

---

## Controladoria como um mecanismo de transparência e solidez em cooperativas de crédito - um estudo de caso no sistema sicredi

Controllership as a mechanism of transparency and strength in cooperative credit - a case study in the system sicredi

Cintia Siqueira<sup>1</sup>

### RESUMO

O ideal cooperativo nasceu suscitado pelas mazelas da Revolução Industrial, no século XIX. Buscava-se uma forma de organização econômica capaz de integrar e desenvolver indivíduos impossibilitados sozinhos de acessarem aos fatores de produção e gerarem seu desenvolvimento. No início do século XX, esta filosofia atravessou o oceano, juntamente com os imigrantes europeus, que instigaram o sul do Brasil, dando origem às primeiras cooperativas brasileiras. Hoje, diversos setores organizam-se de forma cooperativa: agrícola, saúde, serviços, lazer, etc, e, objeto deste estudo: o cooperativismo de crédito. No entanto, apesar dos edificantes valores cooperativistas, o universo das cooperativas de crédito é povoado de mitos, acerca de sua solidez e confiabilidade. Todavia, este pensamento contradiz a inexistência de históricos de falência neste seguimento, o que justifica e incita à investigação do *status quo* do cooperativismo de crédito. Neste viés, o objetivo deste estudo concentra-se em verificar como a Controladoria, somada a aspectos legais e gerenciais, pode contribuir para a transparência, solidez e continuidade destas instituições. Utilizou-se como amostra as 119 cooperativas integrantes do Sistema SICREDI, das quais se extraíram através de entrevistas, observação participante e pesquisa documental e bibliográfica, informações inerentes à legislação, aos aspectos gerenciais e ao funcionamento da Controladoria. Como resultados, inferiu-se que o sistema em estudo utiliza-se dos mecanismos elencados para impulsionar seu crescimento e expansão.

**Palavras-chave:** Controladoria. Cooperativismo. Cooperativa de Crédito. Solidez.

### ABSTRACT

The ideal co-op was born raised by sore spots of the Industrial Revolution, in the nineteenth century. It was seeking a form of economic organization able to integrate and develop individuals, who were unable to access the factors of production and generate their development. At the beginning of the twentieth century, this philosophy crossed the ocean together with the European immigrants, who abetted the south of Brazil, giving origin to the first Brazilian cooperatives. Today several sectors are organized

---

<sup>1</sup> Especialista em Controladoria e Finanças pela Universidade Estadual do Centro Oeste – UNICENTRO; e-mail: cyntiasiqueira@hotmail.com

cooperatively: agricultural, health, services, leisure, etc, and the object of this study: the credit cooperatives. However, despite the uplifting cooperative values, the universe of credit unions is made up of myths about its strength and reliability. However this thought contradicts the lack of the historical bankruptcy in this segment, which justifies and encourages the investigation of the status quo of cooperativism credit. In this bias, the aim of this study focuses on how as the Comptroller, coupled with the legal aspects and managerial, can contribute to the transparency, consistency, and continuity of these institutions. It was used as a sample 119 cooperatives members of SICREDI in the system, of which have been extracted by means of interviews, participant observation as well as documentary and bibliographic research; information inherent in the legislation in the aspects management and operation of the Comptroller. As a result we inferred that the system under study uses the listed mechanisms, to boost its growth and expansion.

**Keywords:** Comptroller. Cooperatives. Credit Union. Solidity.

## 1. Introdução

Durante toda a história das organizações, o contínuo aperfeiçoamento dos processos, o desenvolvimento humano ou a implantação de estratégias ofensivas foram condições e caminhos para a sobrevivência dos empreendimentos em um processo ininterrupto de aprendizagem e construção. Este movimento esteve e está amparado no aprimoramento de ferramentas e práticas de gestão que possibilitem o desenvolvimento contínuo e a inserção competitiva no ambiente.

A Controladoria, ao longo dos anos, mostra-se uma poderosa ferramenta para a competitividade e continuidade das organizações independente de sua natureza.

Na perspectiva de Figueiredo e Gaggiano (1992, p. 26) (apud BEUREN E ARTIFON, 2011), a missão da Controladoria “[...] é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global”. Esta afirmativa é corroborada por Borinelli (2006, p.23), o qual relata que “[...] a Controladoria deve exercer um papel extremamente relevante no cumprimento da missão da empresa e na garantia de sua sobrevivência e continuidade”.

