

## **CONTROLES INTERNOS COMO UM INSTRUMENTO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO**

**LUCIANA HABBY DE JESUS**

UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL (UNIJUI)  
luhabby@bol.com.br

**MARIA MARGARETE BACCIN BRIZOLLA**

UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL (UNIJUI)  
marga.brizolla@gmail.com

**ROSELAINÉ FILIPIN**

UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL (UNIJUI)  
roselaine.filipin@unijui.edu.br

**CAROLINE KEIDANN SOSCHINSKI**

UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL (UNIJUI)  
carolinesoschinski@yahoo.com.br

## **Introdução**

O cooperativismo de crédito tem a função de juntar forças de forma organizada para promover o acesso a soluções financeiras a seus associados, promovendo diversos benefícios, agregando renda e gerando empregos. As cooperativas de crédito devem dispor de controles internos, para que se possa acompanhar, identificar, propor ações preventivas e corretivas padronizando as suas estruturas internas, dessa maneira a governança corporativa pode auxiliar no processo de controles.

## **Problema de Pesquisa e Objetivo**

Diante deste contexto surge o seguinte problema: Como os atributos de Governança Corporativa, nas Cooperativas de Crédito podem melhorar os controles internos, auxiliando na gestão da organização? Para dar resposta a questão de pesquisa proposta o objetivo é identificar como os atributos de Governança Corporativa, nas Cooperativas de Crédito podem melhorar os controles internos, auxiliando na gestão da organização

## **Fundamentação Teórica**

A organização que optar pelas boas pratica de governança corporativa, adota como suas principais diretrizes a: transparência, prestação de contas e igualdade no tratamento dos acionistas ou cotistas. Portanto para que essas diretrizes sempre estejam presentes em sua gestão, é necessário que o conselho de administração exerça seu papel na organização, o que consiste em estabelecer estratégias, eleger a diretoria, fiscalizar e avaliar o desempenho da gestão (IBGC, 2004).

## **Metodologia**

Pesquisa descritiva, este estudo utilizou-se de entrevista e observação para coletar os dados, os quais foram analisados de modo a responder a questão de pesquisa, por meio da comparação do constructo elaborado com base no IBGC (2009) e na OCDE (2005), com os atributos de governança corporativa que a organização possui.

## **Análise dos Resultados**

A partir da comparação do constructo, percebe-se que todos os itens estão presentes na estrutura de gestão da cooperativa e de acordo com as colocações do gestor de negócios e do gestor administrativo, tais atributos são indispensáveis ao controle e a boa gestão da organização, Verifica-se que os controles internos realizados através de auditorias externas e internas, constituem-se em ferramentas fundamentais que garantem que a execução dos processos operacionais e de gestão.

## **Conclusão**

Nas cooperativas de crédito, a governança corporativa está estruturada, de modo que cada sócio/associado possui seus direitos e deveres, todos são tratados de forma igualitária, os associados participam das decisões tomadas na cooperativa através das assembleias, os processos estão todos definidos cada qual com suas funções. Os controles internos fazem parte desta cadeia contribuindo para que os princípios da boa governança.

## **Referências Bibliográficas**

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA COOPERATIVA-IBGC. Guia das melhores práticas de governança corporativa-3 ed-2004, 6-37-40pg. Disponível em:  
Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico – OCDE. Diretrizes da OCDE sobre governança corporativa para empresas de controle estatal, 2005.  
PARADIS, Ghislain. Governance in savings and credit cooperatives. Notes for a presentation- Fourth Seminar on New Development Finance- September 7, 2001

# CONTROLES INTERNOS COMO UM INSTRUMENTO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

## RESUMO

A governança corporativa refere-se aos arranjos institucionais que regem as relações entre acionistas ou nesse caso associados e a administração das organizações (LETHBRIDGE, 1997). Nesse sentido o objetivo desse estudo é investigar como os atributos de Governança Corporativa, nas Cooperativas de Crédito podem melhorar os controles internos, auxiliando na gestão da organização. Para tanto, efetuou-se um estudo de campo, descritivo e qualitativo, utilizando-se da entrevista e da observação para coletar os dados, visando responder a questão de pesquisa. Os resultados indicam que os atributos de governança corporativa permitem melhorar os processos de gestão, garantindo o controle, visto que a partir da comparação do *constructo* elaborado com base no IBGC (2009) e na OCDE (2005), com os atributos de governança corporativa que a organização possui, percebe-se que todos estão presentes na estrutura de gestão da cooperativa e de acordo com as colocações do gestor de negócios e do gestor administrativo, tais atributos são indispensáveis ao controle e a boa gestão da organização.

**Palavras-chave:** Governança, Cooperativa, Controles internos.

## 1 INTRODUÇÃO

A denominação governança corporativa, do original em inglês *Corporate Governance*, refere-se aos arranjos institucionais que regem as relações entre acionistas (ou outros grupos) e as administrações das empresas (LETHBRIDGE, 1997). Em 1980 nos Estados Unidos o movimento pela governança corporativa ganhou força; os grandes investidores passaram a se mobilizar contra algumas corporações que eram administradas de maneira irregular, e que causavam danos aos acionistas. Esse movimento foi se expandindo pelo mundo e o interesse em torno da Governança Corporativa vem aumentando nos últimos anos.

O cooperativismo de crédito tem a função de juntar forças de forma organizada para promover o acesso a soluções financeiras a seus associados, promovendo diversos benefícios e financiando iniciativas empresariais, agregando renda e gerando empregos. As cooperativas de crédito devem dispor de controles internos, para que se possa acompanhar, identificar, propor ações preventivas e corretivas padronizando as suas estruturas internas, visando garantir a integridade das cooperativas de crédito, corrigindo e fiscalizando suas informações, verificando e apontando possíveis irregularidades, como uma ferramenta fundamental na governança corporativa.

