cooperativa utiliza sistemas internos para realizar a avaliação de desempenho.

Essas características estão sintetizadas na Figura 16.

Figura 16 - Avaliação de Desempenho da SICOOB



Fonte: Elaborado pela autora.

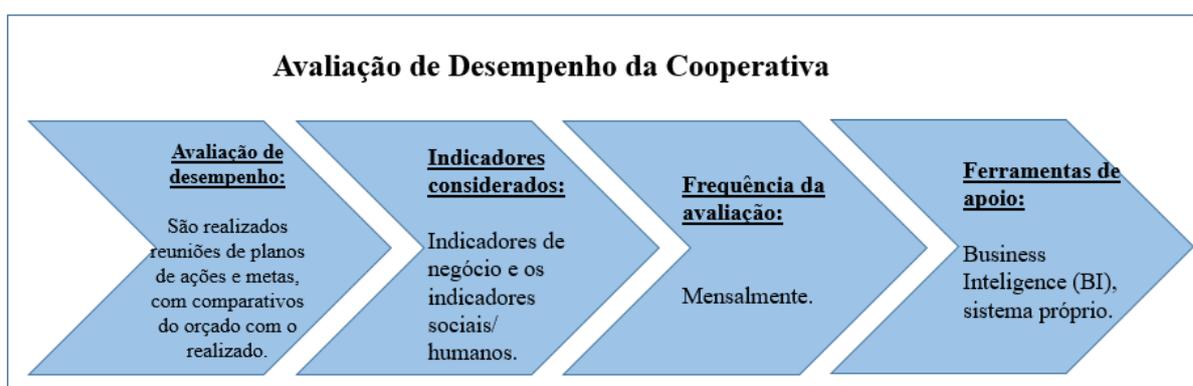
CECRED

A avaliação de desempenho na cooperativa do sistema CECRED é realizada mensalmente, quando são avaliados os indicadores de negócio, como por exemplo a cooperação, a inadimplência, os empréstimos e financiamentos, entre outros; e os indicadores sociais/humanos, como rotatividade, treinamentos, o “Progrid” (ferramenta que oferece cursos à distância aos cooperados), entre outros (ENTREVISTADO C).

Para a avaliação, são realizadas reuniões com planos de ações e metas, comparativos do orçado com o realizado. A cooperativa conta com o auxílio do “Business Intelligence” (BI), sistema próprio do CECRED e controles mais informais dos indicadores.

A Figura 17 sistematiza essas características:

Figura 17 - Avaliação de Desempenho da CECRED



Fonte: Elaborado pela autora.

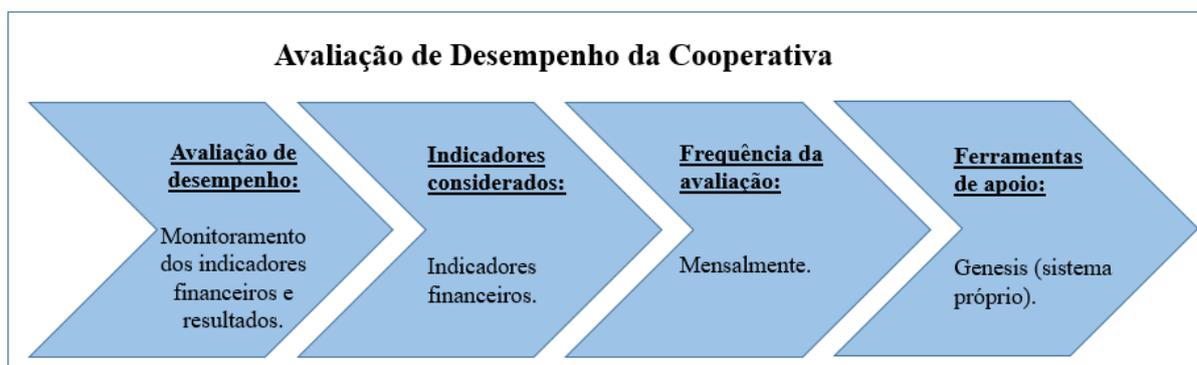
CRESOL

Na cooperativa CRESOL a avaliação de desempenho é realizada mensalmente. Além disso, de acordo com o Entrevistado D, três vezes ao ano todos os colaboradores se reúnem para avaliar o desempenho, rever ou elaborar novos plano de ação:

“Nós reunimos todos os colaboradores pelo menos três vezes ao ano, onde a gente faz um ambiente primeiro de debate, de análise, de cada unidade e com sugestões [...] e depois fizemos um convívio, onde a gente tem então, aquela parte mais de integração.” (ENTREVISTADO D)

Os indicadores usados para a avaliação do desempenho são indicadores financeiros, tais como, venda de produtos e serviços, o índice de inadimplência, a provisão, resultado, entre outros. Para tal, a cooperativa faz uso de uma ferramenta interna chamada “Genesis”.

A Figura 18 sintetiza essas informações:

Figura 18 - Avaliação de Desempenho da CRESOL

Fonte: Elaborado pela autora.

UNICRED

Na cooperativa UNICRED a avaliação de desempenho é realizada sobre dois aspectos:

1. Objetiva: “pega-se o que se planejou, pega o que foi realizado mês a mês, e vê se aquela questão está aderente ou não está. Se está, eu preciso aperfeiçoar e se não está eu preciso readequar.” (ENTREVISTADO E)
2. Subjetiva: realizada através de pesquisa de clima (com os colaboradores e cooperados). A avaliação objetiva é feita mensalmente e a subjetiva de 2 em 2 anos.

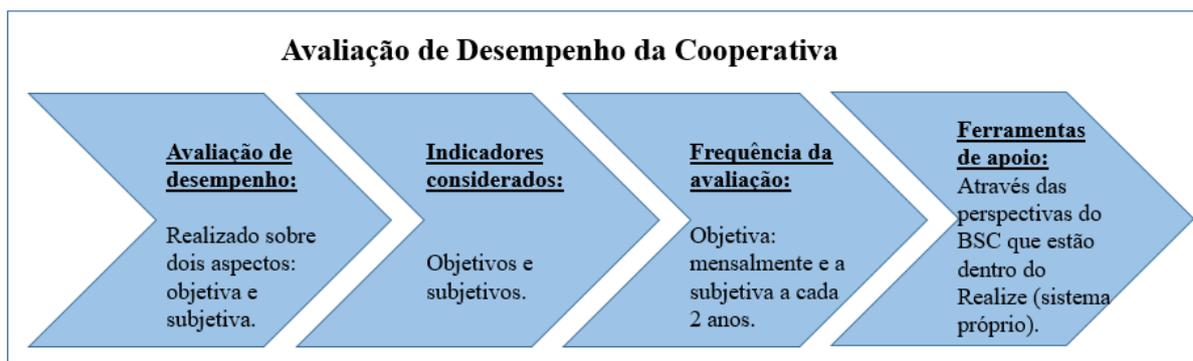
Para a avaliação objetiva são usados os indicadores: *market share*, crescimento com relação a outros modelos de cooperativas do mesmo porte, os níveis de crescimento de mercado do mesmo nicho, o índice de reincidência de auditorias, entre outros. Na avaliação subjetiva são analisados aspectos como o ambiente interno, questões de qualidade, estrutura física, confiança, salários, benefícios, entre outros. Também são analisados indicadores de desenvolvimento de carteira, em que se verifica se o colaborador está tendo um crescimento pessoal na cooperativa ou não. (ENTREVISTADO E)

Para fazer a avaliação de desempenho, a cooperativa faz uso da ferramenta BSC:

“Inclusive isso está dentro do “Realize”, aonde vai o posicionamento estratégico, os direcionamentos de competitividade, indicadores financeiros, indicadores de controle, indicadores de pessoas, indicadores de formação, processo que estão dentro do *Balanced Scorecard*.” (ENTREVISTADO E)

A Figura 19 sintetiza essas informações:

Figura 19 - Avaliação de Desempenho da UNICRED



Fonte: Elaborado pela autora.

5.3.4 Avaliação de Desempenho dos Colaboradores

Em seguida são apresentadas as características que tangem a avaliação de desempenho dos colaboradores, nas cooperativas de crédito.

SICREDI

Na cooperativa SICREDI o desempenho dos colaboradores é acompanhado através da ferramenta chamada “Evolução”, uma ferramenta própria do sistema. O SICREDI possui as metas do sistema, da cooperativa e as metas individuais de cada colaborador. Também considera-se o comportamento do colaborador, o relacionamento deste com os demais colaboradores, associados e sociedade. A cooperativa também faz uso do *Customer Relationship Management* (CRM).

O *feedback* aos colaboradores ocorre a cada 6 meses. Conforme o Entrevistado A, o *feedback* pode ser tanto positivo quanto negativo, “você está indo muito bem nisso, e aqui tem uma oportunidade de melhoria”. A cooperativa também realiza pesquisa de clima a cada 2 anos, com uma empresa contratada.

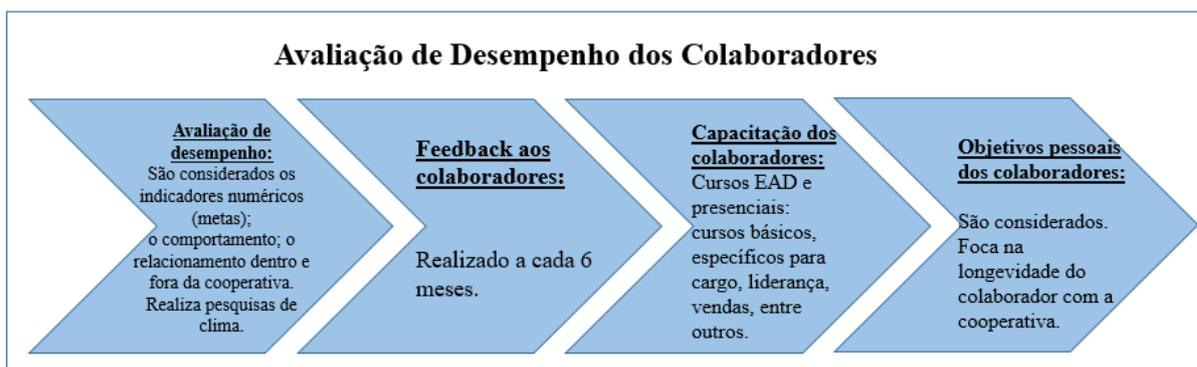
Para a capacitação dos seus dos colaboradores, o SICREDI possui uma ferramenta própria, o “SICREDI Aprende”, que oferece cursos de Educação à Distância (EAD). Também possuem cursos e treinamentos presenciais, realizados por sua Central. São cursos que vão desde os mais básicos até cursos específicos para cargo, liderança, vendas, relacionamento com os clientes, entre outros.

Além disso, os objetivos dos colaboradores considerados nas decisões da cooperativa, como numa promoção de cargo, por exemplo. Para o Entrevistado A,

“quando você tem isso mais próximo, há uma chance maior de longevidade do colaborador com a cooperativa, e a gente nunca contrata para mandar embora, a gente contrata para longevidade”. (ENTREVISTADO A)

A Figura 20 apresenta a síntese dessas informações.

Figura 20 - Avaliação de desempenho dos colaboradores da SICREDI



Fonte: Elaborado pela autora.

SICOOB

Na cooperativa SICOOB a avaliação de desempenho dos colaboradores é feita através da ferramenta chamada Programa de Gestão de Desempenho (PGD). Por meio desta ferramenta “os supervisores avaliam os seus supervisionados, os gerentes avaliam os supervisores, o superintendente avalia os gerentes e o diretor presidente avalia o superintendente” (ENTREVISTADO B). Por meio desta ferramenta é feita a avaliação do comportamento do colaborador na cooperativa (ENTREVISTADO B).

Para o Entrevistado B, essa ferramenta permite que o colaborador possa também se avaliar: “ele se dá uma nota, o gestor dele da outra nota, depois é feita uma média das duas e ao final de cada período é feito um *feedback* com cada um dos colaboradores” (ENTREVISTADO B). Depois de realizado o *feedback* é feito um plano de treinamentos para o colaborador, que ele tem o compromisso de fazer.

Além disso, “existe um diário de bordo neste sistema, em que o colaborador vai anotando as coisas importantes (positivas e negativas), e aí cabe a cada gestor chamar o colaborador e conversar com ele. Esses *feedbacks* podem ser diários” (ENTREVISTADO B).

Ademais, a cooperativa está buscando também algumas empresas para fazer a pesquisa de clima organizacional, porém ainda não fecharam (ENTREVISTADO B).

No que tange à capacitação dos colaboradores, o SICOOB investe na formação acadêmica e profissional do colaborador. Para a formação acadêmica, disponibiliza ajuda de

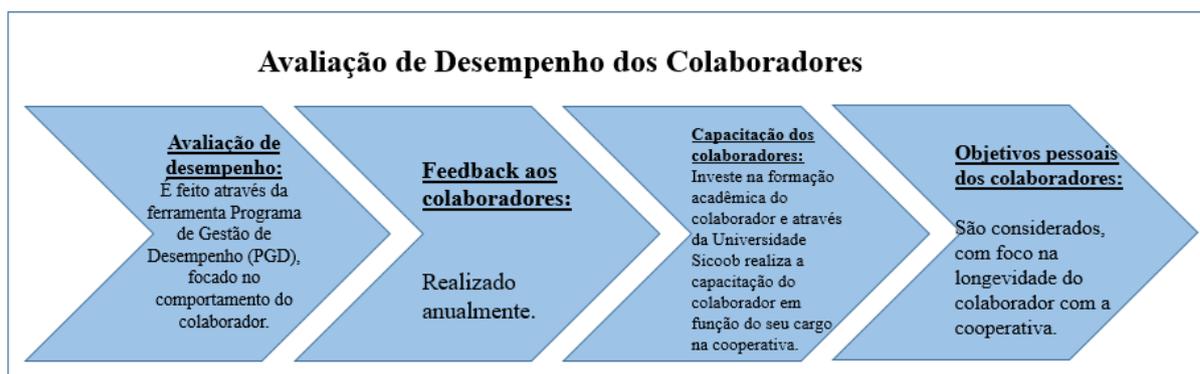
custos para o segundo grau, terceiro grau e pós-graduação. Para a capacitação profissional dentro da cooperativa, o SICOOB criou a “Universidade Sicoob”, que oferece diversos cursos online, em EAD, tais como cursos de ética, lavagem de dinheiro, atendimento ao associado, relacionamentos com os colegas, entre outros.

Os objetivos dos colaboradores são considerados. Para o Entrevistado B, o objetivo da cooperativa é formar colaboradores que progridam dentro da empresa:

“O que nós temos procurado sempre aqui é que o nosso funcionário faça carreira na empresa”. (ENTREVISTADO B)

A Figura 21 sintetiza as características relacionadas a avaliação de desempenho dos colaboradores na cooperativa SICOOB.

Figura 21 - Avaliação de desempenho dos colaboradores da SICOOB



Fonte: Elaborado pela autora.

CECRED

Na cooperativa do sistema CECRED, o acompanhamento do desempenho dos colaboradores é realizado por meio da ferramenta “Evoluir”. Essa ferramenta permite avaliar as competências essenciais e funcionais dos colaboradores. As competências essenciais são aquelas relacionadas ao comportamento, e as competências funcionais são as técnicas, para exercer o cargo em questão (ENTREVISTADO C). Nesta ferramenta também é gerado o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), em que é possível acompanhar o desempenho e a evolução do colaborador, além de desenvolver alguns pontos acordados com ele.

O *feedback* é realizado em casos pontuais (positivos e negativos), e de forma periódica (*feedback* de desenvolvimento) uma vez por ano, por meio do PDI:

“Conta-se a partir da data de admissão do colaborador, quando ele completar um ano, é quando ele vai realizar a avaliação. Neste meio tempo, podem ocorrer os *feedbacks* informais ou pontuais, de acordo com gestão, onde ela já vai pontuando o desenvolvimento e o desempenho do colaborador.”
(ENTREVISTADO C)

A cooperativa realiza também o *feedback* do colaborador para a cooperativa, 45 dias após o seu ingresso. O colaborador faz a avaliação da receptividade, do seu desempenho, da gestão, da equipe de trabalho, do suporte, ou seja, a satisfação do colaborador com a empresa. Para o Entrevistado C, com isso, é possível fazer eventuais mudanças, se necessárias. A partir de 2018, a cooperativa passará a realizar também pesquisas de clima.

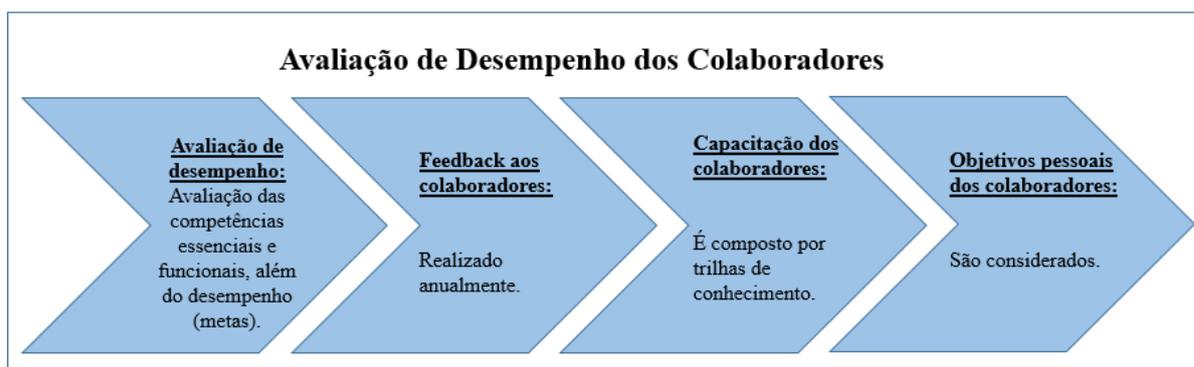
Os treinamentos na cooperativa são compostos por trilhas de conhecimento, dentro de uma plataforma, chamada “Sol”, que é uma ferramenta online. Trata-se de trilhas específicas para cada cargo e dentro destas trilhas existem diversos cursos que a compõem. A plataforma é composta por trilhas essenciais, que são obrigatórias, ou seja, todos os colaboradores precisam fazer, que englobam cursos de cooperativismo, cursos de competências, enfim, alguns cursos mais específicos, que são da essência da cooperativa. E as trilhas de desenvolvimento, que são trilhas com cursos voltados para o desempenho e o aprimoramento do colaborador (ENTREVISTADO C). A cooperativa também faz uso de um sistema chamado “Sênior”, usado para o controle da folha de pagamento, do ponto, recrutamento e desenvolvimento.

Além disso, na cooperativa considera-se os objetivos pessoais dos colaboradores, em decisões que envolvam os mesmos.

“A cooperativa tem um princípio de ser aberto e transparente, e nós buscamos auxiliá-los de forma ética e seguindo os padrões cooperativistas.”
(ENTREVISTADO C)

Na Figura 22 está apresentado a síntese destas características.

Figura 22 - Avaliação de desempenho dos colaboradores da CECRED



Fonte: Elaborado pela autora.

CRESOL

Na cooperativa da CRESOL, o monitoramento do desempenho é realizado pela ferramenta “Genesis” (um sistema próprio da CRESOL). O comportamento do colaborador dentro e fora da cooperativa também é considerado na sua avaliação.