Sobrevivência e continuidade são temas que sempre suscitam interesse no universo das cooperativas, povoado de mitos, envolvendo sua solidez e confiabilidade. Compilar aspectos inerentes à Controladoria e demais aspectos gerenciais, promotores da efetividade organizacional, em especial nas Cooperativas de Crédito é o que motiva e justifica este estudo.

Diante do exposto, depreende-se a seguinte questão de pesquisa: quais aspectos legais e gerenciais favorecem a solidez e a transparência das cooperativas de crédito do SICREDI perante seus *stakeholders*?

Ao encontro desta problematização, o presente trabalho possui como objetivo geral evidenciar a Controladoria como um mecanismo capaz de fomentar a transparência e a solidez das cooperativas de crédito do sistema e, como caminho para este objetivo, a pesquisa estabelece os objetivos específicos:

- verificar a legislação que rege as cooperativas de crédito no Brasil;
- descrever o funcionamento da Controladoria interna das cooperativas de crédito do Sistema SICREDI;
- mensurar o nível de governança corporativa das cooperativas de crédito do Sistema;
- demonstrar como estes mecanismos favorecem a solidez e o relacionamento com os *stakeholders*;

## **2. Desenvolvimento**

### **2.1 Fundamentação Teórica**

A fundamentação desta pesquisa apresenta como se deu o surgimento do Cooperativismo e do Cooperativismo de Crédito no mundo. Expõe a legislação que rege ambos no Brasil e, finalmente, destaca a importância, o conceito e as funções da Controladoria para as organizações.

#### **2.1.1 O Sistema Cooperativo**

O Cooperativismo teve sua origem no século XIX, na Inglaterra, fomentado pelo ambiente de trabalho adverso da segunda fase da Revolução Industrial. Nesta época, tecelões organizaram-se em cooperativa, como forma de alterarem sua perspectiva de inserção econômica (PESAVENTO, 2010).

Ainda hoje, a organização da sociedade em instituições cooperativas é uma saída para muitas minorias que, sozinhas, não teriam o capital ou os meios necessários ao seu desenvolvimento.

Os princípios cooperativistas sugerem organização e gestão democrática:

- adesão voluntária e livre;
- participação econômica dos membros;

- gestão democrática dos membros;
- autonomia e independência;
- educação, formação e informação;
- intercooperação;
- interesse pela comunidade.

O sistema cooperativo é disciplinado pela Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1.971. De acordo com a 5.764, em seu artigo 4º, “[...] as cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados.”

Constitui-se obrigatoriedade para as cooperativas a constituição dos fundos:

I - Fundo de Reserva destinado a reparar perdas e atender ao desenvolvimento de suas atividades, constituído com 10% (dez por cento), pelo menos, das sobras líquidas do exercício;

II - Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social, destinado à prestação de assistência aos associados, seus familiares e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa, constituído de 5% (cinco por cento), pelo menos, das sobras líquidas apuradas no exercício.

A administração dos sistemas cooperativos deverá possuir os seguintes órgãos:

\*CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO: composto exclusivamente de associados eleitos pela Assembleia Geral, com mandato nunca superior a 4 (quatro) anos, sendo obrigatória a renovação de no mínimo 1/3 (um terço) do Conselho de Administração.

\*CONSELHO FISCAL: a administração da sociedade será fiscalizada, assídua e minuciosamente, por um Conselho Fiscal constituído de 3 (três) membros efetivos e 3 (três) suplentes, todos associados eleitos anualmente pela Assembleia Geral, sendo permitida apenas a reeleição de 1/3 (um terço) dos seus componentes. Não podem fazer parte do Conselho Fiscal os parentes dos diretores até o 2º (segundo) grau, em linha reta ou colateral, bem como os parentes entre si até esse grau.

A tomada de decisão nessas instituições é realizada através da realização de assembleias:

ASSEMBLEIA GERAL: Art. 38. A Assembleia Geral dos associados é o órgão supremo da sociedade, dentro dos limites legais e estatutários, tendo poderes para decidir os negócios relativos ao objeto da sociedade e tomar as resoluções convenientes