O controle interno compreende um sistema de informações de um plano organizacional e de todos os seus métodos e medidas adotados em uma entidade com o objetivo de proteger o seu patrimônio e informar ao gestor sobre evidências de fraudes corrupção e má administração na empresa (ALMEIDA, 2003). Nesse contexto a boa governança corporativa significa a adoção de mecanismos que possam induzir os administradores externos ou acionistas majoritários a proteger os interesses dos acionistas minoritários, maximizando o valor das ações com decisões buscando visualizar o longo prazo (ALMEIDA, 2001; SILVEIRA 2004).

A boa prática da governança nas cooperativas de crédito abrange as relações com os diversos agentes diretamente ligados a ela e com os demais agentes econômicos que também são partes interessadas, abarcam também as políticas, os procedimentos, as sanções, prevenções, o processo adotado nas tomadas de decisões, a estrutura legal, os organismos governamentais e adicionalmente, os valores, os princípios e a cultura para proteger os interesses dos diferentes *Stakeholders* ligados a organização (PARADIS, 2001). A preocupação com os controles internos segundo Tenório (2007) foi intensificada no início deste século após grandes escândalos contábeis ocorridos em 2001 e 2002, e que as questões ligadas a controles são mais reativas do que pró ativas.

No estudo realizado por Siffert (1998), nos anos 90, sobre Governança Corporativa, o autor destaca a estrutura de governança na análise decorrente da separação entre a gestão e a propriedade e segue a metodologia apresentada por Thomsen, Pedersen (1995), da *Copenhagen Business School*, onde durante o período de 1990/1997, são analisadas e examinadas as mudanças no controle societário das 100 maiores empresas não financeira na economia brasileira, independente de controle privado nacional, estatal ou estrangeiro, buscando uma nova forma de controle nas organizações brasileiras. Foi observado no estudo que novas formas de governança corporativa, em especial aquelas decorrentes do controle acionário compartilhado tiveram uma crescente participação na economia brasileira. A partir da separação entre controle e gestão houve uma maior relevância as questões de governança corporativa nas organizações.

No estudo de Tosini e Bastos (2008), o objetivo foi analisar como as funções de fiscalização e de controle nas cooperativas de crédito agem para contribuir com as práticas da boa governança corporativa, propõem também que sejam criados instrumentos e condições sem impactos significativos em custos na organização. Com base nas pesquisas realizadas com os associados e com as cooperativas foram propostos as reflexões e o direcionamento para a melhoria da sua governança nas cooperativas de crédito

A pesquisa realizada por Machado et al (2009) com objetivo de investigar se os controles internos implantados nas cooperativas de crédito estão em conformidade com os princípios de controle interno previstos na coleção seminários CRC-SP/IBRACON (2000) e estão sendo aplicados em conformidade com a resolução nº.2.554/98. O resultado auferido nas análises indicou que os controles internos das cooperativas de crédito estudadas, seguem de forma satisfatória os princípios sugeridos na literatura, no que se refere a resolução concluiu-se que as entidades possuem elementos de controle interno em consonância com o texto, porem existem inconformidades que precisam ser trabalhadas pela administração das entidades para garantir a boa governança corporativa

Dentro da governança corporativa o controle interno nas cooperativas de crédito, não se limita apenas as questões de verificação contábil, auditorias ou a remuneração de seus gestores, mas a algo maior, aos acionistas, gestores, relação entre controladores, (*Stakeholders*) formados pelos clientes, fornecedores, colaboradores, sociedade e por órgãos reguladores (SILVEIRA, 2004).

Este estudo se justifica, uma vez que propõe verificar como o controle interno, nas cooperativas de crédito auxilia para melhorar o gerenciamento da organização, diferindo-se de outros como Paradis (2001), que analisou os controles internos de fiscalização e gerenciamento nas cooperativas de crédito como elementos necessários para a boa prática da governança. Em 2006 o Banco Central do Brasil (BACEN) elaborou um projeto para estudar as cooperativas de crédito no Brasil, analisando as melhores práticas de governança aplicada nas cooperativas de crédito (BACEN, 2006).

Diante deste contexto surge o seguinte problema: Como os atributos de Governança Corporativa, nas Cooperativas de Crédito podem melhorar os controles internos, auxiliando na

gestão da organização? Para dar resposta a questão de pesquisa proposta o objetivo é identificar como os atributos de Governança Corporativa, nas Cooperativas de Crédito podem melhorar os controles internos, auxiliando na gestão da organização.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 CONTROLE INTERNO**

Controle interno é um conjunto de recursos, relatórios, métodos e processos adotados pelas próprias empresas com o intuito de impedir o erro, a fraude e a ineficiência, garantindo a eficácia e a eficiência dentro da organização. Conjunto de procedimentos aplicados a fim de preservar o patrimônio da empresa ou organização, verificar e analisar a veracidade de dados e informações dentro da empresa (ALMEIDA, 2001).

Tara-se de uma ferramenta fundamental, para o sucesso de qualquer organização. Nesse sentido o risco de ocorrência de um erro, em uma empresa com um bom sistema de controle interno, é muito menor do que em uma empresa com um sistema de controle interno ruim. O auditor externo utiliza o sistema de controle interno da empresa para determinar a amplitude dos testes de auditoria, ou seja, quando o controle interno é bom, a auditoria externa faz menor volume de testes; caso contrário, o auditor externo faz um maior volume de testes (ALMEIDA, 2003).