O *feedback* é realizado uma vez ao ano, em que é dado o retorno ao colaborador e também o colaborador tem a oportunidade de fazer a sua avaliação:

“O colaborador está gostando da sua função ou gostaria trocar de setor? Qual é a avaliação que ele faz da equipe? Está se sentindo bem? Enfim, então procuramos ter um diálogo muito respeitoso para com os colaboradores”. (ENTREVISTADO D)

Podem também ocorrer *feedbacks* informais ou pontuais. Além disso, a cooperativa também investe na capacitação dos seus colaboradores:

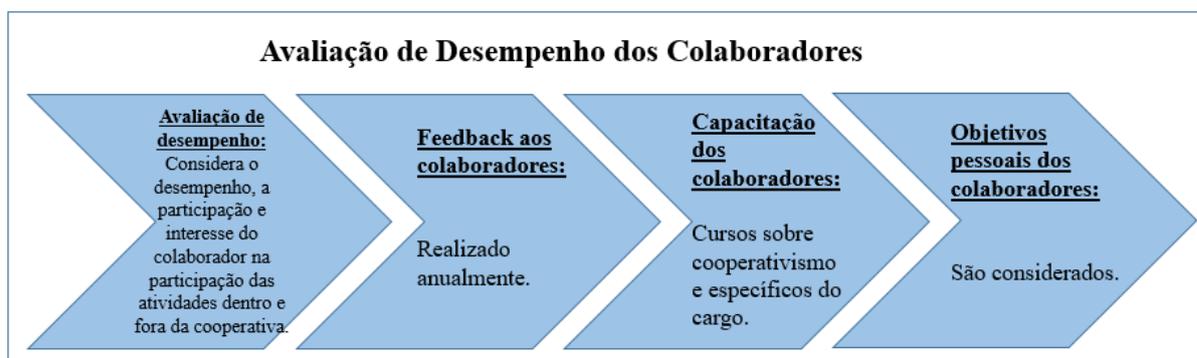
“Atualmente os cursos e treinamentos acontecem a maioria, na nossa Central de crédito, e eles são realizados por setores.” (ENTREVISTADO D)

Os objetivos pessoais dos colaboradores são levados em consideração:

“A gente tem uma relação muito familiar. Os colaboradores têm toda uma abertura de chegar e conversar com a direção, de sugerir algumas melhorias, propostas de trabalho. Então é uma relação bem aberta da direção para com os colaboradores.” (ENTREVISTADO D)

Neste sentido, a Figura 23 sistematiza a forma como a cooperativa CRESOL lida com a avaliação do desempenho dos seus colaboradores.

Figura 23 - Avaliação de desempenho dos colaboradores da CRESOL



Fonte: Elaborado pela autora.

UNICRED

A cooperativa UNICRED realiza o acompanhamento do desempenho dos colaboradores por meio da ferramenta “Realize” (um sistema próprio da UNICRED), que apresenta o desempenho relacionado as metas numéricas. Neste sentido, o Entrevistado E destaca que as metas são convencionadas: “isso é cultura nossa, convencionar”. Além disso, a cooperativa também utiliza a ferramenta do PDI, que trata das competências, e realiza pesquisas de clima a cada 2 anos. O *feedback* ao colaborador é realizado a cada 6 meses, podendo ser negativo ou positivo.

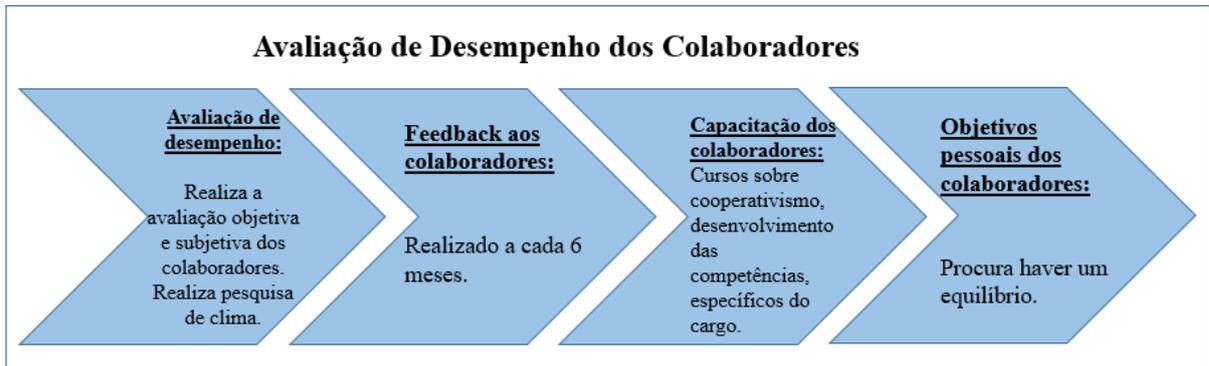
Em relação à capacitação, a cooperativa investe em cursos e treinamentos relacionados ao cooperativismo, desenvolvimento das competências específicas do cargo: gestão de pessoas, liderança, comunicação, entre outros. Os cursos podem ser presenciais ou em EAD.

No que tange aos objetivos pessoais dos colaboradores, a cooperativa procura manter um equilíbrio:

“até porque se os dois não caminham junto (cooperativa e colaborador), não existem duas pessoas, o colaborador é uma só” (ENTREVISTADO E).

Neste sentido, a Figura 24 apresenta uma síntese das características da avaliação de desempenho da cooperativa UNICRED.

Figura 24 - Avaliação de desempenho dos colaboradores da UNICRED



Fonte: Elaborado pela autora.

5.3.5 Sistema de Recompensas

A seguir são apresentadas as características do sistema de recompensas de cada cooperativa.

SICREDI

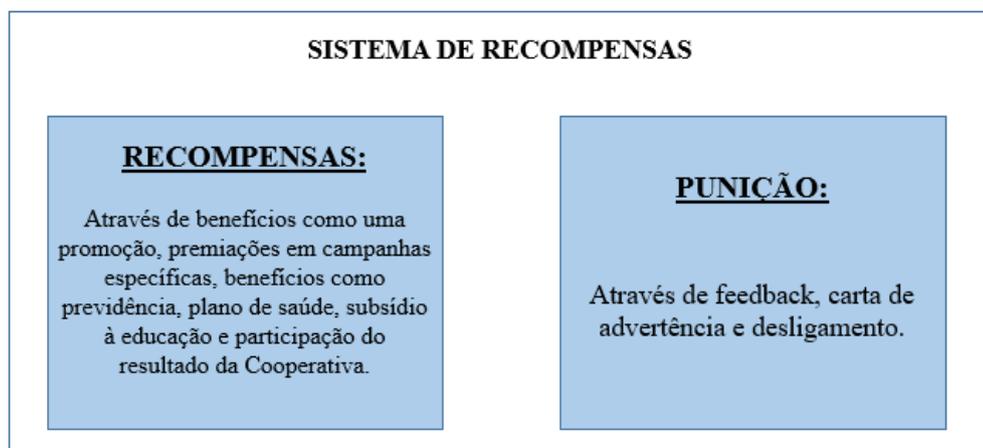
A cooperativa do sistema SICREDI recompensa seus colaboradores por meio de premiações em campanhas, promoção de cargo, oferece benefícios como previdência privada, plano de saúde, subsídio à educação, participação no resultado da cooperativa, aumentos de salário (meritocracia), entre outros.

Para uma promoção de cargo na cooperativa são considerados o desempenho do colaborador, o seu comportamento e os objetivos pessoais do colaborador.

Quanto a uma possível punição ao colaborador, na cooperativa SICREDI, busca-se primeiramente o diálogo. De acordo com o Entrevistado A,

“se tem algum comportamento, algo que você tem que corrigir no colaborador, chama ele para uma conversa, aponta o caminho para ele, compartilha com ele aquilo que a cooperativa deseja”. (ENTREVISTADO A)

E, dependendo da situação, faz-se o uso da carta de advertência ou mesmo o desligamento. A Figura 25 apresenta estas características:

Figura 25 - Sistema de recompensa da cooperativa SICREDI

Fonte: Elaborado pela autora.

SICOOB

A cooperativa SICOOB recompensa seus colaboradores por meio de benefícios como incentivos na formação acadêmica, plano de saúde, assistência odontológica, assistência psicológica, programa de qualidade de vida, em que, por exemplo, a cooperativa paga a inscrição do colaborador na participação de eventos esportivos. Além disso, de acordo com o Entrevistado B, a cooperativa, a cada ano oferece um prêmio em dinheiro ao colaborar para também recompensar o seu desempenho e dedicação.

“A cooperativa tem como prática oferecer um prêmio anual pra recompensar todo desempenho, toda dedicação dos colaboradores. Isso é feito com base em um percentual de salário, mas ele é idêntico pra todos, ou seja, ninguém recebe maior valor[...] É um prêmio, não existe uma obrigação de ser dado, mas a cooperativa vem cumprindo isso nos últimos anos, ou seja, oferece esse prêmio ao colaborador como uma retribuição a dedicação oferecida.”
(ENTREVISTADO B)

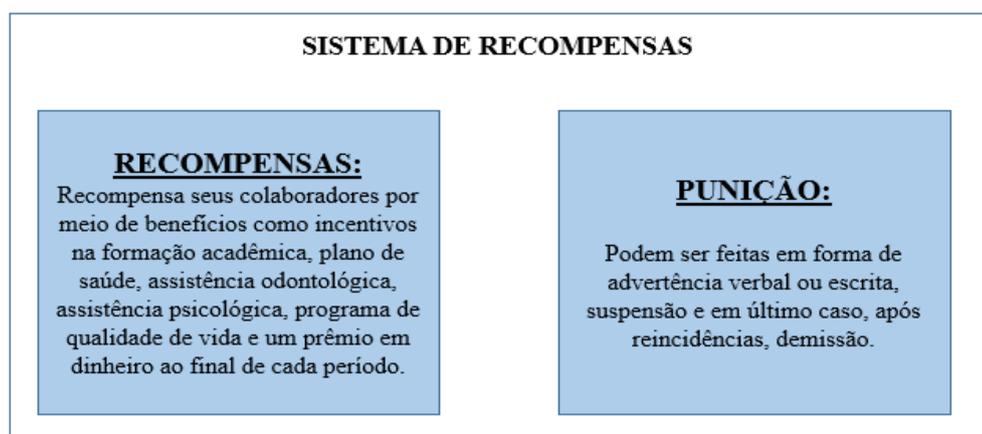
Para uma promoção de cargo e salário a cooperativa considera a qualificação, dedicação e o comprometimento do colaborador. De acordo com o Entrevistado C, os colaboradores têm oportunidade de desenvolver plano de carreira na cooperativa: “nosso superintendente entrou na cooperativa como contínuo; nosso gerente de negócio também entrou na cooperativa como mensageiro, e hoje [...] são os dois cargos mais altos da cooperativa.”

Em relação às punições, estas são realizadas por descumprimento de normas internas, por exemplo. Conforme o Entrevistado B, não são muito comuns e se tiver ligado a um desempenho ruim num determinado período, “sempre é oferecido uma oportunidade para que

possa recuperar esse mal momento, em outro posterior”. Porém, quando necessárias, as punições são feitas em forma de advertência verbal ou escrita, suspensão e em último caso, após reincidências, demissão.

A Figura 26 apresenta a síntese das características relacionadas às recompensas na cooperativa SICOOB.

Figura 26 - Sistema de recompensa da cooperativa SICOOB



Fonte: Elaborado pela autora.

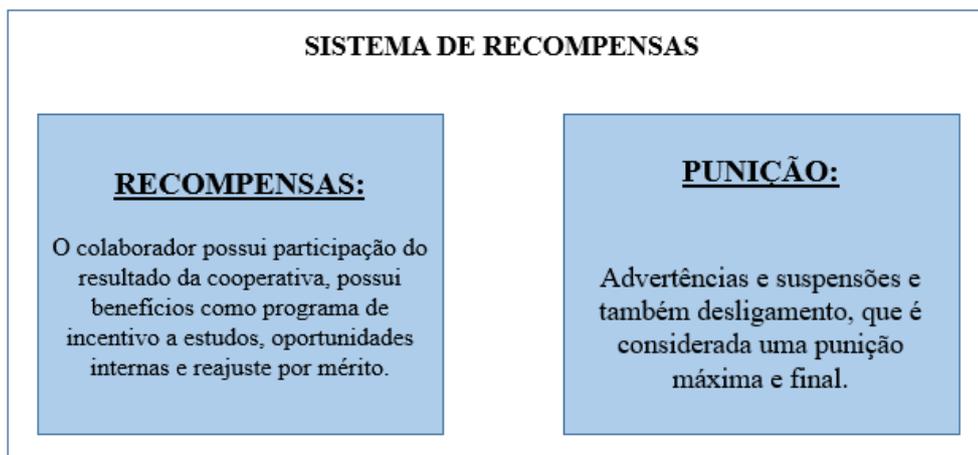
CECRED

A cooperativa do sistema CECRED, segundo o Entrevistado C, “busca manter um bom ambiente de trabalho e respeitoso, buscando sempre que tenha sua Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) alta”. Para tanto, oferece benefícios como promoção de cargo, incentivo a estudos, participação no resultado da cooperativa a cada 6 meses e reajuste de salário por mérito.

Para uma promoção de cargo e salário, além do tempo de cooperativa, faz-se a avaliação baseado no conjunto CHA – Conhecimento, Habilidade e Atitude – “pautado em processos específicos e transparentes” (ENTREVISTADO C). Além disso, considera-se também que a cooperativa tenha tido um bom desempenho.

E ao que refere-se a uma possível punição, “existe um processo de sanção disciplinar (advertências e suspensões, que inclusive, estão em processo de revisão dentro do balanço de consequência) e também desligamento, que é considerada uma punição máxima e final” (ENTREVISTADO C). Na Figura 27 temos a sistematização dessas informações:

Figura 27 - Sistema de recompensa da cooperativa do sistema CECRED



Fonte: Elaborado pela autora.

CRESOL

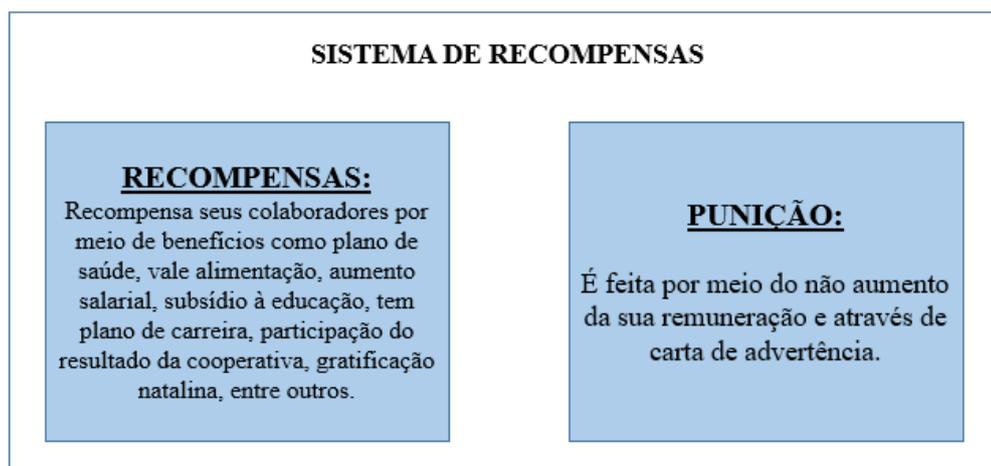
Na cooperativa CRESOL a recompensa aos colaboradores é feita em forma de benefícios, como por exemplo, plano de saúde, vale alimentação, aumento salarial, subsídio à educação, possui plano de carreira, participação do resultado da cooperativa, gratificação natalina, entre outros.

Para uma promoção de cargo e/ ou salário o colaborador precisa ter um bom desempenho e demonstrar interesse: “a gente procurar dar uma valorização toda especial para essas pessoas que desafiam e que de fato ‘vestem a camisa’” (ENTREVISTADO D). Considera-se também o desempenho da cooperativa, em especial ao que se refere a progressão salarial:

“Evidentemente que, para que haja avanços, progressões, na valorização do colaborador, a cooperativa também tem que ter avançado”. (ENTREVISTADO D)

E no que tange a punição, ela é feita por meio do não aumento da remuneração e através de carta de advertência. Neste sentido, a Figura 28 apresenta as informações relacionadas às recompensas do colaborador na cooperativa CRESOL.

Figura 28 - Sistema de recompensa da cooperativa CRESOL



Fonte: Elaborado pela autora.

UNICRED

Na cooperativa UNICRED a recompensa aos colaboradores é feita por meio de benefícios, tais como, plano de saúde, previdência, subsídio à educação, aumento salarial e participação do resultado da cooperativa.

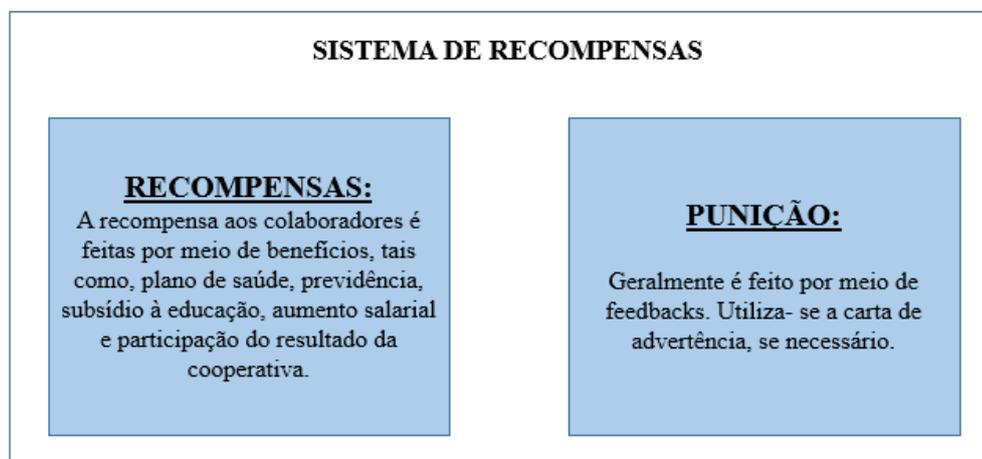
Para uma promoção de cargo ou aumento de salário são considerados o desempenho em relação aos indicadores, ou seja, as metas e o PDI das competências. De acordo com o Entrevistado E:

“De 6 em 6 meses todos nós somos avaliados e de acordo com as expectativas e o potencial de cada um, nós temos um crescimento horizontal e vertical. O horizontal precisa ganhar uma posição nova pra ganhar mais e o vertical tem lá 8 ou 10 faixas de crescimento salarial.” (ENTREVISTADO E)

Em relação as punições, “geralmente se utiliza isso através de *feedbacks*” (ENTREVISTADO E). Porém, também utiliza-se a carta de advertência, se necessário.

A Figura 29 sintetiza a informações relacionadas às recompensas do colaborador na cooperativa UNICRED.

Figura 29 - Sistema de recompensa da cooperativa UNICRED



Fonte: Elaborado pela autora.

5.3.6 Governança

Em seguida serão apresentadas as características das cooperativas de crédito em relação a governança.

SICREDI

A cooperativa SICREDI segue o modelo de governança definido pelo Banco Central às cooperativas de crédito. Segundo o Entrevistado A, a cooperativa possui um conjunto de normas, de posicionamento, e a forma de governança está presente principalmente através do estatuto, em que estão claros os papéis e responsabilidades.

Nas cooperativas de crédito os associados participam das decisões das cooperativas. Para melhorar a participação do associado e aproximá-lo ainda mais da cooperativa a SICREDI implantou os “núcleos de associados” e estes elegem os seus representantes, chamados de “coordenadores de núcleos”. De acordo com o Entrevistado A, como a cooperativa está situada numa metrópole, isso tem facilitado o acesso e aumentado a participação dos associados:

“As decisões da cooperativa através desse novo modelo de coordenadores de núcleo também fazem com que ele participe efetivamente mais da vida da cooperativa. Fizemos reuniões, chamamos todos nossos coordenadores de núcleo para participar, onde a gente apresenta os números da cooperativa, falamos das suas realizações e aquilo que ainda está projetado pra ser feito, e ele participa ativamente, efetivamente, faz perguntas, quer entender, dá

sugestões, sendo assim, bastante adequado para o nosso modelo de instituição financeira cooperativa.” (ENTREVISTADO A)

Desta forma, a cooperativa tem atingido um índice de participação dos associados em torno de 3%. De acordo com o Entrevistado A, o índice é baixo, considerando que algumas cooperativas do sistema possuem em torno de 15 a 20% de participação.

Dentre as decisões que são levadas à Assembleia estão a distribuição do resultado, a eleição de conselho fiscal, a eleição do conselho de administração, questões ligadas a estrutura como abertura de uma nova agência, aquisição de uma sede nova, entre outras.