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

ASSEMBLEIA GERAL ORDINÁRIA: Art. 44. A Assembleia Geral Ordinária, que se realizará anualmente nos 3 (três) primeiros meses após o término do exercício social, deliberará sobre os seguintes assuntos que deverão constar da ordem do dia: I - prestação de contas dos órgãos de administração acompanhada de parecer do Conselho Fiscal, compreendendo: a) relatório da gestão; b) balanço; c) demonstrativo das sobras apuradas ou das perdas decorrentes da insuficiência das contribuições para cobertura das despesas da sociedade e o parecer do Conselho Fiscal. II - destinação das sobras apuradas ou rateio das perdas decorrentes da insuficiência das contribuições para cobertura das despesas da sociedade, deduzindo-se, no primeiro caso as parcelas para os Fundos Obrigatórios; III - eleição dos componentes dos órgãos de administração, do Conselho Fiscal e de outros, quando for o caso; IV - quando previsto, a fixação do valor dos honorários, gratificações e cédula de presença dos membros do Conselho de Administração ou da Diretoria e do Conselho Fiscal; V - quaisquer assuntos de interesse social, excluídos os enumerados no artigo 46. § 1º Os membros dos órgãos de administração e fiscalização não poderão participar da votação das matérias referidas nos itens I e IV deste artigo.

ASSEMBEIA GERAL EXTRAORDINÁRIA: Art. 45. realizar-se-á sempre que necessário e poderá deliberar sobre qualquer assunto de interesse da sociedade, desde que mencionado no edital de convocação. Art. 46. É da competência exclusiva da Assembleia Geral Extraordinária deliberar sobre os seguintes assuntos: I - reforma do estatuto; II - fusão, incorporação ou desmembramento; III - mudança do objeto da sociedade; IV - dissolução voluntária da sociedade e nomeação de liquidantes; V - contas do liquidante. Parágrafo único. São necessários os votos de 2/3 (dois terços) dos associados presentes, para tornar válidas as deliberações de que trata este artigo.

### *2.1.2 Cooperativismo de Crédito*

O primeiro registro do cooperativismo de crédito se deu em 1844, com a formação de uma associação de apoio à população rural no povoado de Weyerbusch/Westerwald, criada por Friedrich Wilhelm Raiffeisen, natural da Renânia, o qual, alguns anos mais tarde, em 1847, fundou efetivamente a primeira cooperativa de crédito, a Associação de Caixas de Empréstimo de Heddesdorf (PINHEIRO, 2008).

Hoje, existem no mundo 49 mil cooperativas de crédito, as quais possuem 183 milhões de associados. O Brasil possui 1.100 cooperativas de crédito, com 3,4 milhões de associados ([www.sicredi.com.br](http://www.sicredi.com.br)).

As cooperativas de crédito atendem, atualmente, ao disposto nas leis: - LEI 4.595/64 Reforma Bancária de 1964, LEI 5.764/71, lei do cooperativismo; LEI COMPLEMENTAR 130/2009, complementar a 5.764; RESOLUÇÃO 3.859/2010, Resolução do Conselho Monetário Nacional; e LEGISLAÇÃO DO SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL.

A Resolução 3.859/2010, especificamente, consolida as normas relativas à constituição e ao funcionamento de cooperativas de crédito. Estabelece prioritariamente:

- estudo de viabilidade econômico-financeira abrangendo um horizonte mínimo de três anos;

- apresentação de plano de negócios, com horizonte mínimo de também três anos, contendo os aspectos: definição dos padrões de Governança Corporativa, estrutura de controles internos, procedimentos para detecção de indícios de crimes, capacitação, participação em fundo garantidor, entre outros.

- a autorização para funcionamento de cooperativa de crédito está vinculada à manifestação favorável do Banco Central do Brasil;

- a associação de pessoas físicas e jurídicas deve ser adequada à natureza da cooperativa;

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

- A auditoria externa pode ser realizada por auditor independente ou por entidade de auditoria cooperativa destinada à prestação de serviços de auditoria externa, constituída e integrada por cooperativas centrais de crédito e/ou por suas confederações.

- A realização da AGO deverá respeitar um período mínimo de dez dias após a divulgação das demonstrações contábeis de encerramento do exercício, acompanhadas do respectivo relatório de auditoria.

- Limites de exposição por cliente: nas aplicações em depósitos e títulos e valores mobiliários de responsabilidade ou de emissão de uma mesma entidade, empresas coligadas e controladoras e suas controladas: 25% (vinte e cinco por cento) do PR; II - nas operações de crédito e de concessão de garantias em favor de um mesmo cliente, bem como nos créditos decorrentes de operações com derivativos: a) por parte de cooperativa singular: 15% (quinze por cento) do PR, caso seja filiada a cooperativa central de crédito, e 10% (dez por cento) do PR, caso não seja filiada a central; e b) por parte de confederação e de central: 20% (vinte por cento) do PR.