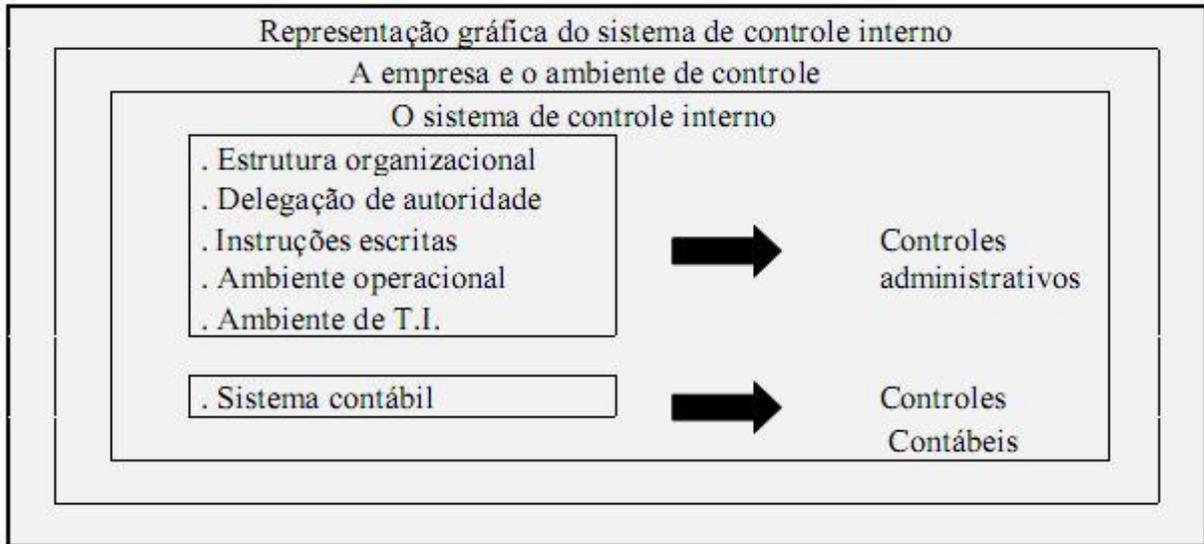
Os instrumentos de controle interno dentro de uma cooperativa de crédito visam supervisionar, acordos contratos e demais processos realizados dentro da cooperativa como forma de reforçar o monitoramento do conselho de administração, sobre a gestão executiva e destes sobre o restante da organização. Como exemplo de instrumento de controle interno, além de sistemas padronizados, os agentes da cooperativa que são as partes interessadas, tais como, associados, conselho fiscal, auditores internos, e os colaboradores (TOSINI, 2008).

O controle interno é constituído por cinco componentes interligados, estes são obtidos a partir da forma de gestão de um negócio e estão integrados com o processo de gestão. Os componentes são: ambiente de controle (é o alicerce para todos os outros componentes do controle interno); avaliação de risco (é a identificação e análise de riscos relevantes para a realização dos objetivos); atividades de controle são as políticas e procedimentos que ajudam a garantir a gestão, informação e comunicação) monitoramento (COSO, 1992).

Segundo Pereira (2009), como toda e qualquer empresa, as instituições financeiras necessitam de criação, manutenção, e desenvolvimento de um sistema de controles internos para identificação antecipada das mudanças legais e mercadológicas que afetam seu desempenho e operações. Todos os integrantes da organização têm responsabilidade sobre os controles internos, o diretor executivo é responsável por assumir a “propriedade” do sistema de controles. Os demais diretores têm a responsabilidade pela criação de políticas mais específicas de controle interno (COSO, 1992).

Para Zanette et al (2008) os controles internos podem ser caracterizados como administrativos e contábeis. Administrativos são os ligados à eficiência operacional e à obediência às diretrizes administrativas; contábeis, os que visam a proteção patrimonial e a qualidade da informação contábil, conforme destacado na Figura 1.

Figura 1: Representação gráfica do sistema de controle interno



Fonte: Peleias (2003, p. 9)

O conselho de administração tem uma importante função ao definir aquilo que espera em termos de integridade, valores éticos, mediante suas atividades de supervisão, poderá determinar se as expectativas estão sendo ou não atendidas. Da mesma forma, ao reservar sua autoridade certas decisões são fundamentais, o conselho de administração tem a função de fixação de estratégias, formulação de objetivos de alto nível e alocação de recursos de modo mais amplo (COSO 2004). Os auditores internos desempenham um papel importante na avaliação da eficácia dos sistemas de controle, e devem contribuir para a contínua eficácia. O controle interno é, em certa medida, de responsabilidade de todos em uma organização e, portanto, deve ser uma parte implícita ou explícita da descrição do trabalho de todos (COSO, 1992).

Para Crepaldi (2010) quando se examinam os controles internos de uma empresa são analisadas a organização e a execução deles, pois são instrumentos da organização destinados a fiscalização e que permitem prever, observar e dirigir os acontecimentos que produzem reflexos no patrimônio da empresa. A avaliação do sistema de controle interno e resultado do levantamento, da aplicação, da possibilidade de revelar erros irregularidades e determina o caminho para os procedimentos de auditoria. Na auditoria interna esta avaliação, identifica se as normas internas são aplicadas, bem como sua avaliação, nos aspectos de importância e resultado para a empresa (CARLEXO, 2003).

Para que os controles adotados suportem os riscos existentes dentro de uma organização, após serem conhecidas as razões do processo, as consequências, se o mesmo não for adotado de forma eficaz, e os controles adotados com o intuito de garantir sua eficácia, o avaliador tem de perceber se, efetivamente, existe segurança quanto a não ocorrência dos riscos envolvidos. Trata-se de uma avaliação dos controles adotados em relação ao objetivo do processo e aos riscos inerentes, ele estará levantando o denominado ponto de controle interno (DIAS, 2010, p.78).

Continuamente os sistemas de controles internos em uma cooperativa de crédito e aprimorado, frente a complexidade de seus serviços e produtos ofertados aos seus associados; com a implementação de políticas, procedimentos, normas e ferramentas de monitoramento, a instituição busca assegurar a conformidade com as leis e regulamentos prevenindo e reduzindo riscos inerentes as atividades exercidas em seu campo de atuação. A política de controles

internos estabelece diretrizes que procuram reforçar periodicamente o alinhamento de seu sistema de controles internos com os objetivos fixados pela instituição, relacionados com as estratégias globais do negócio e as demais políticas institucionais. Da mesma forma essas atividades são avaliadas assegurando a observância quanto as regulamentações emitidas pela autoridade fiscalizadora. O gerenciamento dos riscos na instituição através de seus controles internos e um dos principais elementos de apoio e sustentação a Governança Corporativa dentro da Cooperativa sendo reforçado pelo planejamento estratégico (SICREDI, 2013).