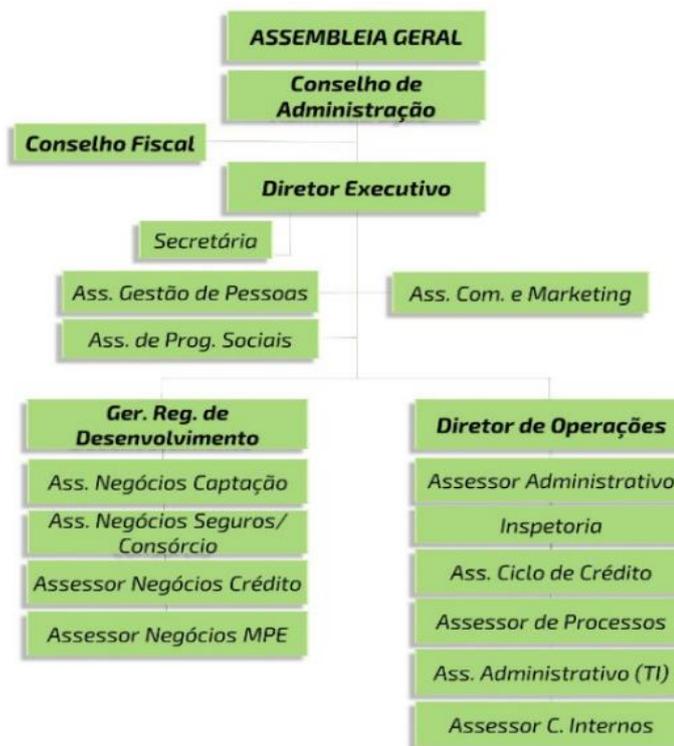
Outra característica das cooperativas é o tratamento justo a seus cooperados, sendo imparcial e sempre observando os seus direitos e deveres de associado. Equidade, de acordo com o Entrevistado A, “é uma palavra que define bem o que é ser cooperativa.”

Quanto ao papel da administração, conselho e diretores, estes são definidos conforme orientações do Banco Central, onde o conselho de administração é estratégico; o conselho fiscal faz a fiscalização e os diretores, a execução (ENTREVISTADO A).

Assim, o conselho de administração é responsável por fixar a orientação geral dos negócios da cooperativa, respondendo pelo processo de gestão estratégica, realizando o acompanhamento da execução e o cumprimento do planejamento por ele aprovado; acompanha e supervisiona o desempenho da diretoria executiva; aprova normativos; elege, destitui os membros da diretoria executiva, bem como fixa suas atribuições e competências; delibera sobre a convocação da assembleia geral, e a eliminação de associados; entre outras funções (ESTATUTO SOCIAL, 2017a).

À diretoria executiva cabe a responsabilidade de administrar operacionalmente a cooperativa; implementar normas de controles internos; examinar os planos de trabalho e respectivos orçamentos, acompanhando a sua execução; entre outras funções. O conselho fiscal é responsável por fiscalizar todos os atos e ações da cooperativa (ESTATUTO SOCIAL, 2017a). Na Figura 30 é representado o organograma da cooperativa:

Figura 30 - Organograma SICREDI



Fonte: ENTREVISTADO A.

Assim, além do conselho fiscal, também são responsáveis pela fiscalização na cooperativa: o conselho de administração; diretores; gerentes; a cooperativa possui inspetoria interna; auditorias interna e externa e o Banco Central:

“A visão que nós temos é que tem que ter auditoria, inspetoria. É importante para a longevidade de uma cooperativa de crédito, como em qualquer instituição financeira.” (ENTREVISTADO A)

Para a prevenção de fraudes e corrupção a SICREDI, além de seguir as normas do Banco Central e do Conselho de Controle de Atividades Financeiras (COAF²), a cooperativa também investiu em sistemas de proteção e segurança, além da fiscalização e o controle, que também auxiliam na prevenção. Assim, para o Entrevistado A, a responsabilidade corporativa:

“Pertence à alta administração zelar pela viabilidade econômica, mitigar riscos, cuidar das boas práticas, observar o mercado e seus impactos.

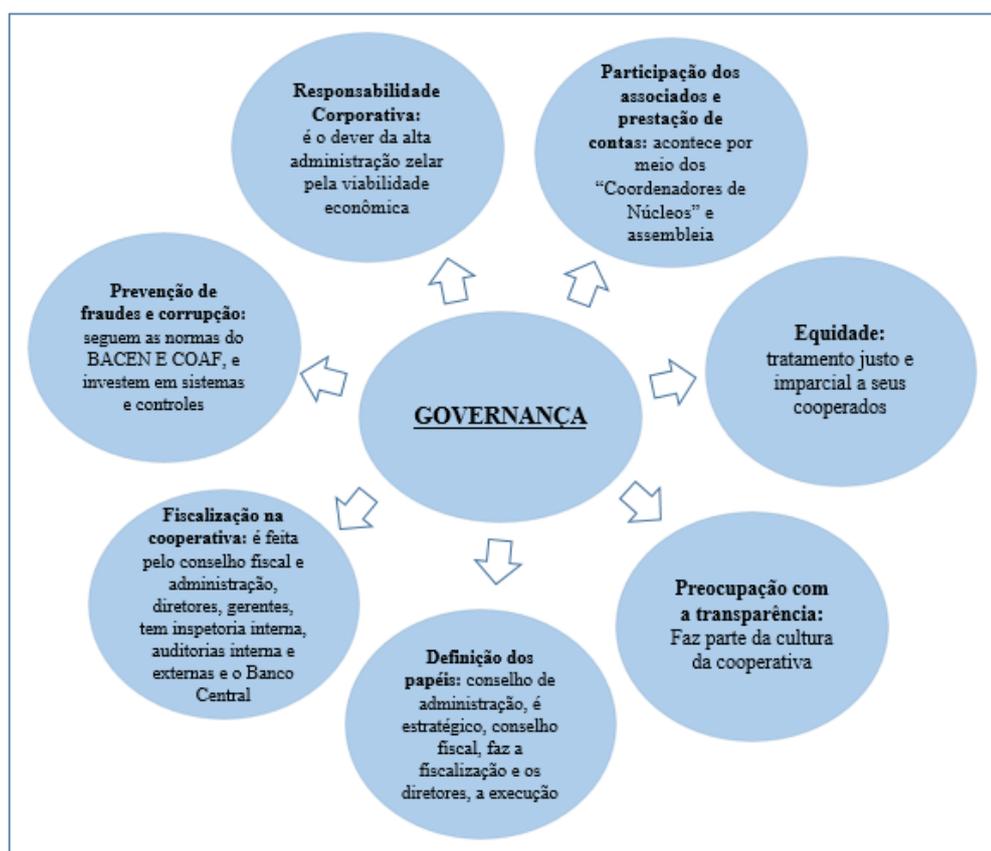
² O COAF é um órgão federal que atua na prevenção e no combate à lavagem de dinheiro e ao financiamento do terrorismo. Assim, as instituições financeiras são obrigadas por lei a informar as movimentações acima de R\$ 100.000,00 e operações suspeitas.

Precisamos sempre estar vigilantes nesse sentido, pois além de prestar contas ao quadro social, temos as responsabilidades constituídas pelo BACEN.” (ENTREVISTADO A)

Com relação à transparência, segundo o Entrevistado A, “isso faz parte da nossa cultura”. É preciso ser transparente com o associado, com o colaborador, o Banco Central e a sociedade (ENTREVISTADO A). Assim, a prestação de contas ao associado ocorre, principalmente, na Assembleia.

A Figura 31 apresenta as características da governança na cooperativa SICREDI.

Figura 31 - A governança na cooperativa SICREDI



Fonte: Elaborado pela autora.

SICOOB

A cooperativa SICOOB ainda não aderiu ao modelo de governança imposta pelo Banco Central. De acordo com o Entrevistado B:

“Nós temos agora uma proposta de alteração estatutária na Assembleia Geral Extraordinária, em que em novembro deste ano (2017) será submetida na Assembleia aos associados, a governança cooperativa, o modelo de

governança com um conselho de administração, diretoria executiva, indicada por este conselho.” (ENTREVISTADO B)

Hoje a estrutura da cooperativa é composta por uma diretoria executiva com diretor presidente, diretor de administração, diretor financeiro, diretor social, um diretor auxiliar, um diretor suplente, um superintendente, dois gerentes (um para área administrativa e financeira e um para área de negócios) e o conselho fiscal (ENTREVISTADO B).

Assim, o diretor presidente é responsável por superintender, supervisionar, coordenar e controlar todas as operações e atividades da cooperativa; assinar, junto com o diretor de administração, os termos de eliminação ou exclusão de associados, bem como instrumentos de procuração, contratos, convênios e quaisquer documentos que se refiram a terceiros; convocar e presidir as reuniões da diretoria executiva e as assembleias gerais; representar a cooperativa, ativa e passivamente, em juízo e fora dele; entre outras funções (ESTATUTO, 2012).

Ao diretor financeiro cabe a responsabilidade de supervisionar, coordenar e controlar todas as atividades relacionadas ao cadastro, crédito, empréstimos e financiamentos, cobrança, contas-correntes, contabilidade, estatísticas, custos, tesouraria e guarda de valores, entre outras funções (ESTATUTO, 2012).

O diretor de administração é responsável por supervisionar, coordenar e controlar todos os serviços administrativos da cooperativa, todos os serviços relativos à pessoal, material e patrimônio, entre outras funções (ESTATUTO, 2012).

Ao diretor social é atribuído a responsabilidade de supervisionar, coordenar e controlar todos os serviços relativos à assistência social, à saúde e a educação dos associados e empregados da Cooperativa, e dependentes (ESTATUTO, 2012).

Ao diretor auxiliar cabe as atribuições de colaborar com os demais diretores no desempenho de suas tarefas, assinar as fichas de matrícula dos associados, bem como substituir o diretor financeiro e de administração, em seus eventuais impedimentos e ausências (ESTATUTO, 2012).

A responsabilidade de zelar pela viabilidade econômico-financeira da cooperativa é da diretoria executiva. De acordo com o Estatuto (2012), a diretoria executiva deverá mensalmente verificar o econômico-financeiro da Cooperativa, cabendo a ela, também, a atribuição de planejar e traçar normas para as operações da Cooperativa e controlar os resultados.

Com a implantação da governança, imposta pelo Banco Central, a diretoria passa a ser nomeada pelo conselho de administração, também a ser implantado. Hoje, a diretoria executiva é eleita pela assembleia geral (ENTREVISTADO B). Na Figura 32 está representado o organograma da cooperativa:

Figura 32 - Organograma SICOOB



Fonte: SICOOB (2017c).

A fiscalização na cooperativa é feita pelo conselho fiscal. De acordo com o Entrevistado B, o conselho fiscal “tem a responsabilidade de fiscalizar minuciosamente a todos os atos e práticas da cooperativa”. Além disso, a cooperativa de crédito também é fiscalizada por sua central de crédito, pelo Banco Central, possui auditorias externas e controles internos.

Em relação a transparência das informações, a cooperativa possui um informativo bimestral, o *site*, que além de informações, tem os resultados divulgados, também possuem

canais de comunicação, como, por exemplo, o Fale Conosco, o *WhatsApp*, a Ouvidoria, entre outros.

Para a prevenção de fraudes e corrupção, além de seguirem as normas do Banco Central e COAF, os colaboradores recebem cursos e treinamentos para este fim. A cooperativa ainda possui sistemas de monitoramento:

“Nós temos sistemas de monitoramento onde qualquer tipo e situação que ocorra diferente da sua normalidade aciona essa área centralizada que imediatamente comunica a cooperativa, que tem prazo pra responder o que aconteceu ou explicar aquilo ali.” (ENTREVISTADO B)

Os associados da cooperativa possuem direitos e deveres, os quais constam em seu estatuto, sendo estes fielmente respeitado. Desta forma, temos como direito e dever do associado participar da assembleia, quando acontece a prestação de contas da cooperativa aos associados e a tomada das decisões mais relevantes da cooperativa. Segundo o Entrevistado B, o índice de participação ainda é pequeno, em torno de 3%, o que se deve ao fato da cooperativa ter associados em diversos Estados brasileiros.

A Figura 33 sintetiza as informações relacionadas a governança da cooperativa SICCOOB.

Figura 33 - A governança na cooperativa SICOOB



Fonte: Elaborado pela autora.

CECRED

A cooperativa do sistema CECRED segue o modelo de governança definido pelo Banco Central. Além disso, a cooperativa, com base no modelo de governança do BACEN, criou uma política própria de governança (ENTREVISTADO C).

Na cooperativa os associados são tratados de forma justa e igualitária. Segundo o Entrevistado C, “não praticamos taxas diferenciadas para membros do conselho, por exemplo. Seguem as regras de negócio”. Em relação à participação do associado na cooperativa, segundo o Entrevistado C:

“A gente procura envolver os cooperados e associados em todas as nossas ações, desde uma visita no posto de atendimento até em encontros mais formais, que são as nossas Assembleias. Além disso, também por meio dos nossos conselheiros, que nos representam perto aos cooperados, e como eu falei, existem as Assembleias que ocorrem em cada região onde nós atuamos, onde nós temos os postos de atendimentos. E temos a Assembleia-Geral, que é a AGO, que a gente chama, que acontece anualmente e onde é apresentado todos os resultados, onde todos associados tem envolvimento nas decisões.” (ENTREVISTADO C)

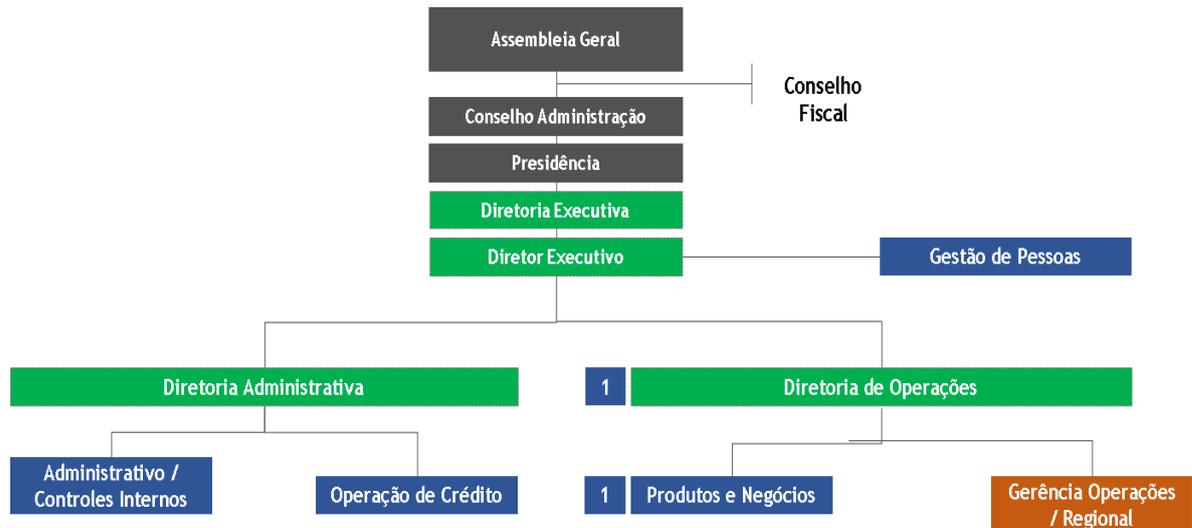
Em relação a participação nas Assembleias, em 2016 obteve-se mais de 20% de participação nas pré-assembleias e mais de 30% na participação do quadro de cooperados. Segundo o Entrevistado B, o grande desafio da cooperativa tem sido fazer o associado participar e se envolver na cooperativa, e a CECRED tem buscado isso.

Quanto a definições dos papéis da administração, conselho e diretores são definidos conforme orientações do Banco Central e pela sua central de crédito (ENTREVISTADO C).

Desta forma, o conselho de administração é responsável por fixar a orientação geral e estratégica e os objetivos da cooperativa; examinar e aprovar os planos de trabalho e respectivos orçamentos e o acompanhando mensal da sua execução; escolher os membros da diretoria executiva, definir valores da remuneração e carga-horária; acompanhar o desempenho da diretoria executiva nas respectivas funções executivas; aprovar o regimento interno da cooperativa; deliberar sobre as diretrizes, estratégias e regras gerais; estabelecer as normas de controle das operações e serviços; avaliar e aprovar as políticas e diretrizes relativas aos controles internos, à segurança e à gestão de riscos; deliberar sobre a convocação da assembleia geral, e a eliminação de associados; entre outras funções (ESTATUTO SOCIAL, 2017b).

À diretoria executiva compete adotar medidas para o cumprimento das diretrizes e metas fixadas pelo conselho de administração; elaborar orçamentos e planos periódicos de trabalho; adotar medidas para o cumprimento das diretrizes fixadas no planejamento estratégico; entre outras funções. E ao conselho fiscal, a fiscalização (ESTATUTO SOCIAL, 2017b).

A Figura 34 representa o organograma da cooperativa:

Figura 34 - Organograma CECRED

Fonte: ENTREVISTADO C.

Assim, a fiscalização na cooperativa é realizada pelo conselho fiscal; auditorias interna; auditorias do sistema e por meio de consultorias; do Banco Central e externa (contratada) (ENTREVISTADO C).

No que tange a preocupação com a transparência das informações prestadas, a cooperativa disponibiliza todas as informações de balancetes, informativos bimestrais e as informações ficam disponíveis aos colaboradores, conselhos e cooperados.

Para a prevenção de fraudes e corrupção, a cooperativa segue as diretrizes do Banco Central e COAF. Além disso, todos os colaboradores recebem cursos e treinamentos e a cooperativa investe em sistemas internos de segurança (ENTREVISTADO C). Na visão do entrevistado C, é preciso zelar pelos negócios da cooperativa com perenidade e sustentabilidade, ou seja, é preciso ter responsabilidade corporativa.

A Figura 35 sintetiza as características relacionadas à governança na cooperativa do sistema CECRED.

Figura 35 - A governança na cooperativa CECRED



Fonte: Elaborado pela autora.

CRESOL

A cooperativa CRESOL ainda não aderiu ao modelo de governança imposta pelo Banco Central. De acordo com o Entrevistado D, a diretoria executiva precisa ser implantada em todas as cooperativas que possuem mais de 50 milhões de ativos a partir de 2017, na primeira eleição do conselho administrativo. Como a primeira eleição da cooperativa ocorre em 2018, neste momento será implantado o modelo de governança, conforme orientação feita pelo BACEN.

Desta forma, no momento, a cooperativa conta com um diretor presidente, um diretor administrativo e um diretor financeiro, além do conselho administrativo e fiscal (ENTREVISTADO D). De acordo com o Estatuto Social (2014), as funções do diretor presidente são: assegurar a implantação do planejamento estratégico, financeiro e de investimentos, bem como acompanhar a sua execução; supervisionar as atividades da cooperativa no cumprimento das normas; levar ao conselho de administração o plano de trabalho, orçamentos e o acompanhamento da sua execução; representar a cooperativa, bem como o conselho de administração; dentre outras.

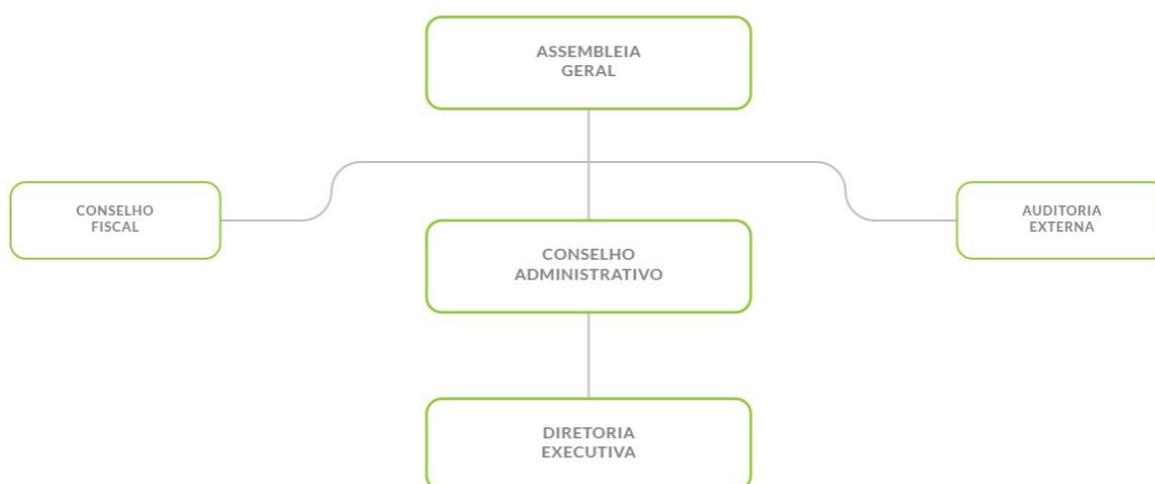
Cabe o diretor administrativo dirigir as atividades administrativas da cooperativa, como as políticas de recursos humanos, tecnológicos e materiais; substituir o diretor presidente quando este estiver ausente; zelar pela eficiência, eficácia e efetividade dos sistemas informatizados e de telecomunicações; coordenar o desenvolvimento das atividades sociais, entre outras (ESTATUTO SOCIAL, 2014).