- cooperativa singular de crédito deve manter, em suas dependências, em local acessível e visível, publicação impressa ou quadro informativo dos direitos e deveres dos associados, contendo exposição sobre a forma de rateio das eventuais perdas e a existência ou não de cobertura de fundo garantidor e respectivos limites.

O texto aborda duas denominações de cooperativa: a singular e a central. A singular corresponde a uma instância menor, com abrangência regional, atuante através de postos de atendimentos localizados em cidades próximas. Já as cooperativas centrais abrigam as singulares, suas filiadas, com abrangência estadual. O Sistema SICREDI, por exemplo, possui 119 cooperativas singulares e 04 cooperativas centrais, as quais coordenam as atividades de desenvolvimento e expansão de suas filiadas.

### 2.1.3 Controladoria

A Controladoria para as organizações representa o controle, o *feedback* para a continuidade de práticas assertivas, ou o *start* para a readequação de caminhos. Tem o papel de assegurar a retidão dos processos, os quais permitam o cumprimento da missão organizacional, e conseqüentemente a continuidade da instituição.

Conforme **figura 01**, a Controladoria tem o poder de concentrar a informação, e disseminá-la à organização, contribuindo para este processo de assertividade e continuidade; é o órgão gestor do sistema de informações.

**Figura 01** – Contexto de importância da Controladoria



**Fonte:** Borinelli, 2006, p.12.

Martin (2002) (apud ANTUNES 2006) considera que a moderna Controladoria se faz integrando o modelo explicativo básico de Contabilidade Gerencial com a identificação e a avaliação de variáveis que têm elevado impacto no resultado das empresas, tais como: o valor dos produtos, os fatores ambientais setoriais sistêmicos, os processos de trabalho e os recursos tangíveis e intangíveis mobilizados.

Kanitz (1976) (apud CRUZ 2009) estabelece que a Controladoria representa uma evolução da Contabilidade, sendo um sistema cuja função é avaliar e controlar o desempenho das diversas divisões da empresa.

As funções da controladoria, segundo Kanitz (1976, p. 7-8) (apud Beuren e Artifon 2011), podem ser resumidas nas seguintes etapas:

- a) informação - compreende os sistemas contábil e financeiro;
- b) motivação - o controlador age sobre o comportamento dos funcionários, podendo motivá-los positiva ou negativamente;
- c) coordenação - o *controller* toma conhecimento de eventuais inconsistências dentro da empresa e assessora a direção, sugerindo soluções;
- d) avaliação - interpretar fatos e avaliar se determinado resultado é bom, e em caso negativo, identificar os pontos que precisam ser corrigidos;

e) planejamento - o controlador tem uma importante função no planejamento, determinar se os planos são consistentes e viáveis, se são aceitos e coordenados e se realmente podem servir de base para uma avaliação posterior;

f) acompanhamento - consiste em acompanhar de perto a evolução dos planos traçados, permitindo ao controlador interferir para corrigir as falhas ou então para se certificar de que o planejamento não poderá ser cumprido.

### **3. Procedimentos Metodológicos**

A pesquisa foi efetuada *in loco*, de janeiro a junho de 2012, em uma das 119 cooperativas do Sistema SICREDI, através de observação participante, em função da qual foi possível verificar os sistemas de informação utilizados para a tomada de decisões e acompanhamento de resultados; realizar análise de material interno utilizado para treinamento de colaboradores e associados, participar de assembleia geral, acompanhar auditorias internas, etc., isto tudo aliado ao compilamento da legislação, dos procedimentos internos e de aspectos estruturais e gerenciais inerentes à estrutura do SICREDI, em busca da reunião de elementos, capazes de corroborarem a solidez do Sistema. Paralelamente, foram realizadas entrevistas com dois gerentes da Cooperativa SICREDI Centro Sul PR/SC a fim de compreender a perspectiva dos mesmos quanto à Controladoria no Sistema.

A abordagem do problema deu-se através de pesquisa qualitativa. Na perspectiva de Oliveira (2001, p. 117), “[...] as pesquisas que se utilizam de abordagem qualitativa possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema”.