Conforme Pereira (2009), temos alguns procedimentos que se forem adotados podem minimizar erros e fraudes dentro de uma organização, tais como:

- Generalidade do controle, onde os procedimentos devem ser documentados de forma clara e detalhada e sempre atualizados, de forma que colaboradores possam se orientar e padronizar suas atividades através destes documentos.

- Segregação de função, pois quando duas partes de uma transação são processadas por indivíduos diferentes um tem a oportunidade de checar a atuação do outro, um procedimento que cria uma barreira dificultando que erros ou fraudes aconteçam.

- Controles e segurança da informação, sistemas de informações gerenciais cobrindo uma variedade de atividades, relatórios de revisão interna de operações de crédito, de gestão de riscos, de desempenho financeiro, a informação adequada e a comunicação eficiente são essenciais para um bom funcionamento de um sistema de controles internos.

O controle interno tem por um de seus objetivos a tentativa de evitar e de dificultar ao máximo possível a ocorrência de fraudes, ou até mesmo evita-las; a ausência de um sistema de controles internos não provoca diretamente a existência de fraudes, uma vez que elas podem acontecer em organizações ou instituições com sistemas de controle interno, e normalmente a fraude ocorre por negligência da empresa ou por atitude inadequada de um colaborador ou de uma equipe. Vale ressaltar que a índole das pessoas ainda é um ponto primordial para a excelência dos controles internos (PEREIRA, 2009).

## 2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Governança cooperativa é definido pelo Banco Central de Brasil (2008) como um conjunto de mecanismos e controles, internos ou externos, que permite aos cooperados definir e assegurar a execução dos objetivos da cooperativa, garantindo sua continuidade e os princípios cooperativistas.

Autores no cenário nacional e internacional estudaram sobre a Governança Corporativa, dando indicação de que esta é descrita como princípio ou mecanismo que governa o processo de decisão dentro de uma organização. Sendo um conjunto de regras que visa minimizar os problemas de agencia. Os problemas de agência acontecem quando uma parte depende da outra nas tomadas de decisão; pois pode haver conflito de interesses entre as partes envolvidas, resultando em um comportamento oportunista. Então Governança Corporativa é um conjunto de mecanismos iniciados para fazer com que o controle atue de fato em benefício das partes envolvidas e minimizando o oportunismo (CARVALHO, 2002).

O IBGC (2004) define governança corporativa como sendo, um sistema que assegura aos sócios-proprietário o governo estratégico da empresa e a efetiva monitoração da diretoria executiva. A relação entre propriedade e gestão se dá através do conselho de administração, a auditoria independente e o conselho fiscal, instrumentos fundamentais para o exercício do controle.

Ainda segundo o IBGC (2004), as linhas mestras das boas práticas de governança corporativa estão relacionadas a quatro vertentes, a Equidade que se caracteriza pelo tratamento justo de todos os seus sócios, e demais partes interessadas (*Stakeholders*). Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto são totalmente inaceitáveis; Transparência, refere-se a

obrigação de informar e o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros. Não deve restringir-se o desempenho econômico financeiro, contemplando também os demais fatores que norteiam a ação gerencial e que conduzem a criação de valor.

A terceira vertente refere-se a Prestação de Contas, em que os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões. Por fim na Responsabilidade Corporativa, os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando a sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental, na definição dos negócios e operações.

A Comissão de Valores Mobiliários – CVM define governança corporativa como sendo, o conjunto de práticas que tem por finalidade aperfeiçoar o desempenho de uma + companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital. A análise das práticas de governança corporativa aplicada ao mercado de capitais envolve, principalmente: transparência, equidade de tratamento dos acionistas e prestação de contas (CVM, 2002).

A boa governança corporativa proporciona a seus acionistas ou cotistas, a gestão estratégica de sua empresa e a efetiva monitoração da direção executiva. As principais ferramentas que asseguram o controle da propriedade sobre a gestão são: o conselho de administração, a auditoria independente e o conselho fiscal (IBGC, 2009).

A organização que optar pelas boas pratica de governança corporativa, adota como suas principais diretrizes a: transparência, prestação de contas e igualdade no tratamento dos acionistas ou cotistas. Portanto para que essas diretrizes sempre estejam presentes em sua gestão, é necessário que o conselho de administração exerça seu papel na organização, o que consiste em estabelecer estratégias, eleger a diretoria, fiscalizar e avaliar o desempenho da gestão e escolher a auditoria independente (IBGC, 2004).

Empresas com boas práticas de governança recebem melhor classificação no mercado do que aquelas com um modelo de gestão deficiente. Melhores estruturas e procedimentos de governança melhoram o processo de tomada de decisão e aumentam a prosperidade ao longo prazo em qualquer tipo de organização (SILVEIRA, 2002).

Conforme estudo realizado pelo Bacen (2008), dentro da Governança Cooperativa é definido um conjunto de diretrizes onde o compartilhamento de práticas já utilizadas visa disseminar e fortalecer sua utilização, e também a indicação para aprimorar aspectos estratégicos para a Boa Governança.

As diretrizes estão divididas em quatro seções:

- 1) Representatividade e Participação.
- 2) Direção Estratégica.
- 3) Gestão Executiva.
- 4) Fiscalização e Controle.

O foco do item 1, está em assembleias, processo eleitoral, canais de comunicação e informação e a formação cooperativista. Os itens 2 e 3, enfatizam a necessidade de separar as funções estratégicas e as funções executivas, evidenciando em cada uma delas as principais atribuições e responsabilidades dos administradores. A última diretriz trata do conselho de administração, como instrumento de fiscalização e controle (associados, auditores, conselho fiscal e organização sistêmica), buscando evidenciar sua importância e os mecanismos utilizados por cada um deles (BACEN, 2008). As boas práticas de governança visam mitigar os riscos decorrentes de toda operação, e das relações que tem a organização com o meio exterior (SCHARDONG, 2012).

### 2.3 COOPERATIVAS

Sociedades cooperativas são sociedades de pessoas com forma e natureza jurídica próprias, constituídas para prestar serviços aos seus associados. Atualmente seu regime jurídico é instituído pela lei nº 5.564, de 16 de Dezembro de 1971.