Ao diretor financeiro cabe as funções de dirigir e coordenar a execução das atividades fins da cooperativa; executar as atividades relacionadas com as funções financeiras; zelar pela segurança dos recursos financeiros; entre outras (ESTATUTO SOCIAL, 2014).

O conselho administrativo é responsável por estabelecer a orientação geral e estratégica para a atuação da cooperativa; por sua administração, normatização interna, estabelecer políticas e diretrizes de controle interno, entre outras funções (ESTATUTO SOCIAL, 2014). E ao conselho fiscal cabe a função de fiscalizar todos os atos da cooperativa.

Com o novo modelo de governança, as cooperativas de crédito devem adotar uma estrutura administrativa integrada por um conselho de administração e por uma diretoria executiva, a ele subordinada, segregando assim as funções de cada órgão e evitando o acúmulo de funções e cargos simultâneos no conselho de administração e diretoria. Assim, a Figura 36 representa como ficará o organograma da cooperativa com a implementação da diretoria executiva na cooperativa CRESOL:

Figura 36 - Organograma CRESOL



Fonte: CRESOL (2017).

A participação do associado na cooperativa ocorre por meio de reuniões nas comunidades, pré-assembleias e assembleias. A cooperativa possui também os chamados

“agentes de crédito”, que são representantes da comunidade, eleitos por eles. De acordo com o Entrevistado D, o índice de participação, somando as pré-assembleias, que acontecem antes da Assembleia, e a Assembleia, chega em torno de 40%.

Além disso, os associados da cooperativa são tratados de forma justa, respeitando-se os seus direitos como cooperados, inclusive consta no estatuto da cooperativa que a cooperativa deve “manter-se politicamente neutra e abster-se da prática de atividades que impliquem em discriminação racial, religiosa e sócia” para com os associados e a sociedade (ESTATUTO SOCIAL, 2014, p. 09).

A fiscalização na cooperativa é feita pelo conselho fiscal; auditorias internas e externas; Banco Central; e as cooperativas também têm os chamados técnicos regionais, estes, de acordo com o Entrevistado D, “são colaboradores vinculados a central de crédito, e que seguidamente visitam as cooperativas para ver se tudo dentro da normalidade”. Além disso, o Entrevistado D considera “o grande fiscal da cooperativa é um associado”, que ao verificar qualquer irregularidade deve imediatamente informar à cooperativa.

Em relação à transparência das informações prestadas, segundo o Entrevistado D, esta tem a ver com credibilidade: o associado precisa ter segurança nas informações que lhes são repassadas. Assim, a cooperativa tem a preocupação constante em ter o máximo de transparência, com a prestação de contas sendo feita principalmente, nas pré-assembleias e assembleias.

Para a prevenção de fraudes e corrupção, a cooperativa segue as orientações do Banco Central e o COAF. Também investem em sistemas que lhe permitam segurança e controles internos. Segundo o Entrevistado D, o código de ética também pode ser considerado uma forma de tentar inibir possíveis atos relacionados a colaboradores que fazem parte do sistema.

Quanto a responsabilidade corporativa, a cooperativa, através de seu conselho administrativo, procura zelar pela viabilidade econômica e o desenvolvimento da cooperativa. A cooperativa inclusive está criando normas específicas para a responsabilidade corporativa, além de oferecer cursos, treinamentos, direcionados ao assunto, visando cada vez mais o sucesso dos colaboradores e da cooperativa (ENTREVISTADO D).

A Figura 37 sintetiza as informações relacionadas a governança da cooperativa CRESOL.

Figura 37 - A governança na cooperativa CRESOL



Fonte: Elaborado pela autora.

UNICRED

A cooperativa UNICRED se embasa no manual de boas práticas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Para o Entrevistado E, a cooperativa entende que este é muito completo. Assim, a cooperativa também possui um manual de conduta, o código de ética, que se baseiam nos princípios e conceitos do IBGC.

Estando no regime de governança, os papéis da administração, conselho e diretores estão bem definidos, conforme as orientações do Banco Central, sendo o conselho de administração estratégico; o conselho fiscal, o órgão fiscalizador e os diretores, responsáveis pela execução.

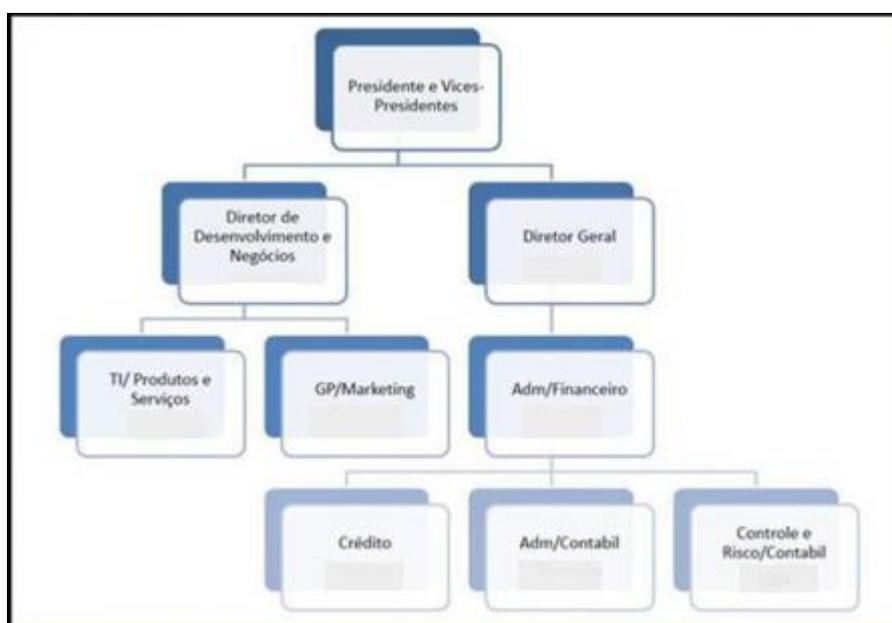
Assim, temos o conselho de administração responsável por fixar as diretrizes, examinar e aprovar os planos anuais de trabalho e respectivos orçamentos da cooperativa, com acompanhamento mensal do seu desenvolvimento; deliberar sobre a admissão, eliminação e exclusão de associados; verificar mensalmente, o estado econômico-financeiro da cooperativa e o desenvolvimento das operações e atividades em geral, através de balancetes da contabilidade e demonstrativos específicos; elaborar e aprovar os regimentos

internos, eleitoral e outros de interesse da cooperativa; fixar normas de admissão e demissão dos empregados, bem como aprovar a contratação de gerentes e/ou executivos; entre outras funções ESTATUTO SOCIAL, 2016).

À diretoria executiva cabe a função de administrar a cooperativa em seus serviços e operações; estabelecer as normas de controle das operações e serviços; delegar poderes aos executivos contratados, fixando-lhes atribuições, alçadas e responsabilidades; entre outras funções. E ao conselho fiscal, cabe a função da fiscalização (ESTATUTO SOCIAL, 2016).

A Figura 38 representa o organograma da cooperativa em questão:

Figura 38 - Organograma UNICRED



Fonte: ENTREVISTADO E.

No que tange à participação dos associados, a UNICRED realiza os “*Galecreds*”, que são reuniões com os associados. Estes tem por objetivo, a apresentação de algum produto novo, o regime de governança, por exemplo, que foi discutido com os associados antes da sua implantação, entre outros assuntos. Além disso, tem a Assembleia, que apesar do índice de participação ser pequeno, em torno de 3 a 5%, segundo o Entrevistado E,

“esse é o desafio de todo cooperativismo, conseguir fazer com que os cooperados realmente se sintam apropriados do negócio, dos quais efetivamente são donos [...] porém, a efetividade e a eficiência da participação tem sido muito boa”.

Na cooperativa, os direitos e deveres dos associados são respeitados e a equidade está presente em praticamente todas as ações do seu dia a dia (ENTREVISTADO E).

Em relação a fiscalização na cooperativa, segundo o Entrevistado E, são feitas auditorias internas, coordenadas pelo sistema, através da Central; a cooperativa possui órgãos internos, como por exemplo, tem uma gerência de controladoria e uma área administrativa, além dos diretores que são responsáveis pela fiscalização e controle; as auditorias externas; o conselho fiscal e de administração e o Banco Central, responsáveis pela fiscalização.

Quanto à preocupação com a transparência das informações, de acordo com o Entrevistado E, a maior preocupação da cooperativa é criar mecanismos que possam ser controlados, tentar passar a maior transparência, em forma de gestão, apresentando todas as informações aos associados nos “*Galecreds*” e na Assembleia.

No que tange à prevenção de fraudes e corrupção, a cooperativa possui um sistema desenvolvido através da sua Tecnologia da Informação (TI) para controlar a prevenção de fraudes e a lavagem de dinheiro. Além disso seguem as normas do Banco Central e do COAF.

Assim sendo, a UNICRED possui a preocupação com a perenidade dos negócios, para tanto, possui na cooperativa uma área de controle bem definida e respeitando sempre os normativos legais e sugeridos pela UNICRED do Brasil (ENTREVISTADO E).

A Figura 39 sintetiza as características relacionadas a governança na cooperativa UNICRED.

Figura 39 - A governança na cooperativa UNICRED



Fonte: Elaborado pela autora.

5.3.7 Capital Intelectual

A seguir estão apresentadas as características relacionadas ao capital intelectual nas cooperativas de crédito.

SICREDI

Em relação ao capital humano, a cooperativa SICREDI realiza cursos e treinamentos com os colaboradores, por meio da ferramenta “SICREDI Aprende”, por meio do qual os colaboradores recebem cursos e treinamentos presenciais e em EAD. Além disso, o conhecimento adquirido é compartilhado entre os colegas, e inclusive tem-se a preocupação com a questão sucessória.

Para reter e manter os colaboradores, a cooperativa procura proporcionar ao colaborador uma boa remuneração, diversos benefícios, promoção, manter um bom relacionamento dentro da cooperativa, inclusive, as metas sendo propostas de forma harmônica.

No que tange ao capital cliente, a cooperativa procura manter um bom relacionamento com seus associados. Para tanto, realiza pesquisas de satisfação e através do indicador do *Net Promoter Score* (NPS), a cooperativa procura ver se seu associado é um promotor da cooperativa, ou seja, indica a cooperativa a outras pessoas para fazer negócio ou não. A SICREDI realiza esta pesquisa a nível de instituição e também para alguma ação ou produto específico (ENTREVISTADO A).

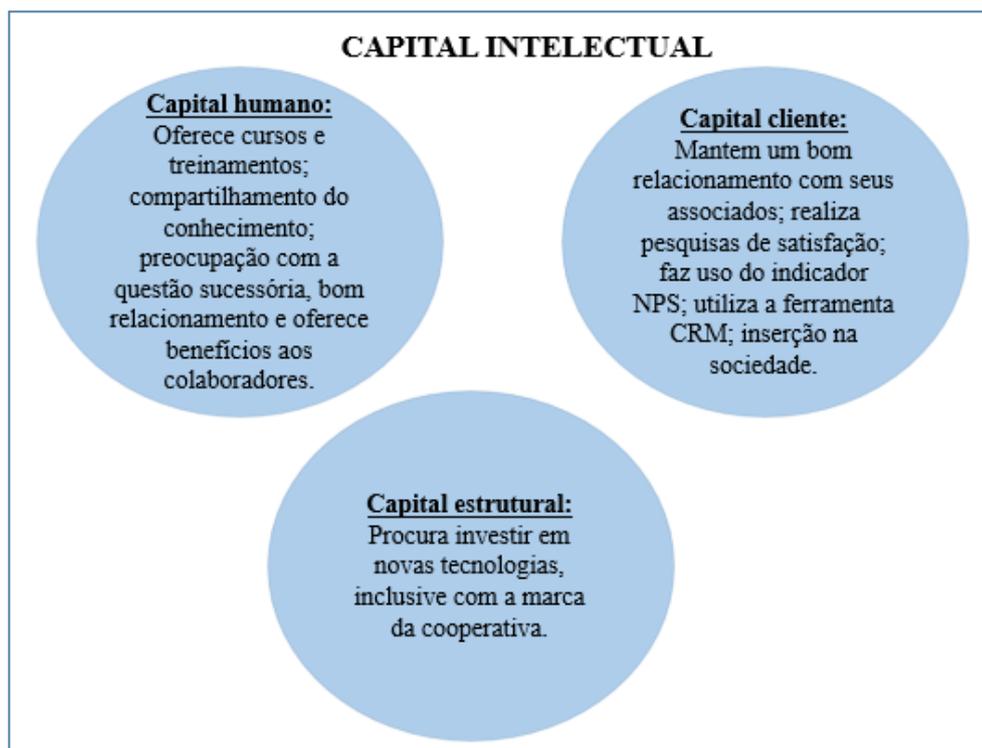
A cooperativa também faz uso da ferramenta CRM, em que é possível fazer a gestão do relacionamento do associado com a cooperativa. Também procura se inserir na sociedade, procurando desta forma aproximar-se ainda mais de seu associado. De acordo com o Entrevistado A, a cooperativa procura criar um vínculo com o associado e com a sociedade.

Ao que se refere ao capital estrutural, a cooperativa possui a preocupação em inovar e investir em novas tecnologias, inclusive com a marca da cooperativa, que foi reformulada no início de 2017:

“Uma marca moderna e que tem toda uma questão de transmissão de valores [...] A nossa marca é um cata-vento, que transmite energia, que transmite velocidade, agilidade [...] ficou muito mais moderno, aderente com aquilo que o mercado hoje tem exigido, inclusive em relação às marcas.”
(ENTREVISTADO A)

A Figura 40 apresenta a síntese destas características ligadas ao capital intelectual da cooperativa.

Figura 40 - O capital intelectual na cooperativa SICREDI



Fonte: Elaborado pela autora.

SICOOB

Em relação ao capital humano, a cooperativa SICOOB disponibiliza cursos de formação e de aperfeiçoamento aos colaboradores através da “Universidade Sicoob”, além disso, também oferece incentivos na formação acadêmica. Também promovem reuniões e fóruns, como forma de compartilhar e disseminar os conhecimentos dentro da cooperativa.

A cooperativa preocupa-se com a retenção de talentos e, para tanto, oferece diversos benefícios e oportunidades de crescimento:

“Na verdade nós somos uma instituição de pessoas, por definição de cooperativa, e o simples fato de informar que nós temos aqui funcionários com 33 anos de cooperativa, eu acho que demonstra que a gente investe para que o colaborador progrida e fique na instituição.” (ENTREVISTADO B)

No que tange ao capital cliente, a cooperativa investe no relacionamento dos seus associados, disponibilizando diversos canais de comunicação, com o intuito de disponibilizar o maior número de informações possíveis. Os canais são: informativos bimestrais, o site da cooperativa, SMS, *e-mail*, *Facebook*, *WhatsApp*, *Fale Conosco*, entre outros. Além disso, a cooperativa tem projetos sociais com mais de 35 anos de existência ininterruptos:

“São projetos sociais ligados ao esporte e lazer. Nós temos cursos de judô, cursos de ginástica rítmica, cursos de pintura, academia ao ar livre, bosque, teatro. Aqui no Rio nós temos uma semana de artesanato, onde os nossos associados, que são artesãos, produzem as peças e nós preparamos um espaço para que eles possam vender. Nós também oferecemos uma celebração final de ano também.” (ENTREVISTADO B)

A cooperativa também realiza uma integração todo final de ano. Tudo isso realizado com o recurso do FATES:

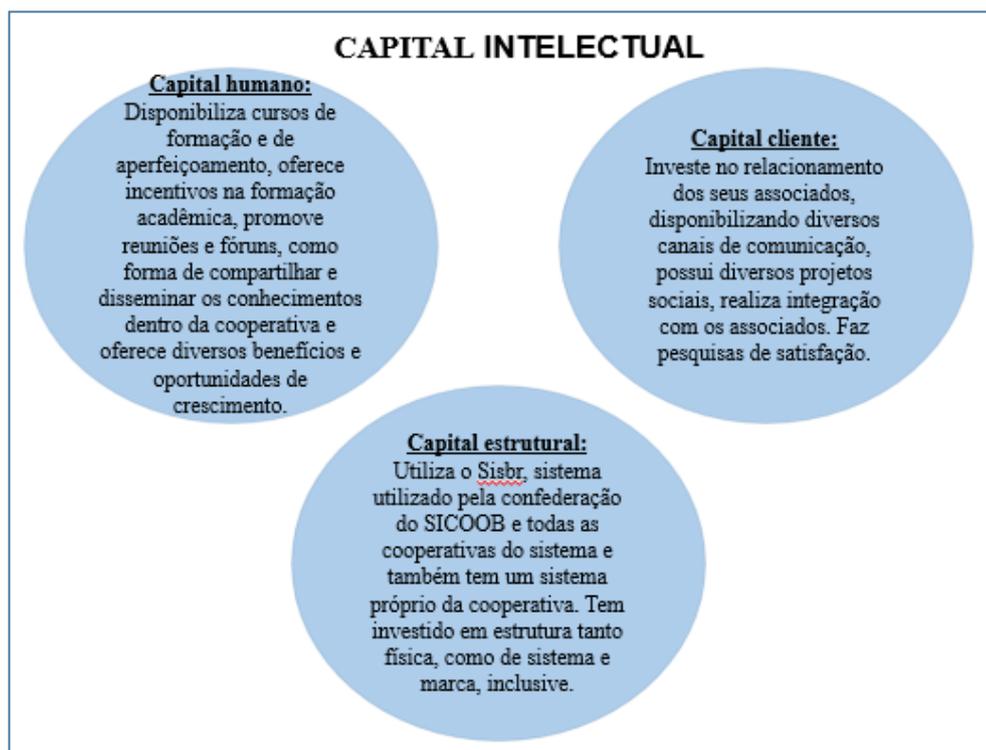
“A nossa cooperativa é uma das que tem a maior preocupação da destinação de recursos para essa área social [...] a lei determina que pelo menos 5% do resultado seja dirigida ao FATES e a nossa cooperativa destina 30% do resultado ao FATES. Esse ano foi mais de um e meio milhão de reais em benefícios aos nossos associados e colaboradores também [...] A cooperativa não pode ter a preocupação única de resultados, ela tem que seguir os princípios cooperativistas.” (ENTREVISTADO B)

Isso tem se refletido na satisfação do associado da cooperativa. De acordo com o Entrevistado C, na pesquisa de satisfação obteve-se uma avaliação positiva de mais de 80% dos associados.

Quanto ao capital estrutural, a cooperativa utiliza o “Sisbr”, sistema utilizado pela confederação do SICOOB e as demais cooperativas do sistema, além de um sistema próprio da cooperativa. Segundo o Entrevistado B, a cooperativa tem investido de forma intensa na estrutura, tanto física, como de sistema e marca.

A Figura 41 apresenta a sistematização das características relacionadas ao capital intelectual da cooperativa SICOOB.

Figura 41 - O capital intelectual na cooperativa SICOOB



Fonte: Elaborado pela autora.

CECRED

No que tange ao capital humano, a cooperativa oferece cursos e treinamentos e faz o acompanhamento da evolução e desenvolvimento dos seus colaboradores através da ferramenta “Evoluir” e através do PDI. O acompanhamento periódico do desempenho dos colaboradores é feito de forma a orientá-los e desenvolvê-los (ENTREVISTADO C).