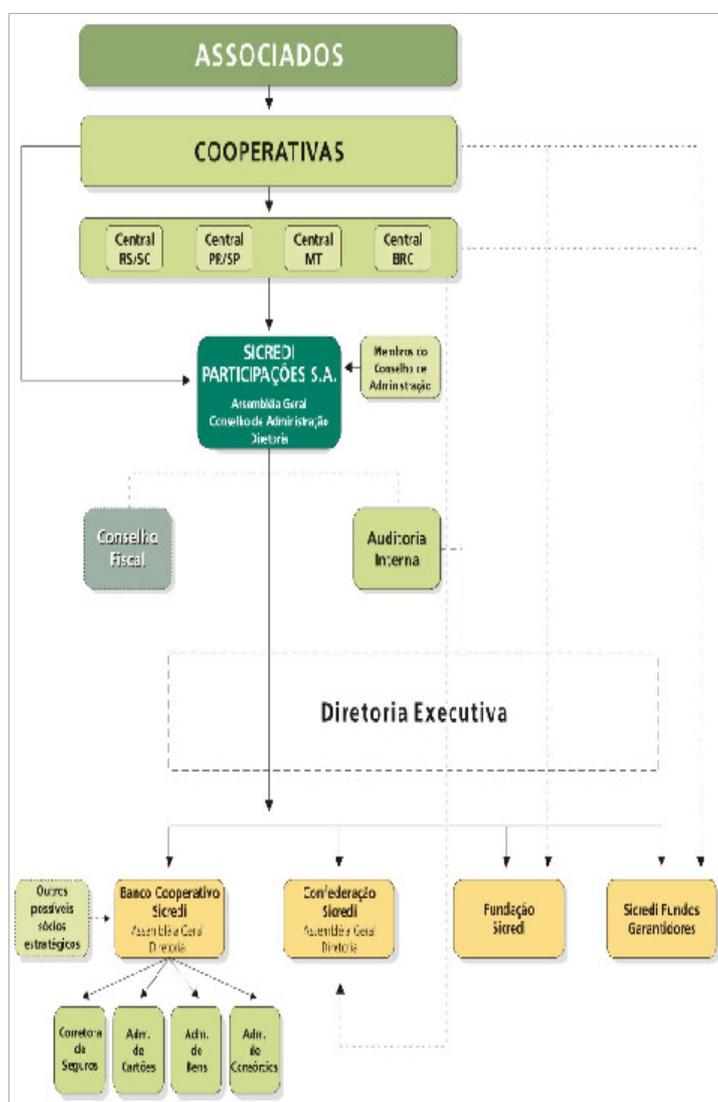
Formulado através de pesquisa descritiva que, no ponto de vista de Gil (2007, p. 42), tem como objetivo primordial “[...] a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então o estabelecimento de relação entre variáveis”, este estudo objetivou conhecer que aspectos legais, gerenciais e de controle atuam dentro das cooperativas em estudo, e que resultados promovem no desenvolvimento destas instituições.

## **4. Resultados**

### **4.1 O Sistema SICREDI**

Fundado em 1.902, na localidade de Linha Imperial, na cidade de Nova Petrópolis/RS, pelo Padre suíço Teodor Amistad, o pioneiro sistema de caixas rurais, hoje, Sistema de Crédito Cooperativo – SICREDI possui mais de 02 milhões de associados, é constituído por **119 Cooperativas Singulares**, organizadas em **1.162 unidades de atendimento**, em 11 estados brasileiros; **04 Cooperativas Centrais**, **01 Confederação**, **01 Banco Cooperativo**; **01 Fundação** e pela **SICREDI Participações S.A.** O Sistema possui 26 bilhões de ativos e 3,4 bilhões de patrimônio líquido (dados de 12/2011).

**Figura 02 – Organograma do Sistema SICREDI**



**Fonte:** Site corporativo

No organograma do Sistema SICREDI, seus associados encontram-se no topo, denotando seu poder de ação dentro das cooperativas, sucedidos pelas 04 Cooperativas

Centrais espalhadas pelo Brasil. Em seguida, está a SICREDI PARTICIPAÇÕES S.A, que coordena o planejamento estratégico das Cooperativas, posteriormente encontram-se os setores controladores, Conselho Fiscal e Auditoria Interna e, finalmente, o Banco (que controla as empresas de seguros, cartões, bens e consórcios), a Confederação, a Fundação e os Fundos Garantidores, estes últimos responsáveis em grande parte pela solidez do Sistema.

O Sistema orienta-se pela Missão: “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”.