As cooperativas de crédito se dividem em: Singulares: onde os serviços financeiros de captação e de crédito são prestados aos seus associados, podendo realizar aplicações no mercado financeiro e receber repasses de outras instituições; Cooperativas centrais: que prestam serviços as singulares filiadas, e também são responsáveis auxiliares por sua supervisão, e Confederações de cooperativas que prestam serviços as centrais e as suas filiadas; A primeira cooperativa surgiu em dezembro de 1844, em *Rochdale*, na Inglaterra. Um grupo de vinte e sete tecelões e uma tecelã fundaram a Sociedade dos Probos Pioneiros de *Rochdale* através da economia mensal de cada participante durante um ano.

Os tecelões buscavam naquele momento uma alternativa econômica para poderem atuar no mercado, frente ao capitalismo ganancioso que os submetia a preços abusivos, exploração de crianças e mulheres que chegavam a trabalhar até 16 horas por dia, e do desemprego crescente advindo da revolução industrial.

Então uma pequena cooperativa de consumo chamada "Beco do Sapo" deu origem ao movimento cooperativista. O pequeno armazém oportunizou aos operários a adquirir mercadorias a preços mais justos, e ainda criou um capital social para outras realizações.

Uma série de regras foi criada onde se determinou, por exemplo, quem iria administrar a cooperativa, a qual preço as mercadorias deveriam ser vendidas, qual seria o destino das sobras e se alguém ao sair da sociedade teria o direito de retirar o capital social investido. E assim foi criado o estatuto social.

Essa sociedade cooperativa criou os princípios morais e a conduta que são até hoje a base do cooperativismo autêntico. Em 1848 já era 140 membros e doze anos depois chegou a 3.450 sócios (COOP. DE CREDITO, 2015).

Para Figueiredo, (2000), pertence aos Pioneiros de *Rochdale* o reconhecimento de que souberam organizar, de maneira perfeita, um programa completo, associando os princípios teóricos as regras práticas de organização e funcionamento.

Estabelecerem regras econômicas relativas a direção dos negócios, á associação cooperativa (democrática) e sua estrutura, que ainda hoje são praticadas pelas cooperativas do mundo inteiro.

Em 1864 *Friedrich Wilhem Raiffeisen*, fundou a primeira cooperativa de crédito rural no *Heddesdorf* (agora parte de *Neuwied*), na Alemanha. Embora *Schulze-Delitzsch* possa reivindicar precedência cronológica, *Raiffeisen* é muitas vezes visto como mais importante hoje. As comunidades rurais na Alemanha enfrentavam uma severa escassez de instituições financeiras. As cooperativas eram muito pequenas e com sazonalidade dos fluxos de caixa e limitados recursos humanos, os membros das cooperativas eram geralmente mais pobres que seus contemporâneos urbanos e muitos eram ex-servos, libertados em diversas partes da Alemanha entre 1800 e 1848. Os métodos organizacionais de *Raiffeisen* criaram o hoje conhecido capital social, tornando-se uma característica marcante até hoje nas cooperativas de crédito (SICREDI, 2015).

No Brasil a primeira cooperativa de crédito foi constituída em 28 de dezembro de 1902, em Nova Petrópolis/RS, sob o nome de Sociedade Cooperativa Caixa de Economia e Empréstimos de Nova Petrópolis, sofrendo varias alterações em sua razão social, como: Cooperativa Caixa de Economia e Empréstimos *Amstad* (1902-1917); Caixa Auxiliar do Sindicato Agrícola de Nova Petrópolis (1917-1921); Caixa Auxiliar Sistema *Raiffeisen* de Nova Petrópolis (1921-1929); Cooperativa de Crédito Caixa Rural de Nova Petrópolis (1929-1969);

Cooperativa de Crédito Rural Nova Petrópolis (1969-2007), alteração motivada pela Lei 4.595/64 (Lei da Reforma Bancária); Cooperativa de Crédito de Livre Admissão Pioneira da Serra Gaúcha (2007) (COOP.DE CRÉDITO, 2014).

Segundo Pinheiro (2006), a Resolução nº 2.193 permitiu a constituição de bancos comerciais controlados por cooperativas de crédito, os bancos cooperativos. Então surgiram o Banco SICREDI S.A. e o BANCOOB S/A. No ano de 2000 foi autorizada através da Resolução nº 2.788 a constituição de bancos múltiplos cooperativos. A Resolução 3.106 de 25 de junho de 2003 permitiu a constituição de cooperativas de crédito de livre admissão em localidades com menos de 100 mil habitantes ou a transformação das cooperativas existentes em cooperativas de livre admissão de associados em localidades com menos de 750 mil habitantes, sendo obrigatória para essas a adesão do fundo garantidor de crédito. Em 29 de março de 2004 foi autorizado aos bancos cooperativos o recebimento de depósitos de poupança rural, ficando a contratação de correspondente no país limitada às cooperativas de crédito rural e livre admissão (PINHEIRO, 2006).

No Brasil as cooperativas financeiras são equiparadas as instituições financeiras (Lei 4.595/64) e seu funcionamento devem ser autorizados e regulados pelo Banco Central do Brasil. O cooperativismo possui também legislação própria, a Lei 5.764/71 e Lei Complementar 130/2009. Da mesma forma que nos bancos, os administradores das cooperativas financeiras estão expostos a Lei dos Crimes Contra o Sistema Financeiro Nacional (Lei 7.492) caso incorram em Má Gestão ou Gestão Temerária de Instituição Financeira (COOP. DE CRÉDITO, 2015).

### **3 METODOLOGIA**

O objetivo da pesquisa é analisar o controle interno nos processos gerenciais das cooperativas de crédito como um instrumento de governança corporativa, buscando identificar se os controles internos colaboram para o melhor desempenho, gerenciamento e assertividade nas cooperativas de crédito.

O estudo é descritivo, em razão de expor as características de determinada população ou de determinado fenômeno, podendo estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. Pesquisa de opinião insere-se nesta classificação. (VERGARA, 2009). Esta classificação se deve ao fato de buscar relacionar as características com os objetivos específicos do estudo, descrevendo o objeto de estudo.