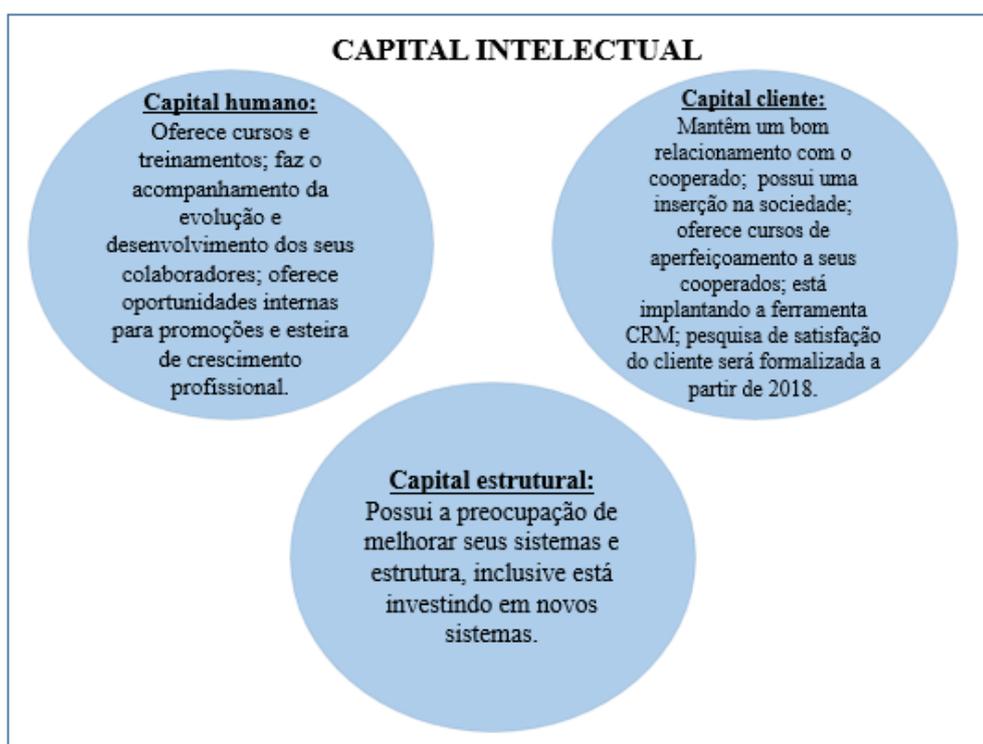
Além disso, a cooperativa oferece oportunidades internas para promoções e esteira de crescimento profissional, promovendo a manutenção do colaborador junto a cooperativa (ENTREVISTADO C).

Em relação ao capital cliente, a cooperativa procura manter um bom relacionamento com o cooperado, ter inserção na sociedade, participar de eventos, ações sociais e feiras. Além disso, a cooperativa também oferece cursos de aperfeiçoamento a seus cooperados, através da ferramenta online, chamada “Progrid”. “Essa é uma forma de nós estarmos próximo a comunidade” (ENTREVISTADO C). Ademais, a cooperativa está implantando a ferramenta CRM, para melhorar ainda mais a sua relação com seu associado e assim fazer a gestão deste relacionamento.

A pesquisa de satisfação com cliente atualmente é informal, sendo formalizada a partir de 2018 (ENTREVISTADO C).

No que se refere ao capital estrutural, a cooperativa atualmente, possui várias ferramentas que auxiliam na sua gestão, sendo a principal delas o BI, que faz a gestão de quase todos os processos (ENTREVISTADO C). Além disso, a cooperativa possui a preocupação de melhorar cada vez mais seus sistemas e estrutura. A Figura 42 sistematiza essas informações:

Figura 42 - O capital intelectual na cooperativa CECRED



Fonte: Elaborado pela autora.

CRESOL

Em relação ao capital humano, a cooperativa CRESOL procura desenvolvê-lo através de treinamentos, cursos, instigar o colaborador a participar e contribuir para o crescimento da cooperativa. Segundo o Entrevistado D:

“A gente procura dialogar o máximo com os mais tímidos, para provocar eles também, para despertar neles a disponibilidade de contribuir, de dialogar, de participar, de debater.” (ENTREVISTADO D)

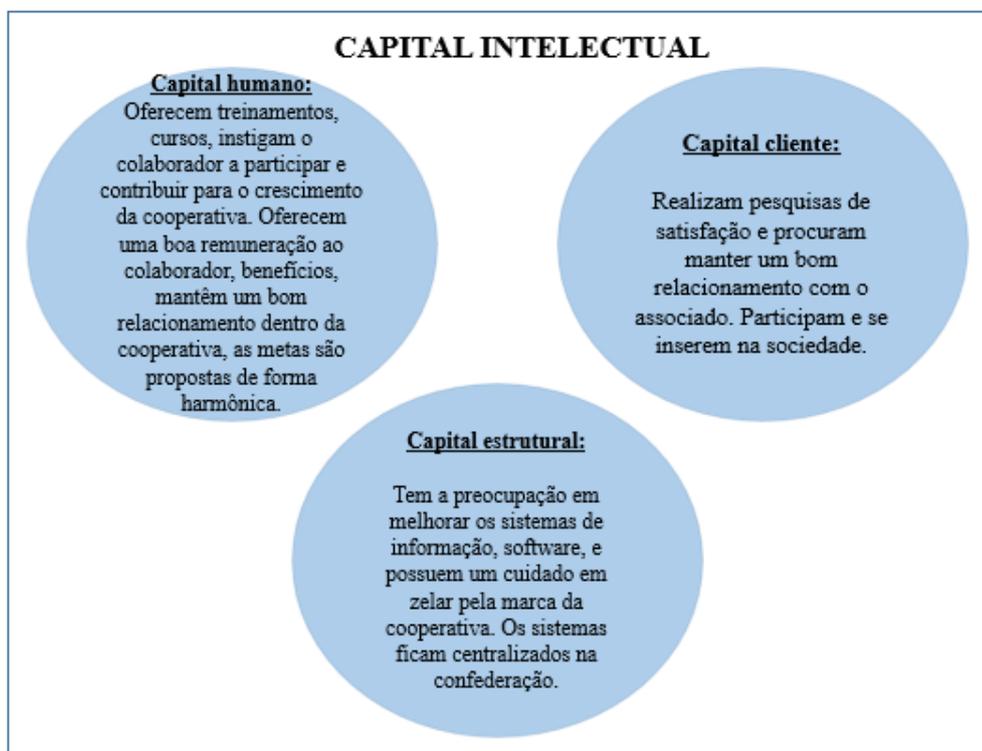
Para reter seus colaboradores, a cooperativa oferece uma boa remuneração ao colaborador, benefícios, procuram manter um bom relacionamento dentro da cooperativa, onde as metas, por exemplo, são propostas de forma harmônica:

“A nossa política de boa relação para com os colaboradores e as metas sendo propostas de forma harmônica, onde se debate de forma transparente as estratégias de crescimento, de desempenho, faz com que a gente tenha uma relação muito familiar entre direção e colaboradores, mas a retenção de talentos nas equipes é sim uma preocupação enorme de direção. Jamais gostaríamos de perder alguém.” (ENTREVISTADO D)

Quanto ao capital cliente, a cooperativa possui a preocupação em manter um bom relacionamento, e inclusive, já realizou pesquisas de satisfação. Além disso, procura se inserir na sociedade, participando de eventos, feiras e ações sociais. Desta forma, vem conseguindo um bom índice de satisfação e aprovação de seus associados. De acordo com o Entrevistado D:

“Foi muito bom o índice de aprovação da nossa marca, em função da simplicidade dos nossos colaboradores, nossos diretores, em função da nossa inserção social para com as comunidades, em função da gente se comprometer de fato, de buscar as soluções dos problemas dos associados, de atender na plenitude o desejo, o anseio de a gente de fato se colocar no lugar do associado e buscar solução, então o nosso esforço tem sido muito grande, nesse sentido.” (ENTREVISTADO D)

No que tange ao capital estrutural, a cooperativa possui a preocupação em melhorar os sistemas de informação, *software*, e possuem um cuidado em zelar pela marca da cooperativa. Os sistemas usados atualmente pela cooperativa, ficam centralizados na sua confederação. A Figura 43 sintetiza essas características:

Figura 43 - O capital intelectual na cooperativa CRESOL

Fonte: Elaborado pela autora.

UNICRED

Em relação ao capital humano, a cooperativa oferece cursos e treinamentos em EAD e presenciais, e realizam o acompanhamento do desenvolvimento dos seus colaboradores através da ferramenta PDI.

Para reter os seus colaboradores, a cooperativa tem oferecido diversos benefícios aos colaboradores. Além disso, na cooperativa, os colaboradores têm a liberdade de opinar e participar da gestão da cooperativa, fazendo com que eles se sintam integrados e comprometidos com a cooperativa, sendo as metas convencionadas (ENTREVISTADO E).

“Esse sistema caórdico, onde as pessoas podem participar e tem essa abertura, tem nos ajudado também, por que as pessoas tem se sentido parte” (ENTREVISTADO E). O entrevistado lembra ainda, que isso tem contribuído para um baixo nível de rotatividade, em torno de 2%, nos últimos quatro anos.

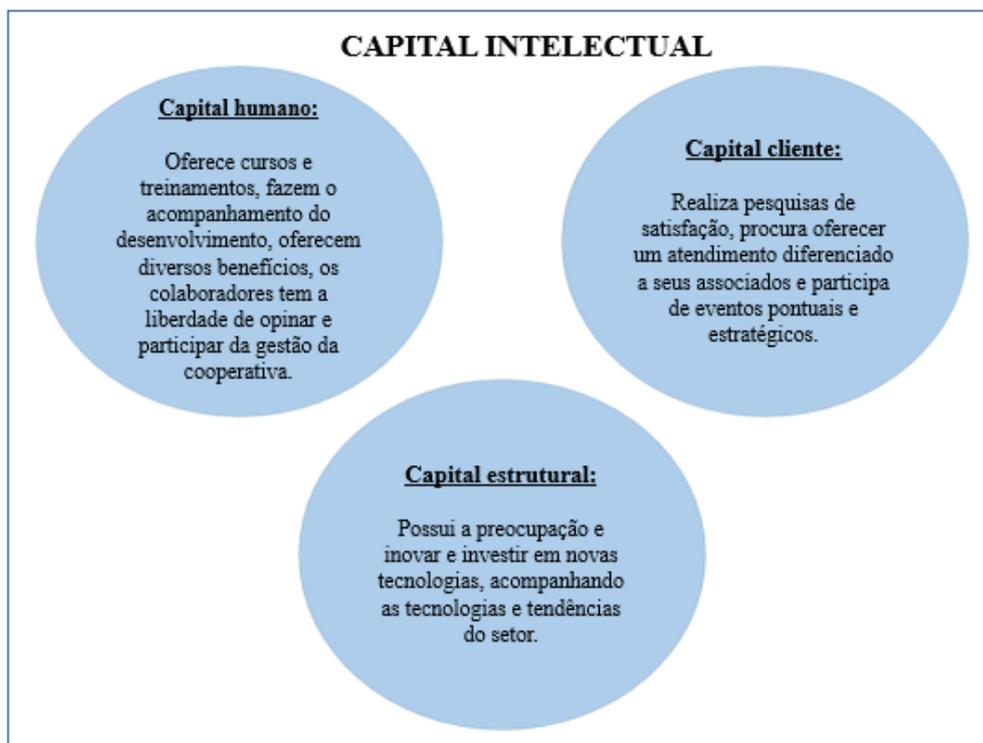
No que tange ao capital cliente, a cooperativa realiza pesquisas de satisfação periodicamente. Ademais, a cooperativa tem investido em seus colaboradores para oferecer um atendimento diferenciado a seus associados e participa de eventos pontuais e estratégicos.

Quanto ao capital estrutural, a cooperativa possui a preocupação em inovar e investir em novas tecnologias, acompanhando as tecnologias e tendências do setor. A UNICRED

possui uma empresa chamada Tecnocred, que é responsável por trabalhar a inovação e tecnologia.

Assim, temos na Figura 44 a apresentação principais características relacionadas ao capital intelectual da cooperativa UNICRED.

Figura 44 - O capital intelectual na cooperativa UNICRED



Fonte: Elaborado pela autora.

5.4 COMPARAÇÃO DOS CASOS

A seguir é apresentado a comparação das cooperativas de crédito pesquisadas, no que tange as ferramentas de controle gerencial.

- **Planejamento Estratégico**

O período do planejamento estratégico das cooperativas de crédito varia de 3 a 5 anos, com exceção da cooperativa CRESOL, que o faz anualmente. Em relação à participação na elaboração do planejamento, nas cooperativas de crédito dos sistemas SICREDI, CECRED e UNICRED todos os colaboradores participam, enquanto nas cooperativas dos sistemas SICOOB e CRESOL, o planejamento estratégico é elaborado por órgãos mais específicos, como o conselho de administração, direção e gestores.

Para a elaboração do planejamento, as cooperativas dos sistemas SICREDI, CRESOL e UNICRED consideram principalmente fatores como crescimento desejado, resultados anteriores e posicionamento de mercado. As cooperativas dos sistemas SICOOB e CECRED além destes fatores, consideram também os fatores sociais e fatores ligados ao bem-estar do associado.

A divulgação de objetivos e metas ocorre de forma semelhante nas cooperativas, sendo feita por meio de reuniões com os colaboradores, eventos e disponibilizados nos sistemas, portal, *e-mail*, entre outros. Percebe-se, assim, que todas as cooperativas têm a preocupação de divulgar amplamente as metas e os objetivos. No Quadro 13 está a síntese dessas informações:

Quadro 13 - Planejamento estratégico das cooperativas de crédito

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO					
	SICREDI	SICOOB	CECRED	CRESOL	UNICRED
Frequência	A cada 5 anos	A cada 3 anos	A cada 3 anos	Anual	A cada 5 anos
Quem participa	O presidente, conselho de administração, os executivos das cooperativas e também os colaboradores	Os diretores, gerentes, superintendentes e conselhos fiscais	Todos os colaboradores e conselheiros	Conselho de Administração, gestores da cooperativa, unidades e regionais	Todos os colaboradores
O que é considerado na elaboração	Posicionamento de mercado, o resultado do ano anterior e o crescimento desejado para o período	Ambiente ligado ao associado e o ambiente interno	O mapa estratégico do sistema, o crescimento social, estrutural e financeiro da Cooperativa	O resultado do ano anterior e o crescimento desejado para o período	Posicionamento de mercado, <i>market share</i> , o resultado do ano anterior e o crescimento desejado para o período
Divulgação dos objetivos e metas	Através de um evento com todos os colaboradores no final do ano e ficam disponíveis no sistema.	Por meio de cartazes colocados em todas as nossas unidades, via portal, e e-mails.	Por meio de reuniões com as equipes e ficam disponíveis no sistema.	Através de reuniões e ficam disponíveis no sistema.	Os gerentes discutem- as com os colaboradores e ficam disponíveis nos sistemas.

Fonte: Elaborado pela autora.

- **Orçamento e Controle Orçamentário**

Todas as cooperativas afirmaram realizar propostas de orçamentos que contemplam as suas despesas. As cooperativas dos sistemas SICREDI, SICOOB e UNICREDI afirmaram também realizar orçamentos para investimentos.

Da mesma forma, as cooperativas (todas) usam como estimativas histórico de anos anteriores. As cooperativas dos sistemas SICREDI, CRESOL, e UNICRED também usam estimativas de mercado e expectativa inflacionária. Foram citadas também possíveis provisões (SICREDI), investimentos (SICREDI e UNICRED) e a projeção de futuro (CECRED).

Quanto a quem participa da elaboração do orçamento, nas cooperativas dos sistemas SICREDI e CRESOL é a diretoria; na cooperativa do sistema SICOOB são as áreas administrativa e financeira; na cooperativa do sistema CECRED são os responsáveis das respectivas áreas com suas equipes e na UNICRED, todos os colaboradores. Assim, percebe-se que as cooperativas dos sistemas CECRED e UNICRED procuram envolver seus colaboradores na elaboração do orçamento.

Em relação à aprovação dos orçamentos, todas as cooperativas afirmaram ser responsabilidade do conselho de administração ou presidente; com exceção da cooperativa do sistema SICOOB (que ainda não possui o conselho de administração implantado).

O período de tempo considerado para o orçamento é de um ano para todas as cooperativas, com exceção da UNICRED, que é de dois anos. A revisão do orçamento na cooperativa do sistema SICOOB é feita trimestralmente e da cooperativa UNICRED anualmente. Nas demais, não é habitual ocorrer a revisão, a não ser em decorrência de algum fato extremamente relevante.

O acompanhamento e controle orçamentário nas cooperativas é realizado mensalmente. As cooperativas dos sistemas SICREDI, CECRED e UNICRED, inclusive, fazem uso de ferramentas específicas para tal. Assim, temos no Quadro 14 apresentadas estas características:

Quadro 14 - Orçamento e controle orçamentário das cooperativas de crédito

ORÇAMENTO E CONTROLE ORÇAMENTÁRIO					
	SICREDI	SICOOB	CECRED	CRESOL	UNICRED
Tipos de orçamentos	Todos os tipos de despesas e investimentos	Despesas e investimentos	Despesas administrativas, pessoal, despesas de intermediação financeiras e despesas operacionais	Todos os tipos de despesas	Todos os tipos de despesas e investimentos
Estimativas usadas na elaboração	Históricos de anos anteriores, a expectativa inflacionária,	Históricos de anos anteriores	Dados do ano anterior, a estimativa de mercado e a	Dados do ano anterior, estimativas de mercado e	Dados do ano anterior, a expectativa inflacionária e

	possíveis provisões e questão da estrutura		projeção futuro	expectativa inflacionária	investimentos em estrutura
Quem participa da elaboração	A diretoria executiva e de operações e os assessores	As área administrativa e financeira	Os responsáveis das áreas com suas respectivas equipes	Diretoria e colaboradores mais técnicos	Todos os colaboradores
Responsável pela aprovação	Presidência e diretoria	Diretoria	Conselho de administração e diretoria executiva	Conselho de administração	Conselho de administração
Período de tempo considerado	1 ano	1 ano	1 ano	1 ano	2 anos
Ocorre revisão	A revisão do orçamento ocorre só, se necessário	É feita trimestralmente, porém a alteração só acontece se necessário	Não ocorre revisão do orçamento	A revisão do orçamento ocorre só, se necessário	A revisão do orçamento é feita anualmente
Controle orçamentário	O acompanhamento e controle orçamentário é realizado mensalmente, sendo o responsável, o diretor de operações. Possui o auxílio de uma ferramenta específica.	O acompanhando do orçamento é feito mensalmente nas reuniões de diretoria.	O controle orçamentário é feito pelo responsável da área em questão, com o auxílio de um sistema específico.	O acompanhamento do orçamento é feito através de reuniões mensais.	O controle orçamentário é feito com o auxílio de uma ferramenta, sendo acompanhamento realizado mensalmente. O responsável é o gerente administrativo.

Fonte: Elaborado pela autora.

- **Avaliação de Desempenho nas Cooperativas**

Percebe-se que as cooperativas dos sistemas SICREDI e CRESOL possuem seu foco voltado a indicadores financeiros, enquanto as cooperativas dos sistemas SICOOB, CECRED e UNICRED fazem uso de indicadores sociais, humanos e/ ou subjetivos.

Desta forma, a avaliação é realizada mensalmente, através da comparação do orçado com o realizado, dos indicadores financeiros e sociais ou humanos, e a subjetiva a cada dois anos, em que é avaliado a qualidade, confiança, a estrutura, entre outros.

No que tange as ferramentas usadas para realizar a avaliação, observou-se que todas as cooperativas possuem sistemas próprios, com exceção da cooperativa SICREDI, que também faz uso do SAP e a cooperativa UNICRED, que também faz uso da ferramenta BSC. Assim, temos a síntese dessas informações no Quadro 15:

Quadro 15 - Avaliação de desempenho nas cooperativas de crédito

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA EMPRESA					
	SICREDI	SICOOB	CECRED	CRESOL	UNICRED
Como é realizado a avaliação de desempenho	Realizada por meio de indicadores, a comparação do orçamento com o realizado e plano de metas	Comparação do orçamento com o realizado	São realizados reuniões de planos de ações e metas, com comparativos do orçamento com o realizado	Monitoramento dos indicadores financeiros e resultados	Realizado sobre dois aspectos: objetiva e subjetiva
Frequência da avaliação de desempenho	Mensalmente, com acompanhamento diário	Mensalmente	Mensalmente	Mensalmente	Objetiva: mensalmente e a subjetiva a cada 2 anos
Indicadores considerados	Eficiência, inadimplência, indicadores de auditoria, indicadores financeiros, o próprio resultado, indicadores de provisão, entre outros	Indicadores sociais e financeiros	Indicadores de negócio e os indicadores sociais/ humanos	Indicadores financeiros	Objetivos: <i>market share</i> , crescimento de mercado, o índice de reincidência de auditorias. Subjetivos: ambiente interno, questões de qualidade, estrutura física, confiança, entre outros
Modelos/ ferramentas de avaliação de desempenho	SAP e o <i>Analyser</i> (próprio do sistema).	Sistemas internos.	<i>Business Intelligence</i> (BI), sistema próprio.	Genesis (sistema próprio).	Através das perspectivas do BSC que estão dentro do Realize (sistema próprio).

Fonte: Elaborado pela autora.