Além de guiar-se pelos valores cooperativistas, as cooperativas do Sistema são geridas conforme seus próprios valores:

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

#### 4.2 Aspectos legais e gerenciais do Sistema

Organizadas em sistema, as 119 cooperativas integrantes do SICREDI, possuem independência em sua gestão, porém atuam em regime solidário em que, na ocorrência de possível prejuízo em uma, as demais efetuam o aporte necessário ao equilíbrio financeiro sem repasses de perdas aos cooperados.

A citada independência refere-se a aspectos gerenciais operacionais, haja vista que todas as cooperativas seguem normativos legais sistêmicos.

Conforme disciplina a lei 5.764/71, a Assembleia Geral Ordinária é realizada em todas as cooperativas, no mês de março de cada exercício fiscal.

Como forma de promover a participação de todos os associados, anteriormente à AGO, são realizadas assembleias de núcleo em todas as unidades de atendimento de cada cooperativa, as quais possuem 01 representante (delegado/coordenador) para cada 450 associados (núcleo).

Realizadas as assembleias de núcleo, todos os delegados levam as decisões de seus representados para a AGO da Cooperativa.

O edital de votação das assembleias de núcleo, obrigatoriamente, possui os mesmos itens da Assembleia Geral Ordinária.

A AGO expõe à aprovação dos associados os demonstrativos financeiros do exercício fiscal anterior, nos quais constam o parecer da CNAC e do Conselho Fiscal. São submetidos à aprovação o salário do presidente, são eleitos os membros do Conselho Fiscal e quando necessário, os do Conselho de Administração (a cada 04 anos).

A assembleia estabelece a destinação das sobras do exercício anterior. A lei normatiza 10% para Fundo de Reserva destinado a reparar perdas e atender ao desenvolvimento das atividades e 05% para Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social (FATES), destinado à prestação de assistência aos associados, seus familiares e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa. Porém, como forma de garantir a sustentabilidade do Sistema, são destinadas 60% das sobras para fundo de reserva, 05% ao FATES e 35% das sobras ficam à disposição dos associados, os quais na maioria das vezes votam pela destinação para capital social, fortalecendo o patrimônio das cooperativas.

As cooperativas do Sistema SICREDI são auditadas pelo Banco Central, pela CNAC, (Confederação Nacional de Auditoria Cooperativa), pelo Conselho Fiscal de cada Cooperativa Singular e por auditoria interna.

Obrigatoriamente, uma vez a cada ano, toda unidade de atendimento é inspecionada pelo Conselho Fiscal e pelos auditores internos. São verificados por amostragem: dossiê de abertura de contas físicas e jurídicas, operações de crédito, autorizações para movimentações em contas, movimentos de caixas, exatidão do numerário, etc.

#### 4.3 A Controladoria no SICREDI

Partindo do pressuposto, afirmado por Beuren e Artifon (2011, p. 85-86), de que “[...] a Controladoria é a área coordenadora das informações sobre gestão econômica, sendo responsável pelas seguintes atividades: coordenação de planejamentos, controle de resultados e gerenciamento das informações”, observou-se que o Sistema SICREDI possui seu órgão de controladoria sediado em regionais denominadas Sureg’s (Superintendência Regional).

Estas superintendências reúnem três, duas ou uma cooperativa, dependendo do porte.

As Sureg's reúnem profissionais, responsáveis pelo suporte legal, administrativo, tecnológico, contábil e, principalmente, de desenvolvimento e acompanhamento de resultados.

A área de desenvolvimento representa efetivamente a Controladoria do Sistema. É dividida em 04 assessorias: assessoria de captação e consórcios, assessoria de seguros, assessoria de meios de pagamento e assessoria de crédito, as quatro subordinadas ao superintendente de desenvolvimento.

Os assessores são responsáveis pelo suporte às suas respectivas áreas e pelo controle e alcance das metas estabelecidas no início de cada exercício pelas unidades de atendimento. Monitoram resultados, realizam visitas e treinamentos para os colaboradores.

O acompanhamento dos resultados e metas é realizado pelo sistema de informação SGR 3.0 (Sistema de Gestão do Relacionamento) em relação à carteira de associados e pelo *Analyzer* em relação à unidade e cooperativa. O SGR 3.0 possibilita o acompanhamento de índices de penetração de produtos por associado e por carteira de associados, bem como a evolução ao longo do tempo, proporcionando ao gestor de carteiras embasamento para suas ações. O *Analyzer* fornece dados contábeis de unidades e cooperativas com atualização mensal, sendo o principal balizador dos gerentes para o norte de sua gestão.