A pesquisa de campo e investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explica-los. Pode incluir entrevistas, aplicações de questionários, testes e observação participante ou não (VERGARA, 2009). Este estudo utilizou-se de entrevista e observação para coletar os dados, os quais foram analisados de modo a responder a questão de pesquisa.

A pesquisa bibliográfica foi realizada com base em consulta a livros e artigos científicos, onde a história do cooperativismo, o desenvolvimento das cooperativas de crédito, a importância da governança corporativa e o controle interno foram analisados.

No que se refere a abordagem do problema a pesquisa se caracteriza como qualitativa por não usar métodos estatístico, visando identificar e interpretar situações que carecem de melhorias numa determinada organização, propondo possibilidades para que estas sejam melhoradas, evitadas ou solucionadas (RICHARDSON, 2010). Envolve basicamente a análise de percepções sobre situações pertinentes ao tema.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O objetivo deste estudo é identificar como os indicadores de Governança Corporativa, nas Cooperativas de Crédito podem melhorar os controles internos, auxiliando na gestão da organização. Para tanto foi elaborado um *constructo* para conhecer o comportamento da organização quanto a aplicação de Governança Corporativa, com base no Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC – (itens 1 e 2) e na Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico – OCDE – (item 3), com o intuito de identificar na cooperativa (1) a estrutura de Governança da cooperativa; (2) as características da boa governança; e (3) os princípios da boa governança.

Quadro 1 – *Constructo* de Governança Corporativa

<b>1) A estrutura de Governança do IBGC é composta pela:</b>	Sim	Não
Assembleia Geral,	X	
Conselho de Administração (CA),	X	
Diretoria,	X	
Superintendência e os órgãos de apoio, como comitês do CA, comitês coordenadores dos Capítulos Regionais e comissões (Especiais, de Apoio à Gestão, Setoriais e Temáticas).	X	
<b>2) Características da boa governança:</b>		
Participação	X	
Estado de direito	X	
Transparência	X	
Responsabilidade	X	
Orientação por consenso	X	
Igualdade e inclusividade	X	
Efetividade e eficiência	X	
Prestação de conta ( <i>accountability</i> )	X	
<b>3) Princípios da boa governança:</b>		
A base de uma estrutura de governança corporativa eficaz;	X	
Os direitos dos acionistas e funções de propriedade chave;	X	
O tratamento equitativo dos acionistas;	X	
O papel das partes interessadas na Governança Corporativa;	X	
Divulgação e transparência;	X	
As responsabilidades do Conselho de Administração.	X	

Fonte: Elaborada pela autora com base no IBGC e na OCDE (2005)

A partir da investigação efetuada na organização, em que foram analisados os itens de acordo com o IBGC (2009), verificou-se que a empresa apresenta todos os atributos de Governança corporativa observados nos itens 1 e 2 como segue:

- 1) A estrutura de Governança do IBGC é composta pela:
  - a) Assembleia Geral: Órgão supremo da cooperativa, conforme os limites legais e estatutários, com poderes para decidir os negócios relativos ao objeto da cooperativa e zelar por seu desenvolvimento e defesa.
  - b) Conselho de Administração (CA): As atribuições e responsabilidades dos administradores com funções estratégicas, em harmonia com as políticas do sistema associado, devem constar do estatuto da cooperativa. Ele exerce o papel de guardião dos princípios, valor, objeto social e do sistema de governança da organização, sendo seu principal componente.
  - c) Diretoria: Órgão responsável pela gestão da organização, cujo principal objetivo é fazer com que a organização cumpra seu objeto e sua função social. Ela executa a estratégia

e as diretrizes gerais aprovadas pelo conselho de administração, administra os ativos da organização e conduz seus negócios.

- d) Superintendência e os órgãos de apoio, como comitês do CA, comitês coordenadores dos Capítulos Regionais e comissões (Especiais, de Apoio à Gestão, Setoriais e Temáticas): Órgãos estatutários ou não, de assessoramento ao conselho de administração. Sua existência não implica a delegação das responsabilidades que competem ao conselho de administração como um todo.

## 2) Características da boa governança:

- a) Participação: Significa que homens e mulheres devem participar igualmente das atividades de governo. A participação deve contemplar a possibilidade direta ou participação indireta através de instituições ou representantes legítimos, implica a existência de liberdade de expressão e liberdade de associação de um lado, e uma sociedade civil organizada de outro lado.
- b) Estado de direito: A boa governança requer uma estrutura legal justa que se aplica a todos os cidadãos independente de sua riqueza financeira, de seu poder político, de sua classe social, de sua profissão, de sua raça e de seu sexo.
- c) Transparência: Consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos.
- d) Responsabilidade: As instituições governamentais e a forma com que elas procedem são desenhadas para servir os membros da sociedade como um todo e não apenas pessoas privilegiadas.
- e) Orientação por consenso: As decisões são tomadas levando-se em conta que os diferentes grupos da sociedade necessitam mediar seus diferentes interesses. O objetivo da boa governança na busca de consenso nas relações sociais deve ser a obtenção de uma concordância sobre qual é o melhor caminho para a sociedade como um todo.
- f) Igualdade e inclusividade: A boa governança deve assegurar igualdade de todos os grupos perante os objetivos da sociedade. O caminho proposto pelo governante deve buscar promover o desenvolvimento econômico de todos os grupos sociais.
- g) Efetividade e eficiência: A boa governança deve garantir que os processos e instituições governamentais devem produzir resultados que vão ao encontro das necessidades da sociedade ao mesmo tempo em que fazem o melhor uso possível dos recursos à sua disposição.
- h) Prestação de conta (*accountability*): os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível, e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.

A partir da investigação efetuada na organização, em que foram analisados os itens de acordo com a OCDE (2005), verificou-se que a empresa apresenta todos os atributos de Governança corporativa observados no item 3 como segue:

## 3) Princípios da boa governança

- a) A base de uma estrutura de governança corporativa eficaz, são:
- ✓ Equidade: tratamento justo de todos os associados, e demais partes interessadas.
  - ✓ Transparência: disponibilizar informações que sejam de seu interesse, e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos.