- **Avaliação de Desempenho dos Colaboradores**

Na avaliação de desempenho, todas as cooperativas consideram indicadores numéricos financeiros (metas), com exceção da cooperativa SICOOB. Além dos indicadores numéricos, as cooperativas dos sistemas SICREDI e CRESOL consideram também o relacionamento do colaborador dentro e fora da cooperativa, o seu comportamento e interesse, e as cooperativas dos sistemas CECRED e UNICRED, as competências. O SICOOB possui seu foco maior no comportamento e no comprometimento do colaborador. As cooperativas SICREDI e UNICRED realizam pesquisas de clima. Para realizar a avaliação de desempenho dos colaboradores, as cooperativas usam ferramentas próprias.

O *feedback* aos colaboradores é feito anualmente nas cooperativas dos sistemas SICOOB, CECRED e CRESOL, e a cada 6 meses nas cooperativas SICREDI e UNICRED.

Todas as cooperativas realizam cursos e treinamentos para seus colaboradores e consideram os objetivos dos colaboradores em suas decisões. O Quadro 16 apresenta a síntese dessas informações:

Quadro 16 - Avaliação de desempenho dos colaboradores nas cooperativas de crédito

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS COLABORADORES					
	SICREDI	SICOOB	CECRED	CRESOL	UNICRED
Como é feita a avaliação de desempenho dos colaboradores	São considerados os indicadores numéricos (metas), o comportamento, o relacionamento dentro e fora da cooperativa. Realiza pesquisas de clima	É feito através da ferramenta Programa de Gestão de Desempenho (PGD), focado no comportamento do colaborador	Avaliação das competências essenciais e funcionais, além do desempenho (metas)	Considera o desempenho, a participação e interesse do colaborador na participação das atividades dentro e fora da cooperativa	Objetiva (metas) e a subjetiva (trata das competências). Realiza pesquisa de clima
A Cooperativa possui algum método de avaliação	Através da ferramenta “Evolução” e por meio de pesquisa de clima	Através da ferramenta Programa de Gestão de Desempenho (PGD)	Através da ferramenta “Evoluir”, onde é gerado (PDI) e o seu desempenho	O acompanhamento é feito através da ferramenta Genesis	Através do PDI e pesquisa de clima
Feedback aos colaboradores	Feita a cada 6 meses	Realizado anualmente	Realizado anualmente	Realizado anualmente	Feito a cada 6 meses
Treinamentos e capacitação de colaboradores	Cursos EAD e presenciais: cursos básicos, específicos para cargo, liderança, vendas, entre outros	Investe na formação acadêmica do colaborador e através da Universidade Sicoob realiza a capacitação do colaborador em função do seu cargo na cooperativa	É composto por trilhas de conhecimento: desde trilhas essenciais e de desenvolvimento. As trilhas estão disponíveis em EAD e presenciais	Cursos sobre cooperativismo e específicos do cargo	Cursos sobre cooperativismo, desenvolvimento das competências, específicos do cargo: gestão de pessoas, liderança, comunicação, entre outros
Objetivos pessoais dos colaboradores	São considerados.	São considerados.	São considerados.	São considerados.	São considerados.

Fonte: Elaborado pela autora.

- **Sistemas de Recompensas**

Percebe-se, conforme exposto no Quadro 17, que as cooperativas recompensam seus colaboradores por meio de benefícios, aumento salarial e participação nos resultados da

cooperativa – com exceção da cooperativa do sistema SICOOB, que oferece um prêmio em dinheiro ao final de cada período.

Em relação aos critérios usados para a promoção de cargo e salário, são considerados o desempenho do colaborador, nas cooperativas dos sistemas SICREDI, CRESOL e UNICRED. A cooperativa do SICOOB baseia-se na qualificação, dedicação e o comprometimento e a cooperativa CECRED, no conhecimento, habilidade e atitude. Também são considerados as competências (UNICRED), comportamento (SICREDI), interesse e objetivos do colaborador (SICREDI e CRESOL).

Em relação as punições, as cooperativas relataram fazerem pouco uso. Quando o fazem, é em forma de advertência, *feedback* negativo e desligamento.

Quadro 17 - Sistemas de recompensas nas cooperativas de crédito

SISTEMA DE RECOMPENSAS					
	SICREDI	SICOOB	CECRED	CRESOL	UNICRED
Recompensas a dedicação e o esforço dos colaboradores	Oferece benefícios, aumento salarial e participação nos resultados	Oferece benefícios e um prêmio em dinheiro ao final de cada período	Oferece benefícios, aumento salarial e participação nos resultados	Oferece benefícios, aumento salarial e participação nos resultados	Oferece benefícios, aumento salarial e participação nos resultados
Crítérios usados para uma promoção	O desempenho do colaborador, o comportamento e os objetivos pessoais do colaborador	A qualificação, dedicação e o comprometimento do colaborador	Usa o conceito CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitude)	O desempenho do colaborador e os interesses dele	O desempenho e o PDI das competências
Punição ao colaborador	Através de feedback, carta de advertência e desligamento.	Podem ser feitas em forma de advertência verbal ou escrita, suspensão e em último caso, após reincidências, demissão.	Advertências e suspensões e também desligamento, que é considerada uma punição máxima e final.	Não aumentar a sua remuneração e carta de advertência.	Feedback negativo e carta de advertência.

Fonte: Elaborado pela autora.

- **Governança Corporativa**

As cooperativas de crédito dos sistemas SICREDI, CECRED e UNICRED já aderiram ao modelo de governança criado pelo Banco Central. As cooperativas SICOOB e CRESOL estão aderindo em Novembro de 2017 e em 2018 respectivamente.

Assim, temos as cooperativas que já aderiram ao modelo de governança do BACEN, com conselho de administração, conselho fiscal e diretoria definidos, sendo estes estratégicos,

fiscal e de execução, respectivamente. Nas cooperativas CRESOL e SICOOB, o diretor desempenha os papéis estratégico e execução simultaneamente (diretor presidente). A cooperativa SICOOB ainda não possui conselho de administração. Outra mudança que ocorre com a implantação da governança é a diretoria executiva passando a ser nomeada pelo conselho de administração e não mais eleita pela assembleia.

A participação dos associados nas cooperativas ocorre principalmente em assembleia. Além disso, as cooperativas dos sistemas CECRED e CRESOL realizam pré-assembleias; a UNICRED, os “Galecreds”; e as cooperativas dos sistemas SICREDI, CECRED e CRESOL possuem ainda, representantes de seus associados.

A fiscalização nas cooperativas é feita pelo conselho fiscal, auditorias interna e externa, Banco Central, conselho de administração (SICREDI e UNICRED) e controles internos.

Para a prevenção de fraudes e corrupção, as cooperativas de crédito seguem os normativos do BACEN e COAF, além de controles internos. As cooperativas dos sistemas SICOOB e CECRED também relataram oferecer cursos e treinamentos aos colaboradores.

Em relação à transparência, as cooperativas têm uma grande preocupação em repassar as informações aos associados, colaboradores e sociedade, e o fazem de diversas formas.

Além disso, os princípios equidade e responsabilidade corporativa também são observados nas cooperativas. A equidade, no tratamento justo e imparcial aos associados, e a responsabilidade corporativa, na responsabilidade de zelar pela viabilidade econômico-financeira da cooperativa. No Quadro 18 estão relacionadas estas características:

Quadro 18 - A governança nas cooperativas de crédito

GOVERNANÇA					
	SICREDI	SICOOB	CECRED	CRESOL	UNICRED
Aderência ao modelo de Governança do BACEN	Sim	Não	Sim	Não	Sim
Definição dos papéis	Conselho de administração é estratégico, conselho fiscal, a fiscalização e os diretores, a execução	Detalhado no Estatuto. A aderência ao modelo de governança imposta pelo BACEN ocorre em novembro/17	De acordo com o modelo de governança definido pelo Banco Central e a central da CECRED	Detalhado no Estatuto. A partir de 2018 aderem ao modelo de governança	Conselho de administração é estratégico, conselho fiscal, a fiscalização e os diretores, a execução

A participação e a prestação de contas aos associados	Acontece por meio dos “Coordenadores de Núcleos” e assembleia	Ocorre por meio das assembleias	Possui representantes das cooperativas perante os cooperados, tem as pré-assembleias e assembleias	Ocorre por meio de reuniões nas comunidades, pré-assembleias e assembleias. Possui representantes da cooperativa, os agentes de crédito	Ocorre por meio de reuniões nos “Galecreds”, e assembleias
A fiscalização na Cooperativa	É feita pelo conselho fiscal e administração, diretores, gerentes, tem inspetoria interna, auditorias interna e externas e o Banco Central	É feita pelo conselho fiscal, pela central de crédito, pelo Banco Central, auditorias externas e possuem controles internos	É feita pelo conselho fiscal, auditorias interna e externas e o Banco Central	É feita pelo conselho fiscal, auditorias internas e externas, Banco Central, técnicos regionais, controles internos e o associado	São feitas auditorias internas, tem as auditorias externas, o conselho fiscal e de administração e o Banco Central
Prevenção de fraudes e corrupção	Seguem as normas do BACEN E COAF, e investem em sistemas e controles	Seguem as normas do BACEN E COAF, oferecem cursos e treinamentos para os colaboradores e possuem sistemas de monitoramento	Seguem as normas do BACEN E COAF, oferecem cursos e treinamentos para os colaboradores e sistemas de segurança	Seguem as normas do BACEN E COAF, controles internos	Seguem as normas do BACEN E COAF, a cooperativa possui um sistema desenvolvido através da sua TI para controlar prevenção de fraudes, lavagem de dinheiro
Transparência	Faz parte da cultura da cooperativa	A cooperativa possui um informativo bimestral, o site, que além de informações, são divulgados os resultados e possuem canais de comunicação	A cooperativa tem a preocupação. As informações são prestadas por meio de divulgação de balancetes, informativos e assembleia	Tem a ver com credibilidade, o associado precisa ter segurança nas informações que lhes são repassadas	Preocupa-se em criar mecanismos que possam ser controlados, tentar a transparência em forma de gestão e na prestação de contas
Equidade	Tratamento justo e imparcial a seus cooperados	Respeito aos direitos e deveres dos associados	Os associados são tratados de forma justa e igualitária	Os associados são tratados de forma justa, respeitando-se os seus direitos como cooperados	Os direitos e deveres dos associados são respeitados e a equidade está presente em praticamente todas as ações do dia a dia
Responsabilidade Corporativa	É o dever da alta administração zelar pela viabilidade	A responsabilidade de zelar pela viabilidade	É preciso zelar pelos negócios da cooperativa com perenidade e	Procura zelar pela viabilidade econômica e o desenvolvimento	Possui a preocupação com perenidade

	econômica.	econômico- financeira da cooperativa é da diretoria executiva.	sustentabilidade.	da cooperativa.	dos negócios.
--	------------	--	-------------------	-----------------	---------------

Fonte: Elaborado pela autora.

• Capital Intelectual

Em relação ao gerenciamento do conhecimento dos colaboradores, todas as cooperativas investem na capacitação destes. Além disso, as cooperativas dos sistemas CECRED e UNICRED realizam o acompanhamento da evolução e desenvolvimento dos seus colaboradores, as cooperativas dos sistemas SICREDI e SICOOB promovem o compartilhamento das informações e a cooperativa SICREDI considera também a preocupação com a questão sucessória.

Para a retenção de talentos, as cooperativas oferecem diversos benefícios e oportunidades de crescimento aos colaboradores. Também procuram manter um bom relacionamento com estes (SICREDI e CRESOL), sendo as metas convencionadas e propostas de forma harmônica (SICREDI, CRESOL, UNICRED), além dos colaboradores terem a liberdade de opinar e participar da gestão da cooperativa (UNICRED).

Quanto às políticas de relacionamento com o associado, todas as cooperativas procuram manter um bom relacionamento com o associado, realizam pesquisas de satisfação e possuem inserção social. Ademais, as cooperativas de crédito do SICREDI e CECRED possuem implantada a ferramenta CRM. Percebe-se também que a cooperativa do sistema SICOOB é a que mais investe em projetos sociais que beneficiam o associado.

No que tange aos sistemas de informação, *software*, bancos de dados e marca, todas as cooperativas preocupam-se em melhorar e se adequar às tendências. O Quadro 19 apresenta a síntese dessas informações:

Quadro 19 - O capital intelectual nas cooperativas de crédito

CAPITAL INTELECTUAL					
	SICREDI	SICOOB	CECRED	CRESOL	UNICRED
Gerenciamento do conhecimento dos	Cursos e treinamentos; compartilhamento do conhecimento e preocupação com a questão sucessória	Cursos de formação e de aperfeiçoamento, incentivos na formação acadêmica, promove reuniões	Cursos e treinamentos e faz o acompanhamento da evolução e desenvolvimento dos seus	Treinamentos, cursos, instigam o colaborador a participar e contribuir para o crescimento da cooperativa	Cursos e treinamentos online e presenciais, fazem o acompanhamento do

colaboradores		e fóruns, como forma de compartilhar e disseminar os conhecimentos na cooperativa	colaboradores		desenvolvimento dos seus colaboradores através da ferramenta PDI
Preocupação com a retenção de talentos	Procura manter bom relacionamento, oferece benefícios aos colaboradores, as metas são propostas de forma harmônica	Oferece diversos benefícios e oportunidades de crescimento	Oferece oportunidades internas para promoções e esteira de crescimento profissional	Oferecem uma boa remuneração ao colaborador, benefícios, mantêm um bom relacionamento dentro da cooperativa, as metas são propostas de forma harmônica	Oferece diversos benefícios, além dos colaboradores ter a liberdade de opinar e participar da gestão da cooperativa, metas são convencionadas
Políticas de relacionamento com o associado	Mantem um bom relacionamento com seus associados; realiza pesquisas de satisfação; faz uso do indicador NPS; utiliza a ferramenta CRM; inserção na sociedade	Investe no relacionamento dos seus associados, disponibilizando diversos canais de comunicação, possui diversos projetos sociais, realiza integração com os associados. Faz pesquisas de satisfação.	Mantêm um bom relacionamento com o cooperado; possui uma inserção na sociedade; oferece cursos de aperfeiçoamento a seus cooperados; está implantando a ferramenta CRM; pesquisa de satisfação do cliente será formalizada a partir de 2018	Realizam pesquisas de satisfação e procuram manter um bom relacionamento com o associado. Participam e se inserem na sociedade.	Realiza pesquisas de satisfação, procura oferecer um atendimento diferenciado a seus associados e participa de eventos pontuais e estratégicos
Sistemas de informação, o software, bancos de dados, marca	Procura investir em novas tecnologias, inclusive com a marca da cooperativa.	Tem investido em estrutura tanto física, como de sistema e marca, inclusive.	Tem a preocupação de melhorar seus sistemas e estrutura.	Tem a preocupação em melhorar os sistemas de informação, software, e possuem um cuidado em zelar pela marca da cooperativa.	Possui a preocupação e inovar e investir em novas tecnologias, acompanhando as tecnologias e tendências do setor.

Fonte: Elaborado pela autora.

5.5 SÍNTESE DAS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Como principais características encontradas nesta pesquisa, temos:

- Para as cooperativas de crédito, os princípios cooperativistas são muito importantes e estão presentes em seu dia a dia e na sua forma de gestão.
- Os objetivos das cooperativas de crédito vão além de oferecer os produtos e serviços de instituição financeira; elas se preocupam em oferecer assistência, orientação, educação informação, e qualidade de vida dos colaboradores e cooperados.
- As cooperativas possuem estruturas descentralizadas, sendo o seu controle voltado para o resultado.
- O processo de informações e o seu acompanhamento acontece diariamente.
- O planejamento estratégico, varia de 3 a 5 anos, com exceção da cooperativa CRESOL, que faz anualmente. Na elaboração do planejamento, a maioria das cooperativas procuram envolver todos os colaboradores, observando pontos como o posicionamento de mercado, o resultado do ano anterior e o crescimento desejado para o período. As cooperativas divulgam amplamente os objetivos e metas, que são feitos de diversas formas, tais como: reuniões com as equipes, disponibilizam no portal e *e-mail*, colocam cartazes nas cooperativas, por meio de eventos, entre outros.
- No orçamento, as cooperativas elaboram propostas de orçamentos para o período de um ano, em que contemplam as despesas e os investimentos. Na elaboração são usadas como estimativas o histórico de anos anteriores, estimativas de mercado, expectativa inflacionária, investimentos de estrutura e possíveis provisões. Participam da elaboração a diretoria e responsáveis pelas áreas afins, sendo a aprovação do conselho de administração, na maioria das cooperativas. O acompanhamento e controle orçamentário é feito mensalmente, através da comparação do orçado e o realizado, com o auxílio de ferramentas, em algumas cooperativas.
- A avaliação de desempenho das cooperativas é realizada mensalmente, em que estas realizam o acompanhamento dos indicadores financeiros, sociais e subjetivos, onde a maioria realiza a avaliação com o apoio de ferramentas desenvolvidas por seus sistemas. As ferramentas SAP e o BSC também foram citados como ferramentas de apoio.

- Na avaliação de desempenho dos colaboradores, as cooperativas consideram os indicadores numéricos (com exceção da cooperativa SICOOB, que possui um foco mais comportamental); as competências; o comportamento; o relacionamento e participação do colaborador dentro da cooperativa e sociedade. Além disso, duas cooperativas realizam pesquisas de clima. Todas as cooperativas realizam *feedback*, uma a duas vezes ao ano, inclusive podendo ter *feedbacks* informais. As cooperativas investem na capacitação dos seus colaboradores, para que estes tenham longevidade na cooperativa, sendo assim, também, consideram os objetivos pessoais destes.
- Em relação às recompensas, estas são feitas por meio de benefícios, aumento salarial e participação nos resultados. Para a promoção de cargo e salário, os critérios usados são o desempenho do colaborador, as competências e habilidades, a qualificação, dedicação e comprometimento. Assim, as cooperativas de crédito oferecem a seus colaboradores tanto as recompensas intrínsecas como as extrínsecas. Quanto às punições, esses ocorrem por meio de *feedbacks* negativos, o não aumento da remuneração, carta de advertência e desligamento. As cooperativas, em geral, relataram usarem muito pouco as formas de punições.
- Quanto à forma de governança, os associados participam das decisões, em especial, nas Assembleias das cooperativas, onde são tomadas as decisões mais importantes da cooperativa. As cooperativas vem aderindo ao sistema de governança imposto pelo BACEN, em que passam a ter os papéis estratégico, fiscalizador e execução separados e mais claros. Possuem uma grande preocupação em repassar as informações de forma transparente, sendo estes feitos por meio de reuniões, canais de comunicação e a própria Assembleia. A fiscalização é feita por diversos órgãos, sendo que para a prevenção de fraudes e corrupção tem-se normas rígidas do Banco Central e do COAF, além de sistemas e controles internos.
- Em relação ao capital intelectual, as cooperativas possuem uma grande preocupação com a capacitação dos colaboradores, bem como, manter um bom relacionamento com estes, para tanto, as metas são propostas de forma harmônica, são oferecidos diversos benefícios e as cooperativas oferecem oportunidades de crescimento. Com o associado, as cooperativas têm a preocupação em manter um bom relacionamento, realizam pesquisas de satisfação, procuram se inserir na sociedade e possuem projetos sociais direcionados para os associados e a sociedade. As cooperativas se preocupam

em melhorar sua estrutura, os sistemas, zelar pela marca e investir em novas tecnologias.

E por fim, é necessário destacar que ao final da entrevista, quando questionados, os entrevistados afirmaram que, no que tange ao controle gerencial, este foi amplamente abordado nas entrevistas. Desta forma, pode-se afirmar que as ferramentas exploradas conseguiram atingir o propósito desta pesquisa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo identificar as características do sistema de controle gerencial nas cooperativas de crédito. Desta forma, observou-se que a cultura das cooperativas está fortemente ligada aos princípios cooperativistas, o que inclusive reflete na sua forma de gestão.

Percebe-se também a preocupação em manter um relacionamento harmonioso da direção para com os colaboradores, sendo as metas propostas de forma harmônica e os colaboradores participando da elaboração do planejamento e orçamento, na maioria das cooperativas. Como forma de recompensa, as cooperativas oferecem diversos benefícios, plano de carreira e incentivos na formação do colaborador.

Em relação à sua forma de governança, os princípios de governança do IBGC podem ser observados no seu dia a dia e na forma de gestão das cooperativas, enquanto as diretrizes das boas práticas criadas pelo BACEN ainda estão sendo implantadas.