Desta forma, a área de Controladoria, auxiliada pelos sistemas citados, é responsável, dentro de sua área de atuação, pelo controle dos resultados, *feedback* aos gestores e readequação de processos.

Este fato foi corroborado em entrevista com dois dos gerentes da Cooperativa SICREDI Centro Sul PR/SC. O entrevistado 01 afirmou que as informações geradas pela Controladoria:

[...] são utilizadas como subsídios para a tomada de decisões no dia a dia. A apresentação dos números e resultados levam a ajustes no planejamento e nas atitudes tomadas para que se alcance o resultado planejado!

O entrevistado 02 relatou:

[...] são geradas informações para o dia a dia, recebemos informações importantes todos os dias, sejam de área contábil, gestão de pessoas, informações comerciais e etc.

Quando questionados a respeito da contribuição da Controladoria para a transparência e solidez do Sistema, argumentaram:

Entrevistado 01:

[...] com certeza contribui, fornece dados com a real situação das cooperativas e do sistema, facilitando ajustes e medidas que visam garantir a liquidez e mitigar os riscos inerentes às operações.

Entrevistado 02:

[...] Sim e com certeza. A forma que o SICREDI trabalha tem uma grande transparência e todos os associados/clientes recebem através de reuniões, prestações de contas e revistas.

Como se pode observar, com base nas informações levantadas por intermédio da análise documental e das entrevistas realizadas, ficou demonstrado que a Controladoria dentro do Sistema possui papel fundamental, oferecendo parâmetros para tomada de decisão, readequando processos e estabelecendo caminhos para garantir a continuidade e solidez das cooperativas integrantes.

## 5. Considerações finais

O ambiente organizacional é circundado de forças e fraquezas, ameaças e oportunidades. O caminho para enaltecê-las ou suavizá-las é a chave para constituir uma instituição sólida.

Nesta perspectiva, a problematização e objetivo desta pesquisa concentraram-se em verificar como a Controladoria, somada a aspectos legais e gerencias, favorece a transparência e a solidez do Sistema SICREDI.

Depreendeu-se que os aspectos legais que envolvem as cooperativas, por si só, contribuem para que sua forma de organização e suas práticas operacionais se realizem de maneira a visualizar a conformidade e a retidão dos processos. Somado a isto, nas cooperativas de crédito, a subordinação ao Sistema Financeiro Nacional contribui também para que as práticas de *compliance* consolidem a solidez do sistema.

As assembleias gerais, ao exporem as demonstrações contábeis, ao efetuarem a eleição dos membros da diretoria e ao submeterem as ações de cada cooperativa à aprovação de seus associados, demonstram gestão democrática e transparência não encontradas em outras organizações, fazendo valer os pilares da Governança Corporativa.

O poder do voto, não vinculado ao montante de capital possuído, confere ao associado e à comunidade o poder de ação dentro da cooperativa.