- ✓ Prestação de contas: os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.
  - ✓ Responsabilidade corporativa: os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade da organização.
- b) Os direitos dos acionistas e funções de propriedade:
- ✓ Os agentes de governança devem desenvolver e divulgar uma política de propriedade que defina os objetivos gerais da propriedade estatal, a função do Estado na governança corporativa das estatais, e como irá implementar sua política de propriedade;
  - ✓ Não deve ser envolvido na administração diária das estatais, e sim permitir que tenham total autonomia operacional para atingir seus objetivos;
  - ✓ Deve permitir que os conselhos das estatais exerçam suas responsabilidades e respeitar sua independência; o exercício dos direitos de propriedade deve ser claramente identificado dentro da administração. Isso pode ser facilitado por meio da formação de uma equipe coordenadora, ou, mais apropriadamente, por meio da centralização da função de propriedade;
  - ✓ A equipe coordenadora ou proprietária deve ser responsável por prestar contas aos órgãos de representação e ter relações claramente definidas com órgãos públicos relevantes, incluindo as instituições de auditoria de instância superior;
  - ✓ A organização na qualidade de proprietário ativo deve exercer seus direitos de proprietário de acordo com a estrutura legal de cada empresa. Suas responsabilidades principais incluem:
    1. Ser representado em assembleias gerais de acionistas e votar pela parcela que cabe ao Estado;
    2. Estabelecer processos bem estruturados e transparentes de nomeação de membros do conselho em estatais de propriedade total ou de controle majoritário e, participar ativamente das nomeações de todos os conselhos das estatais.
    3. Implantar sistemas de elaboração de relatórios de forma a permitir um monitoramento e avaliação regular do desempenho da estatal;
    4. Quando permitido pelo sistema legal e pelo nível de propriedade estatal, manter diálogos contínuos com auditores externos e organizações de controle estatal específicas;
    5. Assegurar que esquemas de remuneração para os membros do conselho das estatais estimulem o interesse na empresa no longo-prazo, e possam atrair profissionais motivados e de qualidade.
- c) O tratamento equitativo dos acionistas: O tratamento é justo e igualitário para todos, sejam colaboradores, clientes, fornecedores ou credores, sendo inaceitável qualquer atitude ou política discriminatória.
- d) O papel das partes interessadas na Governança Corporativa: *Stakeholders* são indivíduos ou entidades que assumem algum tipo de risco direto ou indireto em face da sociedade, além dos acionistas, os colaboradores, os clientes fornecedores, credores, governos entre outros.
- e) Divulgação e transparência: Prevê que os processos sejam monitorados e os resultados das operações sejam registrados por um sistema de informações adequados, afim de obter uma comunicação confiável, especialmente por meio de demonstrações contábeis.

f) As responsabilidades do Conselho de Administração: Analisar e aprovar políticas e estratégias, e fiscalizar os atos da diretoria executiva. É responsável por eleger a diretoria e os comitês estatutários.

Verificou-se que a organização objeto de estudo possui os atributos de governança corporativa apresentados no *constructo* elaborado a partir do IBGC (2009) e da OCDE (2005), sendo que o gestor da área de negócios de uma unidade de atendimento da empresa destaca:

O processo de construção e implantação da governança corporativa dentro de suas especificidades nas empresas é amplo e desafiador, sendo necessário planejamento e muita organização, o que não é diferente nas Cooperativas de Crédito. A estrutura de Governança da cooperativa, as características da boa governança e os princípios da boa governança, são facilmente identificadas no Sistema que é operado nesta organização e são fatores preponderantes para que estas se mantenham crescendo tão competitivo mercado financeiro. A estrutura foi decisiva para que todo o conjunto de governança corporativa obtivesse êxito no sistema da cooperativa de crédito que foi a implantação da Diretoria Executiva.

A parte integrante da Superintendência Regional, a Diretoria executiva proporcionou o direcionamento específico das atividades da Cooperativa e de sua Unidade de atendimento servindo como suporte, profissional e executivo nas tarefas operacionais e nos negócios do dia a dia da organização, possibilitando à diretoria eleita, a condução da parte social e associativa da entidade com mais eficiência, não se eximindo do seu papel e responsabilidade enquanto diretoria.

Com os cargos de Diretor executivo, Diretor de Negócios e Diretor de Operações, a diretoria executiva, com auxílio do Conselho de administração e da própria diretoria eleita, conduziu e implantação de forma padronizada de todos os processos, estrutura e características de governança bem como, a padronização de dezenas de processos que envolvem a atividade de Cooperativa de Crédito.

Essa condução proporcionou ainda mais solidez e segurança nas atividades e nos controles internos, possibilitando a contratação de profissionais executivos de qualidade para o desempenho das funções, pois muitas vezes a diretoria eleita pelo quadro social não se dedica em tempo integral à função, exercendo outras atividades paralelas. Por fim, todo o conjunto de Governança se concretiza com maior facilidade dentro dessa estrutura, uma vez que foi delegada essa e outras atribuições ao órgão de suporte a diretoria, chamado de Diretoria executiva (GESTOR DE NEGÓCIOS, 2016).

Contribuindo com a visão do gestor de negócios, buscou identificar a percepção do gestor da área administrativa, o qual coloca que:

A cooperativa de crédito possui um modelo de Governança Corporativa, estruturado a partir das pessoas, em que os sócios possuem direitos e deveres, contribuindo nos rumos da Cooperativa. Esse modelo de governança apresenta diversos benefícios para o sócio, já que o mesmo participa das decisões e tem ao seu lado uma Instituição Financeira sólida cujo objetivo principal é oferecer soluções financeiras que agreguem renda e fortaleçam o desenvolvimento das comunidades locais. Este modelo de gestão é muito transparente, visto que todas as decisões acontecem em Assembleias, cujo, os resultados e as prestações de contas são apresentados e deliberados, além de outras matérias, as destinações das sobras através do voto.