O controle abordado nesta pesquisa possui um foco mais comportamental, incorporando variáveis não financeiras e o contexto humano passando a ser considerado. Assim, percebe-se que as cooperativas de crédito estão buscando aprimorar seus sistemas de controle, buscando melhorar seu desempenho, tornando-se mais atraentes e competitivos no mercado.

Neste sentido, podemos destacar alguns pontos observados nas cooperativas que contribuem para uma perspectiva de controle mais comportamental:

- Metas propostas de forma harmônica ou convencionadas;
- Envolvimento dos colaboradores na elaboração do planejamento estratégico;
- Os colaboradores opinam e participam da gestão da cooperativa;
- Sistemas de recompensas, plano de carreira, e incentivos na formação do colaborador (ATKINSON *et al.*; 2000);
- A participação nos resultados da cooperativa;
- Ferramentas que acompanham e proporcionam o desenvolvimento do colaborador, bem como a capacitação deste;
- As cooperativas consideram os objetivos dos colaboradores em suas decisões, favorecendo assim a congruência de objetivos, o que é citado por Flamholtz (1979) e a ambiguidade dos objetivos (HOFSTEDE, 1980);

- Ampla divulgação das metas e objetivos da cooperativa e a disponibilidade das informações. Para Horngreen, Sundem e Stratton (2004), os sistemas de controle possuem a função de comunicar de forma clara os objetivos da organização, assegurando, assim, que os gestores e os empregados compreendam o que é exigido deles para o alcance dos objetivos organizacionais;
- A preocupação em manter um bom relacionamento da administração com os colaboradores;
- O *feedback* ao colaborador. Flamholtz (1996) inclui o *feedback* no processo organizacional que compõe o sistema de controle gerencial;
- Realização de pesquisas de clima;
- Consta nos valores das cooperativas: a valorização e desenvolvimento das pessoas e o desenvolvimento e reconhecimento dos colaboradores para que se sintam realizados, motivados e comprometidos.

Em contraponto, com relação a avaliação de desempenho, as cooperativas SICREDI e CRESOL baseiam-se principalmente em indicadores financeiros, enquanto as cooperativas dos sistemas SICOOB, CECRED e UNICRED incorporam indicadores sociais, humanos e/ou subjetivos, englobando assim, variáveis não financeiras. Porém, considerando-se todas as ferramentas de controle, e sua forma de fazer gestão, as cooperativas de crédito estão bastante próximas da literatura apresentada nesta pesquisa.

No que tange as implicações gerenciais, as cooperativas possuem, em sua essência, ser uma associação de pessoas que cooperam entre si, se diferenciando de empresas convencionais e das próprias instituições financeiras, com características específicas, tanto na sua constituição, em seus objetivos, como também na sua forma de fazer gestão.

Assim, pode-se afirmar que o controle gerencial usado pelas cooperativas vai ao encontro de uma perspectiva mais comportamental, o que contribui para que os colaboradores se sintam integrados e comprometidos com a organização, motivando-os e atingindo os objetivos e a consecução de estratégias da cooperativa, promovendo assim, um bom desempenho da organização e o crescimento do setor.

Ademais, acredita-se que as cooperativas também possam beneficiar-se da cooperação para alinhar ainda mais os objetivos pessoais dos colaboradores com os objetivos da cooperativa e dos associados.

Para pesquisas futuras, sugere-se realizar esta pesquisa em outros ramos do cooperativismo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL (ACI). **What is a co-operative?** 2017. Disponível em: <<https://ica.coop/en/what-co-operative>> Acesso em: 07 fev. 2017.

ALVES, A. C. *et al.* Análise e Mensuração da Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual nas Organizações: Estudo de Caso em uma Empresa de Contabilidade. **Revista Pensamento & Realidade**, v. 29, n. 4, p. 22-41, 2014.

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2009.

ANTHONY, R. N. **Planning and Control Systems: A Framework for Analysis**. Boston, Harvard, 1965.

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de Controle Gerencial**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD). **Pesquisa ANPAD**. 2017. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/~anpad/pesquisa_resultado.php>. Acesso em: 02 fev. 2017.

ATKINSON, A. *et al.* **Contabilidade Gerencial**. São Paulo. Ed. Atlas, 2000.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **Governança Cooperativa: Diretrizes para as Boas Práticas de Governança em Cooperativas de Crédito**. 2008. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pre/microFinancas/coopcar/pdf/DiretrizesVersaoCompleta.pdf>>. Acesso em: 01 mai. 2017.

_____. Resolução N° 4.434, de 5 de agosto de 2015. **Dispõe sobre a constituição, a autorização para funcionamento, o funcionamento, as alterações estatutárias e o cancelamento de autorização para funcionamento das cooperativas de crédito e dá outras providências**. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/48507/Res_4434_v1_O.pdf>. Acesso em: 29 mai. 2017.

_____. **Sistema Financeiro Nacional: O que é uma Cooperativa de Crédito.** 2017. Disponível em <<http://www.bcb.gov.br/pre/composicao/coopcred.asp>>. Acesso em: 05 fev. 2017.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** Lisboa: Editora Edições 70, 1977.

BAUER, M. W.; GASKELL G. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: Um Manual Prático.** Petrópolis: Vozes, 2003.

BERRY, A. J.; BROADBENT, J.; OTLEY, D. **Management Control: Theory, Issues and Practices.** London: Macmillan Press, 2005.

BRASIL. Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. **Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e de outras providências.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/leis/L5764.htm>. Acesso em: 19 abr. 2017.

BRASIL COOPERATIVO. **Cooperativismo: Por dentro da Cooperativa.** 2017. Disponível em: <http://www.brasilcooperativo.coop.br/site/cooperativismo/por_dentro_da_cooperativa.asp>. Acesso em: 01 mai. 2017.

BUTTENBENDER, P. L. (Org.). **Gestão de Cooperativas: Estudos, Fundamentos e Práticas.** Ijuí: Ed. Unijuí, 2011.

BUTTENBENDER, P. L. *et al.* Estudos sobre Cooperativismo: Contribuições das Monografias de Pós-Graduação. In: BUTTENBENDER, P. L. (Org.). **Gestão de Cooperativas: Estudos, Fundamentos e Práticas.** Ijuí: Ed. Unijuí, 2011.

CANÇADO, A. C. **Autogestão em Cooperativas Populares: Os Desafios da Prática.** – Salvador. Dissertação de Mestrado em Administração – Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2004.

CARVALHO, G. R. *et al.* **Sistemas de Recompensa e Suas Influências na Motivação dos Funcionários: Estudo em uma Cooperativa Capixaba.** In: IX SEGET – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2012. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/22716469.pdf>>. Acesso em: 26 mai. 2017.

CECRED. **Sistema CECRED**. 2017. Disponível em: <<https://www.cecred.coop.br/conhecamos/sistema-cecred>>. Acesso em: 21/07/17.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. São Paulo: Cortez, 2005.
CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC). ITG 2004. **Normas Brasileiras de Contabilidade ITG 2004** – Entidade Cooperativa. Disponível em: <cfc.org.br/wp-content/uploads/2016/02/ITG_2004_aud.docx>. Acesso em: 29 nov. 2017.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR (CAPES). **Banco de Teses e Dissertações**. 2017. Disponível em: <<http://bancodeteses.capes.gov.br/banco-teses/#!/>>. Acesso em: 02 fev. 2017.

COSER, A. **Modelo para Análise da Influência do Capital Intelectual sobre a Performance dos Projetos de Software**. – Florianópolis. Tese de Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

CRESOL. **Estrutura Organizacional**. 2017. Disponível em: <<https://cresolsicoper.com.br/santo-cristo/estrutura-organizacional>>. Acesso em: 31 out. 2017.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Método Qualitativo, Quantitativo e Misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DRUMOND, V. R. S. **A Aplicação dos Princípios Cooperativistas na Gestão dos Empreendimentos Cooperativos**. Coletânea de artigos apresentados no I Encontro Brasileiro de Pesquisadores em Cooperativismo (EBPC). Brasília. 2010.

DURLO, A. R.; CARLESSO, S. B. S. O Controle Interno e as Cooperativas. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, Ed. Especial, julho de 2005, p.181-199, 2005.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: Modelos, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2011.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital Intelectual**. São Paulo: Makron Books, 1998.

ESTATUTO. **Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Empregados de Furnas e das Demais Empresas do Sistema Eletrobrás Ltda**- Estatuto. 2012. Rio de Janeiro-RJ.

ESTATUTO SOCIAL. Estatuto Social. Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária de Santo Cristo- CRESOL Santo Cristo. 2014. Santo Cristo-RS.

_____. **Estatuto Social. Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Médicos da Região das Missões do Noroeste do RS Ltda - Unicred Missões Noroeste. 2016. Santo Ângelo- RS.**

_____. **Estatuto Social da Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento do Rio de Janeiro- SICREDI RJ. 2017a. SICREDI- Rio de Janeiro- RJ.**

_____. **Estatuto Social. Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Empresários de Transportes dos Estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul – Transpocred. 2017b. Florianópolis-SC.**

FIORES, C.; ALBARELLO, E. P. Governança Corporativa e a importância do marketing de relacionamento nas cooperativas de crédito: o caso da Sicredi Alto Uruguai RS/SC. **Revista de Administração**, v. 11, n. 20, p. 119-133, 2013.

FLAMHOLTZ, E. Organizational Control Systems as a Managerial Tool. **California Management Review**, v. 22, n. 2, p. 50-9, 1979.

_____. Effective Organizational Control: A Framework, Applications, and Implications. **European Management Journal**, v. 14, n. 6, p. 596-611, 1996.

FLICK, U. **Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FRANTZ, W. **Reflexões e Apontamentos sobre o Cooperativismo**. Ed. Unijuí, Ijuí, 2005.

FREZATTI, F. Management Accounting Profile of Firms Located in Brazil: a Field Study. **Brazilian Administration Review**, v.2, n.1, p. 73-87, 2005.

_____. **Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, J. A. S. **Características dos Sistemas de Controle Gerencial em Organizações Públicas**. – Rio de Janeiro. Dissertação de Mestrado em Administração – Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”, Escola de Ciências Sociais e Aplicadas, Rio de Janeiro, 2016.

GOMES, J. S. Controle Gerencial na Era da Globalização. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 8, n. 2, p. 26-36, 1997.

_____. **A Emergência do Controle de Gestão Estratégico**. In: XXII Encontro da ANPAD, 1998, Foz do Iguaçu / PR. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=1&cod_evento_edicao=2&cod_edicao_subsecao=53&cod_edicao_trabalho=3545>. Acesso em: 30 abr. 2017.

_____. **O Método de Estudo de Caso Aplicado à Gestão de Negócios**. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Controle de Gestão Comportamental**. São Paulo: Atlas, 2014.

GOMES, J. S. (Org.) *et al.* **Tópicos Avançados em Contabilidade e Controle Gerencial**. Rio de Janeiro: CRCRJ, 2013.

GOMES J. S.; AMAT, J. M. **Controle de Gestão: Um Enfoque Contextual e Organizacional**. In: II Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos – Campinas- SP, 1995. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/3443/3443>>. Acesso em: 07 abr. 2017.

GOMES, J. S.; SALAS, J. M. A. **Controle de Gestão: Uma Abordagem Contextual e Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001.

GSCHWANTNER, S.; HIEBL, M. R. W. Management Control Systems and Organizational Ambidexterity. **Journal of Management Control**, v. 27, p. 371-404, 2016.

HOFSTEDE G. H. **Management Control of Public and Not-for-Profit Activities**. IIASA Working Paper. IIASA, Laxenburg, Austria: WP-80-052, 1980.

HORNGREEN, C. T; SUNDEM, G. L; STRATTON, W. O. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Pearson. 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Caderno de Boas Práticas de Governança Corporativa Para Empresas de Capital Fechado: Um Guia para Sociedades Limitadas e Sociedades por Ações Fechadas**. São Paulo, SP: IBGC, 2014. Disponível em:

<http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/Arquivos_Site/Caderno_12.PDF>. Acesso em: 20 abr. 2017.

_____. **Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas**. São Paulo, SP: IBGC, 2015. Disponível em:

<http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/Publicacoes/GUIA_DAS_MELHORES_PRATICAS_DE_GOVERNANCA_PARA_COOPERATIVAS.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2017.

_____. **Governança: Governança em Organizações não Empresariais/ Cooperativas**.

2017. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/index.php/governanca/governanca-em-organizacoes-nao-empresariais>>. Acesso em: 14 mai. 2017.

JEGERS M. “Corporate” governance in nonprofit organizations: A nontechnical review of the economic literature. **Nonprofit Management and Leadership**, v.20, n. 2, p. 143-164, 2009.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LORANGE, P.; MORTON, M. S. S. **Management Control Systems: A Conceptual Framework**. July, 1974; 724-74.

LUNKES, R. J.; SCHNORRENBARGER, D. **Controladoria: A Coordenação dos Sistemas de Gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.

MACHADO, M. R. *et al.* **Avaliação de Resultado e Desempenho: Um Estudo Comparativo entre Balanced Scorecard e GECON**. In: X Congresso Brasileiro de Custos, Guarapari, ES, 2003. Disponível em:

<<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/2599/2599>> Acesso em: 06 fev. 2017.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MALMI, T.; BROWN, D. A. Management Control Systems as a Package-Opportunities, Challenges and Research Directions. **Management Accounting Research**, v. 19, n. 4, p. 287-300. December 2008.

MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social**. Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.

MARRAS, J. P.; LIMA, M. G.; TOSE, S. **Avaliação de Desempenho Humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1994.

MATTOS, I. L. **Problemas no Processo de Avaliação de Desempenho**. – Brasília. Monografia de conclusão do curso de Psicologia do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília. Brasília, 2003.

MEINEN, E. O Cooperativismo de Crédito e seus Principais Apelos. In: SOUZA, J. B. L.; MEINEN, E. **Cooperativas de Crédito: Gestão Eficaz - Conceitos e Práticas para uma Administração de Sucesso**. Brasília: Confefras, 2010.

MINTZBERG, H. **Safari de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 1998.

MOURA, V. M. **Relatórios contábeis-gerenciais gerados pela controladoria que dão suporte ao processo decisório da logística**. – Florianópolis. Dissertação de Mestrado em Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração – CPGA. Florianópolis: UFSC, 2001.

NORMAS BRASILEIRAS DE CONTABILIDADE. **NBC T 10 – Dos Aspectos Contábeis Específicos em Entidades Diversas: NBC T 10.8 – Entidades Cooperativas**. 2005. Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/nbc/t108.htm>>. Acesso em: 05/02/17.

NISYAMA, E. K.; OYADOMARI, J. C. T. Sistemas de Controle Gerencial e o processo de inovação. **Revista de Administração e Inovação**, v. 9, n. 1, p. 106-125, 2012.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas de informações gerenciais: Estratégias, Táticas, Operacionais**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Manual de Gestão das Cooperativas: Uma Abordagem Prática**. São Paulo: Atlas, 2011.

_____. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia, Práticas**. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, E. C. M. *et al.* **Capital intelectual: Reconhecimento e Mensuração**. Curitiba: Juruá, 2011.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de Metodologia Científica: Projetos de pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2004.

OLVE, N.G.; ROY, J.; WETTER, M. **Condutores da Performance: Um Guia Prático para o uso do Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **Agenda Institucional do Cooperativismo**. 2017. Disponível em:
<http://www.brasilcooperativo.coop.br/GERENCIADOR/ba/arquivos/agenda_institucional_do_cooperativismo_2015.pdf>. Acesso em 07 fev. 2017.

_____. **Cooperativismo: Ramos do Cooperativismo**. 2017a. Disponível em:
<<http://www.ocb.org.br/#/ramos>>. Acesso em: 05 fev. 2017.

_____. **Cooperativismo: O que é Cooperativismo**. 2017b. Disponível em:
<<http://www.ocb.org.br/#/o-que-e-cooperativismo>>. Acesso em: 01 mai. 2017.

OTLEY, D. T. The Contingency Theory of Managerial Accounting: Achievement and Prognosis. **Accounting, Organizations and Society**, v.5, p. 413-428, 1980.

_____. Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research. **Management Accounting Research**, v.10, p. 363-382, 1999.

_____. The Contingency Theory of Management Accounting and Control:1980–2014. **Management Accounting Research**, v. 31, p. 45-62, 2016.

PADOVEZE C. L. **Controladoria Estratégica e Operacional: Conceitos – Estrutura – Aplicação**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

PEREIRA, A. J. P. Características dos Sistemas de Controle Gerencial das Pequenas e Médias Empresas do Setor Farmacêutico do Estado do Rio de Janeiro: Estudo de Casos. **Revista**

ABCustos, São Leopoldo: Associação Brasileira de Custos, v. 2, n. 2, p. 1-23, mai./ago. 2007.

PINHEIRO, M. A. H. Cooperativas de Crédito: História da Evolução Normativa no Brasil. Ed. Brasília, DF: BCB, 2008.

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. Quais são as Particularidades de Contabilidade de uma Cooperativa? 2010. Disponível em:

<<http://cooperativismodecredito.coop.br/2010/12/quais-sao-as-particularidades-d-contabilidade-de-uma-cooperativa/>>. Acesso em: 03 fev. 2017.

_____. **Cooperativismo Financeiro no Brasil: Cooperativismo de crédito amplia o número de sócios, diz o Bacen.** 2016. Disponível em:

<<http://cooperativismodecredito.coop.br/2016/05/cooperativismo-de-credito-amplia-sua-carteira-de-clientes-brasileiros/>>. Acesso em: 03 fev. 2017.

_____. **Cenário Mundial: Expressão Mundial.** 2017a. Disponível em:

<<http://cooperativismodecredito.coop.br/cenario-mundial/expressao-mundial/>>. Acesso em: 03 fev. 2017.

_____. **Cenário Mundial: Cenário Brasileiro.** 2017b. Disponível em:

<<http://cooperativismodecredito.coop.br/cenario-mundial/cenario-brasileiro/dados-consolidados-dos-sistemas-cooperativos/>>. Acesso em: 03 fev. 2017.

_____. **Cooperativismo: O que é uma Cooperativa de Crédito ou Instituição Financeira Cooperativa?** 2017c. Disponível em:

<<http://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo/o-que-e-uma-cooperativa-de-credito-2/>>. Acesso em: 03 fev. 2017.

_____. **Cooperativismo: História do Cooperativismo.** 2017d. Disponível em:

<<http://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo/historia-do-cooperativismo/>>. Acesso em: 03 fev. 2017.

_____. **Cooperativismo: História do Cooperativismo de Crédito no Brasil.** 2017e.

Disponível em: <<http://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo/historia-do-cooperativismo/historia-no-brasil/>>. Acesso em: 22 out. 2017.

_____. **Legislação e Gestão: Governança Cooperativa.** 2017f. Disponível em:

<<http://cooperativismodecredito.coop.br/legislacao-e-gestao/governanca-cooperativa/>>. Acesso em: 03 fev. 2017.

PORTO, M. A. G. **O Planejamento Estratégico como Forma de Otimizar o Gerenciamento nas Organizações.** In: XIII SIMPEP - Bauru, SP, 2006. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/1022.pdf>. Acesso em: 26 abr. 2017.

RODRIGUES, A.; GOMES, J. S. Controle Gerencial em Empresas Internacionalizadas: O Caso da Construtora Norberto Odebrecht S.A. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 3, n. 5, p. 75-96, 2006.

SCHNEIDER, J. O. **Democracia, Participação e Autonomia Cooperativa.** São Leopoldo: UNISINOS, 1991.

SCIENTIFIC PERIODICALS ELECTRONIC LIBRARY (SPELL). 2017. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/>>. Acesso em: 02 fev. 2017.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Cooperativa de Crédito: As Vantagens de se Associar a uma Cooperativa de Crédito.** Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-vantagens-de-se-associar-a-uma-cooperativa-de-credito,e943ee9fc84f9410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 25 ago. 2017.

SICOOB. **O Sicoob: Apresentação.** 2017. Disponível em: <<http://www.sicoob.com.br/o-sicoob/apresentacao;jsessionid=86C2La6TfdwLXl4089GqtjMg.undefined>>. Acesso em: 21 jul. 2017.

_____. **O Sicoob: Missão, Visão e Valores.** 2017a. Disponível em: <<http://www.sicoob.com.br/o-sicoob/missao-visao-e-valores>>. Acesso em: 21 jul. 2017.