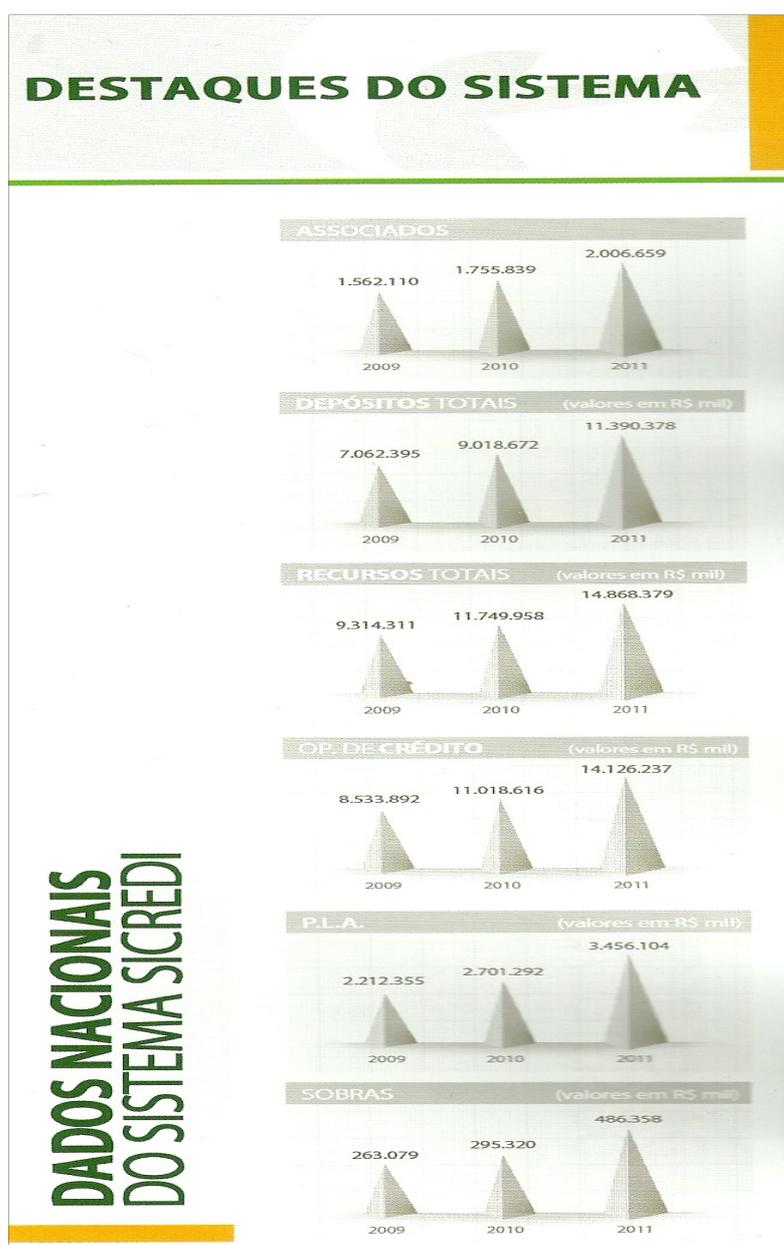
Verificou-se que a área de Controladoria para os colaboradores e gerentes possui suma importância, conferindo apoio a suas atividades operacionais e norte à suas ações.

É responsável pelo cumprimento do planejamento anual do Sistema, zelando por sua solidez e continuidade.

Durante o período de observações para elaboração desta pesquisa, concomitantemente à análise do aparato legal e gerencial que comanda as cooperativas em estudo, foi possível compreender como a gestão do Sistema vem conduzindo as cooperativas integrantes para um sólido crescimento, conforme sugerem dados constantes da figura 03, extraídos do relatório anual de 2011.

*O empreendimento cooperativista é consolidado pela verdade de que, se a competição é inevitável, a cooperação é essencial.*

**Figura 03** - Dados do Sistema SICREDI – 2009/2011.



**Fonte:** Relatório Anual 2011.

#### 4. Referências

ANTUNES, Maria Thereza Pompa. A controladoria e o capital intelectual: um estudo empírico sobre sua gestão. **Contabilidade & Finanças** – USP. São Paulo, v.17, n.41, p. 21-37, Maio/Ago. 2006.

BEUREN, Ilse Maria; ARTIFON, Renato Luis. Informações da controladoria de suporte à decisão logística. **Revista Cesumar - Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, Maringá, v. 16, n. 1, p. 73-102, jan./jun. 2011.

BORINELLI, Márcio Luiz. **Estrutura conceitual básica de Controladoria: Sistematização à luz da teoria e da *práxis***. 2006. 341f. Tese (Doutorado em Contabilidade) – Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

BRASÍLIA. Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971.

BRASÍLIA. Resolução 3.859, de 27 de maio de 2010.

CRUZ, Bleise Rafael da. **A prática da controladoria nos maiores bancos que operam no Brasil à luz de uma estrutura conceitual básica de controladoria**. 2009. 145f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 2001

PINHEIRO, Marcos Antonio Henriques. **Cooperativas de Crédito** – História da evolução normativa no Brasil. 6. ed. Brasília: BCB, 2008.

PESAVENTO, Fábio. **Cooperativas de Crédito no Brasil e o surgimento do Sicredi/Sicredi**. Porto Alegre: Sicredi, 2010.

Portal do Cooperativismo de Crédito, disponível em <<http://www.cooperativismodecredito.com.br>>.

Portal do Sistema de Crédito Cooperativo – SICREDI, disponível em <<http://www.sicredi.com.br>>.

Relatório Anual 2011; SICREDI Centro Sul PR/SC.

Recebido em: 30/11/2011  
Aprovado em: 07/01/2012