_____. **O Sicoob: Modelo Organizacional-Cooperativas Singulares.** 2017b. Disponível em: <<http://www.sicoob.com.br/o-sicoob-modelo-organizacional>>. Acesso em: 21 jul. 2017.

_____. **Diretoria, Conselho Fiscal e Gerências.** 2017c. Disponível em: <<http://www.sicoobcecremef.com.br/diretoria-conselho-fiscal-e-gerencias/>>. Acesso em: 31 out. 2017.

SICOOB OFICIAL. **Cooperativismo e o Sicoob: conheça o cooperativismo, a história do Sicoob e os produtos e serviços oferecidos.** 2015. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=ZSawKtyomHw>>. Acesso em 01 dez. 2017.

SICREDI. **Cooperativismo de Crédito: O que é Cooperativismo?** 2017a. Disponível em: <<https://www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/cooperativismo/>>. Acesso em: 25 ago. 2017.

_____. **Conheça o Sicredi: Quem Somos.** 2017b. Disponível em: <<https://www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/quem-somos/>> Acesso em: 21 jul. 2017.

_____. **Redes de Atendimento: Cooperativas de Crédito.** 2017c. Disponível em: <<http://www.sicredi.com.br/websitesicredi/sicredi/psmlId/14?documentId=4840616&selectedMenuItemId=61&menuId=15&paneSelected=&psmlToBack=14&timemilis=1508607852217&idxMaxNavHistory=1>>. Acesso em: 21 out. 2017.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. **Análise de Conteúdo: Exemplo de Aplicação da Técnica para Análise de Dados Qualitativos.** In: IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade – EnEPQ, 2013, Brasília. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=18&cod_edicao_subsecao=989&cod_evento_edicao=70&cod_edicao_trabalho=16654>. Acesso em: 12 jul. 2016.

SOUTES, D. O. **Estágios Evolutivos da Contabilidade Gerencial em Empresas Brasileiras.** In: O XXIX EnANPAD - Encontro da ANPAD, Brasília / DF, 2005. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=30&cod_evento_edicao=9&cod_edicao_trabalho=500>. Acesso em: 08 mar. 2017.

STEWART, T. A. **Capital Intelectual: A Nova Vantagem Competitiva das e=Empresas.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEIXEIRA, A. J. C. *et al.* **Estrutura do Sistema de Controle Gerencial e Fatores Organizacionais.** In: XXXIV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro/RJ, 2010. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=626&cod_evento_edicao=53&cod_edicao_trabalho=11800>. Acesso em: 12 mai. 2017.

TOSINI, M. F. C.; BASTOS, A. M. Governança Cooperativa: as funções de fiscalização e controle em cooperativas de crédito no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 4, p. 75-89, 2008.

UNICRED. **Sistema Unicred.** Disponível em: <<http://www.unicred.com.br/>> Acesso em: 21 jul. 2017.

VAZ, C. R. *et al.* Capital Intelectual: Classificação, Formas de Mensuração e Questionamento sobre Usos Futuros. NAVUS - **Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 5, n. 2, p. 73-92, 2015.

VEIGA, S. M.; FONSECA, I. **Cooperativismo: Uma Revolução Pacífica em Ação**. Rio de Janeiro: DP e A Ltda, 2001.

VENTURA, E. C. F. (Coord.) *et al.* **Governança Cooperativa: Diretrizes e Mecanismos para o Fortalecimento da Governança em Cooperativas de Crédito**. Brasília: BCB, 2009. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/Pre/microFinancas/coopcar/pdf/livro_governanca_cooperativa_internet.pdf>. Acesso em: 09 mai. 2017.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

VIERA, M. M. F. Por uma Pesquisa (Qualitativa) em Administração. In: VIERA, M. M. F.; ZOWAIN, D. M. **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: FGV editora, 2006.

WIDENER, S. K. An empirical investigation of the relation between the use of strategic human capital and the design of the management control system. **Accounting, Organizations and Society**, v. 29, p. 377-399, 2004.

WORLD COUNCIL OF CREDIT UNIONS (WOCCU). **Our Impact: Our Global Reach**. Disponível em <https://www.woccu.org/impact/global_reach>. Acesso em: 03 fev. 2017.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXO A – Roteiro de Entrevista

O roteiro de pesquisa a seguir visa explorar o sistema de controle gerencial das Cooperativas de Crédito, objetivo proposto pelo presente estudo. Para tanto as perguntas serão relacionadas a organização (objeto de pesquisa), características organizacionais, contexto social e organizacional, e as ferramentas do Sistema de Controle Gerencial.

Sobre a organização:

1. Quando e onde foi criada a primeira cooperativa do sistema?
2. Quais os produtos e serviços oferecidos pela Cooperativa?
3. Quem compõe o quadro de associados?
4. Possui missão, visão e valores? Descreva-os.
5. A Cooperativa possui código de ética? Como é gerenciado o seu uso?
6. A Cooperativa considera os princípios cooperativistas em suas decisões e na elaboração de estratégias?
7. As metas e objetivos da Cooperativa têm sido alcançadas?
8. Como é realizado o controle na Cooperativa?
9. De quem é a responsabilidade do controle na Cooperativa?

Categoria: Características Organizacionais

10. Como você classifica o controle da Cooperativa (familiar, burocrático, por resultados ou ad hoc)?
11. Como você classifica a estrutura da Cooperativa (funcional, divisional ou matricial)?
12. A estrutura da Cooperativa é centralizada ou descentralizada?

Categoria: Contextos social e organizacional

13. Comente sobre o mercado e a concorrência do setor.
14. Fale sobre a cultura organizacional da Cooperativa.
15. Como ocorre o processo de informações internos?

Categoria: Ferramentas do Sistema de Controle Gerencial

16. A Cooperativa dispõe de Sistema de Controle Gerencial?

Planejamento estratégico:

17. Com qual frequência é realizado o planejamento estratégico?
18. Quem participa do planejamento estratégico da Cooperativa?
19. Qual período de tempo é considerado?
20. O que é considerado na elaboração do planejamento estratégico?
21. Os objetivos e metas são divulgados a todos os colaboradores? De que forma?
- 22.

Orçamento e controle orçamentário:

23. A Cooperativa cria propostas de orçamentos? Quais os tipos de orçamentos que a Cooperativa possui? (Despesas, marketing, treinamentos...)
24. Quais informações são usadas como estimativas na elaboração do orçamento? (Dados do ano anterior, estimativa de mercado..)
25. Quem participa da sua elaboração?
26. Para qual período de tempo é feito o orçamento?
27. Quem é o responsável pela aprovação final do orçamento, pela divulgação e pelo controle orçamentário?
28. Ocorre revisão do orçamento? Com que frequência?

Avaliação de desempenho da empresa:

29. Como é realizado a avaliação de desempenho da empresa?
30. Com que frequência é realizado?
31. Quais indicadores são considerados?
32. É usado algum modelo para a avaliação de desempenho? (BSC, EVA; GECON ou outro)

Avaliação de Desempenho dos colaboradores:

33. Como é feita a avaliação de desempenho dos colaboradores?
34. A Cooperativa possui algum método de avaliação?
35. Os colaboradores recebem feedback do seu desempenho?
36. A Cooperativa investe em treinamentos e capacitação de seus colaboradores?
37. Como a Cooperativa lida com os objetivos pessoais de seus colaboradores? Estes são considerados?

Sistema de recompensas:

38. De que forma a Cooperativa recompensa a dedicação e o esforço de seus colaboradores?
Que tipos de recompensas são oferecidos?
39. Quais os critérios considerados para uma possível promoção?
40. Existe na Cooperativa alguma forma de punição ao colaborador? Em que situações?

Governança:

41. Existe na Cooperativa um Manual de Boas Práticas de Governança?
42. Comente sobre a participação do associado nas decisões da Cooperativa. Qual o índice de participação?
43. O papel da Administração, conselho e diretores são bem definidos?
44. De que forma é feita a fiscalização na Cooperativa? De quem é a responsabilidade?
45. Qual a preocupação da transparência em relação as informações prestadas pela Cooperativa?
46. Como ocorre a prevenção de fraudes e corrupção na Cooperativa?
47. A Cooperativa enfrenta alguma dificuldade ou problema de governança?

Capital Intelectual:

48. A Cooperativa possui alguma política de Capital Intelectual?
49. Como a Cooperativa gerencia o conhecimento dos seus colaboradores?
50. A Cooperativa se preocupa com a retenção de talentos? De que forma?
51. Como é mensurada a satisfação do cliente?
52. A Cooperativa investe em sistemas de informação, o software, bancos de dados, patentes, marca?
53. Gostaria de acrescentar algo em relação ao controle gerencial da Cooperativa?

ANEXO B – Protocolo de Estudo de Caso

1. Dados sobre o entrevistado e a entrevista

Nome: _____

Contatos: Tel. Fixo: () _____ Cel.: () _____

e-mail: _____

Formação: _____

Dados profissionais: _____

Cooperativa: _____

Tempo de serviço: _____

Data da entrevista: ___/___/___ Início de entrevista: _____: _____

Local da Entrevista: _____

Forma de registro dos dados: () Anotação () Gravação () Áudio () Vídeo () Outros.

Qual? _____

Identidade do entrevistado em sigilo? () Sim () Não

2. Dados sobre a pesquisa

Pesquisador(a): Carla Mallmann

Orientador: Prof. Josir Simeone Gomes.

Organização responsável pela pesquisa: UNIGRANRIO – Universidade do Grande Rio – Unidade Lapa – RJ.

Tipo de pesquisa: Mestrado em Administração

Linha de pesquisa: Estratégia, Governança e Conhecimento.

Objetivo da pesquisa: Identificar as características dos sistemas de controle gerencial nas Cooperativas de Crédito.

Contribuições da pesquisa: Aprofundar o conhecimento sobre o sistema de controle gerencial das Cooperativas de Crédito. Para o cooperativismo de crédito espera-se contribuir com o aperfeiçoamento das técnicas e sistemas de controle gerencial do setor, cooperando assim com a prosperidade e longevidade do setor.

3. Orientações gerais ao pesquisador

- Ao marcar a entrevista: agendar um tempo adequado para a realização da entrevista, considerando, inclusive o tempo inicial para a preparação e o tempo de finalização; e solicitar que a entrevista seja realizada em um local calmo e reservado;
- O que verificar antes da entrevista: confirmar a entrevista (horário e local de realização; e confirmar se o acesso ou permissão de entrada ao local já foram providenciados (para a entrada em uma empresa, por exemplo);
- O que levar para a entrevista: roteiro de entrevista; definições sobre as questões formuladas; informações sobre o entrevistado (nome, área, cargo, ramal etc.); documentos para a entrada na organização; gravador (entrevista gravada); lápis, caneta e borracha; relógio; e folhas adicionais em branco para anotações.
- Durante a entrevista: solicitar a permissão verbal do respondente para a gravação da entrevista; apresentar o objetivo geral da pesquisa e a importância da participação do entrevistado; deixar o entrevistado a vontade; fazer anotações sobre observações captadas que extrapolam o discurso, como informações não verbais: expressões faciais e corporais, gestos sugestivos, entonação etc.; estar atento a declarações hesitantes, diferentes ou incompletas entre os respondentes, para, caso ocorram, buscar outras fontes de dados; estar atento ao discurso pronto e excessivamente semelhantes, da maioria dos respondentes; e no caso do entrevistado não querer responder a alguma questão por considerar informação sigilosa, solicitar que formule a resposta em um contexto mais geral ou em um nível de detalhamento que não comprometa o sigilo.
- Após a entrevista: lembrar de toda a entrevista, fazendo anotações adicionais e já fazendo interpretações sobre os dados coletados; terminar de preencher o protocolo, caso houver pendências; e transferir seu conteúdo gravado para o computador.

4. Roteiro de entrevista

O roteiro de pesquisa a seguir visa explorar o sistema de controle gerencial das Cooperativas de Crédito, objetivo proposto pelo presente estudo. Para tanto as perguntas serão relacionadas a organização (objeto de pesquisa), características organizacionais, contexto social e organizacional, e as ferramentas do Sistema de Controle Gerencial.

Sobre a organização:

1. Quando e onde foi criada a primeira cooperativa do sistema?

2. Quais os produtos e serviços oferecidos pela Cooperativa?
3. Quem compõe o quadro de associados?
4. Possui missão, visão e valores? Descreva-os.
5. A Cooperativa possui código de ética? Como é gerenciado o seu uso?
6. A Cooperativa considera os princípios cooperativistas em suas decisões e na elaboração de estratégias?
7. As metas e objetivos da Cooperativa têm sido alcançadas?
8. Como é realizado o controle na Cooperativa?
9. De quem é a responsabilidade do controle na Cooperativa?

Categoria: Características Organizacionais

Segundo Gomes e Salas (2001) existem os tipos de controle a seguir:

- Controle Familiar: Organizações familiares; de pequeno porte, cujo controle é feito pelo proprietário. O planejamento e controle são simples e centralizados.
- Controle Burocrático: Organizações de grande porte, possuem estrutura centralizada e ampla formalização dos instrumentos de controle.
- Controle Por Resultados: Organizações de grande porte, que se desenvolvem em contextos sociais complexos e competitivos. Estrutura descentralizada, composta por centros de responsabilidade com o desempenho avaliado por resultados. Possuem mecanismos sofisticados de controle financeiro.
- Controle Ad Hoc: Organizações atuam em ambientes dinâmicos, de alta tecnologia e com grande complexidade. Controle através de mecanismos informais que valorizam o autocontrole. Trata-se de organizações descentralizadas e que dão pouca atenção às medidas financeiras.

10. Como você classifica o controle da Cooperativa?

A estrutura organizacional é classificada como:

Tópicos	Funcional	Divisional	Matricial
Sistema de controle	Burocrático	Resultados	Ad hoc e resultados
Indicadores de controle	Quantitativos. Eficiência	Quantitativos. Eficácia	Qualitativos quantitativos
Sistema de informação	Mensuração de gastos	Resultado do centro	Não financeiro

Fonte: Pereira (2007).

11. Como você classifica a estrutura da Cooperativa?
12. A estrutura da Cooperativa é centralizada ou descentralizada?

Categoria: Contextos social e organizacional

13. Comente sobre o mercado e a concorrência do setor.
14. Fale sobre a cultura organizacional da Cooperativa.
15. Como ocorre o processo de informações internos?

Categoria: Ferramentas do Sistema de Controle Gerencial

O controle gerencial abordado neste estudo possui uma perspectiva comportamental, sendo usado para influenciar o comportamento das pessoas para a consecução das estratégias e objetivos organizacionais.

Neste sentido, o sistema de controle gerencial através de ferramentas permite aos gestores a avaliação das ações implementadas, a identificação de problemas, o resultado alcançado, e a certificação de que a execução das ações estão de acordo com os planos pré-estabelecidos.

16. A Cooperativa dispõe de Sistema de Controle Gerencial?

Planejamento estratégico:

17. Com qual frequência é realizado o planejamento estratégico?
18. Quem participa do planejamento estratégico da Cooperativa?
19. Qual período de tempo é considerado?
20. O que é considerado na elaboração do planejamento estratégico?
21. Os objetivos e metas são divulgados a todos os colaboradores? De que forma?

Orçamento e controle orçamentário:

22. A Cooperativa cria propostas de orçamentos? Quais os tipos de orçamentos que a Cooperativa possui? (Despesas, marketing, treinamentos...)
23. Quais informações são usadas como estimativas na elaboração do orçamento? (Dados do ano anterior, estimativa de mercado..)
24. Quem participa da sua elaboração?

25. Para qual período de tempo é feito o orçamento?
26. Quem é o responsável pela aprovação final do orçamento, pela divulgação e pelo controle orçamentário?
27. Ocorre revisão do orçamento? Com que frequência?

Avaliação de desempenho da empresa:

28. Como é realizado a avaliação de desempenho da empresa?
29. Com que frequência é realizado?
30. Quais indicadores são considerados?
31. É usado algum modelo para a avaliação de desempenho? (BSC, EVA; GECON ou outro)

Avaliação de Desempenho dos colaboradores:

32. Como é feita a avaliação de desempenho dos colaboradores?
33. A Cooperativa possui algum método de avaliação?
34. Os colaboradores recebem feedback do seu desempenho?
35. A Cooperativa investe em treinamentos e capacitação de seus colaboradores?
36. Como a Cooperativa lida com os objetivos pessoais de seus colaboradores? Estes são considerados?

Sistema de recompensas:

37. De que forma a Cooperativa recompensa a dedicação e o esforço de seus colaboradores?
Que tipos de recompensas são oferecidos?
38. Quais os critérios considerados para uma possível promoção?
39. Existe na Cooperativa alguma forma de punição ao colaborador? Em que situações?

Governança:

40. Existe na Cooperativa um Manual de Boas Práticas de Governança?
41. Comente sobre a participação do associado nas decisões da Cooperativa. Qual o índice de participação?
42. O papel da Administração, conselho e diretores são bem definidos?
43. De que forma é feita a fiscalização na Cooperativa? De quem é a responsabilidade?
44. Qual a preocupação da transparência em relação as informações prestadas pela Cooperativa?

45. Como ocorre a prevenção de fraudes e corrupção na Cooperativa?
46. A Cooperativa enfrenta alguma dificuldade ou problema de governança?

Capital Intelectual:

47. A Cooperativa possui alguma política de Capital Intelectual?
48. Como a Cooperativa gerencia o conhecimento dos seus colaboradores?
49. A Cooperativa se preocupa com a retenção de talentos? De que forma?
50. Como é mensurada a satisfação do cliente?
51. A Cooperativa investe em sistemas de informação, o software, bancos de dados, patentes, marca?
52. Gostaria de acrescentar algo em relação ao controle gerencial da Cooperativa?

6. Finalização da Entrevista

- Deixar claro que, se após a data de realização da entrevista o entrevistado quiser fazer algum comentário adicional ou acréscimo em alguma de suas respostas, ele poderá entrar em contato com o pesquisador por e-mail ou telefone (deixar os contatos ao entrevistado);
- Solicitar a permissão de poder enviar ao entrevistado, por e-mail ou telefone, alguma nova questão que surgir posteriormente, durante a pesquisa, caso o pesquisador considerar importante conhecer a opinião do entrevistado;
- Anotar o horário de término da entrevista;
- Agradecer ao entrevistado em seu nome e em nome da universidade;
- Fornecer ao entrevistado uma estimativa de quando a pesquisa será encerrada e citar a forma como os dados serão divulgados (dissertação, tese, artigo, relatório);
- Colocar-se à disposição para qualquer informação adicional (agora ou posteriormente).

ANEXO C – Carta de Apresentação às Cooperativas



UNIVERSIDADE DO GRANDE RIO - Prof. José de Souza Herdy
 Reconhecida pela Portaria MEC 940/94 D.O.U. de 16 de junho de 1994
 Escola de Ciências Sociais Aplicadas - ECSA
 Programa de Pós-Graduação em Administração
 Mestrado Acadêmico em Administração
 Reconhecido pela CAPES D.O.U. de 12 de julho de 2006

Rio de Janeiro, 05 de julho de 2017.

À

SICREDI

Ref.: Pesquisa sobre Sistema de Controle Gerencial nas Cooperativas de Crédito

Prezado (s), Senhor (es),

Visando complementar o desenvolvimento da pesquisa que está sendo realizada no Mestrado do Programa de Pós-Graduação Acadêmica (PPGA) da UNIGRANRIO, venho solicitar a V.S.^a conceder entrevista que fará parte dos dados que estão sendo apurados pela mestrandia Carla Mallmann.

A pesquisa pertence à Linha de Estratégia, Governança e Conhecimento e está direcionada aos estudos das características dos Sistema de Controle Gerencial nas Cooperativas de Crédito. O objetivo é identificar as características do sistema de controle gerencial das Cooperativas de Crédito. Além disso, pretende-se atualizar outros trabalhos sobre os assuntos desenvolvidos no meio acadêmico. Para tanto, foram escolhidas cinco Cooperativas de Crédito.

A relevância desse estudo deve-se ao fato da possibilidade em obter um panorama atualizado no assunto em questão oferecendo uma ampliação do conhecimento sobre o tema.

É importante ressaltar que toda as informações prestadas serão totalmente ética e cuidados necessários para a preservação da empresa, sendo utilizadas unicamente para fins acadêmicos.

Certo de poder contar com sua colaboração, subscrevo-me.

Profª Rejane Prevot Nascimento
 Coordenadora do Programa de Pós-Graduação
 em Administração da UNIGRANRIO

Profª Josir Simeone Gomes
 Orientador