As Assembleias de Núcleos, aumentam ainda mais a participação da comunidade local nas decisões da Cooperativa, já que são nestas Assembleias que os núcleos (regionalizados), levam para a AGO as decisões destes associados através do voto dos delegados que o representam, levando em conta os interesses locais deste núcleo. Com isto tem-se um envolvimento maior dos associados nas decisões, fazendo com que o modelo de governança seja o mais o mais justo e igualitário possível.

Além da gestão democrática, a cooperativa de crédito possui processos bem definidos, desenhados em matrizes que estruturam estes diversos processos internos, fazendo

com que estas matrizes sejam cumpridas. A organização possui sistemas de auditorias internas e externas que auditam seus processos, trazendo segurança ao negócio, com isso seus dirigentes podem conduzir os negócios na busca constante pelo crescimento, mantendo a solidez do sistema cooperativo (GESTOR ADMINISTRATIVO, 2016).

Percebe-se a partir da fala dos gestores, que apesar da organização possuir todos os atributos de governança corporativa implantados, ainda esta em fase de aperfeiçoarmos e adequação à todos os processos que fazem parte da governança assim como de controles internos. Constata-se também a importância da participação e envolvimento do associado da cooperativa nas tomadas de decisões que ocorrem durante as assembleias, e como o processo de governança juntamente com os procedimentos de controles internos fortalecem a organização e a transparência da empresa perante seus associados.

## CONCLUSÃO

Considerando que o objetivo do estudo foi identificar como os atributos de Governança Corporativa, nas Cooperativas de Crédito podem melhorar os controles internos, auxiliando na gestão da organização, entende-se que tais atributos permitem melhorar os processos de gestão, garantindo o controle, visto que a partir da comparação do *constructo* elaborado com base no IBGC (2009) e na OCDE (2005), com os atributos de governança corporativa que a organização possui, percebe-se que todos estão presentes na estrutura de gestão da cooperativa e de acordo com as colocações do gestor de negócios e do gestor administrativo, tais atributos são indispensáveis ao controle e a boa gestão da organização.

Verifica-se que os controles internos realizados através de auditorias externas e internas, constituem-se em ferramentas fundamentais que garantem que a execução dos processos operacionais e de gestão dentro da organização sejam transparentes, eficazes e eficientes, evitando e prevenindo a ocorrência de fraudes e danos ao patrimônio dos associados mantendo a solidez da empresa.

Nas cooperativas de crédito, a governança corporativa está estruturada, de modo que cada sócio/associado possui seus direitos e deveres, todos são tratados de forma igualitária, os associados participam das decisões tomadas na cooperativa através das assembleias, os processos estão todos definidos cada qual com suas funções. Os controles internos fazem parte desta cadeia contribuindo para que os princípios da boa governança em uma cooperativa de crédito sejam cumpridos e mantidos, permitindo que os procedimentos de controle sejam executados com maior frequência e qualidade dentro da organização, inibindo a ocorrência de falhas e fraudes.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Flavia Gribel de. **Governança corporativa no Brasil: Criação de valor com base na gestão corporativa – um estudo de caso do setor de telecomunicações.** 2001. Dissertação (mestrado em administração) Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro.

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Um curso moderno e completo.** 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2003, 63p.

BANCO CENTRAL DO BRASIL-BACEN-**Projeto governança cooperativa 2006.** Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/?INFOCOOP>. Acesso em: 15 nov 2014.

BANCO CENTRAL DO BRASIL- BACEN-**Diretrizes para boas práticas de governança em cooperativas de crédito.**2008-11-14-15pg.

CARLEXO, Sonia Hepfner. **Especialização em Contabilidade Gerencial.** (Monografia) UNIJUI-2003,39p.

CARVALHO, Antônio Gledson. **Revista de Administração São Paulo**, Setembro 2002, v 37, n.3, 19-32p.

*COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMISSION - COSO. Enterprise Risk Management – Integrated Framework.* v 2, 2004. Disponível em: [www.coso.org](http://www.coso.org)

*COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMISSION - COSO. Internal control.* 1992. Disponível em: [www.coso.org](http://www.coso.org)

COOPERATIVA DE CREDITO DE LIVRE ADMISSÃO DE ASSOCIADOS PESTANENSE (SICREDI); **Relatório anual 2013.** Disponível em: [www.sicredi.com.br](http://www.sicredi.com.br). Acesso 30 Abril 2015.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS-CVM. **Recomendações da CVM sobre governança corporativa.** Junho 2002. Disponível em: <http://www.ecgi.org>.

CREPALDI, Silvio Aparecido. - **Auditoria Contábil**, 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010. 742 p.

DIAS, Sergio Vidal dos Santos. **Manual de controles internos: Desenvolvimento e implantação, exemplos e processos organizacionais**-São Paulo: Atlas,2010, 78p.

FIGUEIREDO, Ronise de Magalhães. – **Dicionário prático de cooperativismo**, Belo Horizonte: Mandamentos, 2000,140-141p.

HISTORIA do Cooperativismo de Credito. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/historia.asp>. Acesso em 10-12-2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DEGOVERNANÇA COOPERATIVA-IBGC. **Guia das melhores práticas de governança corporativa-3** ed-2004, 6-37-40pg. Disponível em: [www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br). Acesso em set 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DEGOVERNANÇA COOPERATIVA-IBGC -**Código das Melhores Pratica de Governança Corporativa** 4ed. 2009, pag19.

LETHBRIDGE, Eric. **Governança corporativa.** Revista do BNDES, Rio de Janeiro, n.8, v4, dez.1997.

MACHADO, Lucio de Souza. et al.- **O controle interno nas cooperativas de crédito de Goiás e Tocantis.** Artigo, 2009.

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico – **OCDE. Diretrizes da OCDE sobre governança corporativa para empresas de controle estatal, 2005.** Disponível em: <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceofstate-ownedenterprises/42524177.pdf>

O QUE é uma cooperativa de crédito. Disponível em: [cooperativismodecredito.coop.br](http://cooperativismodecredito.coop.br). Acesso em 26-05-2015.

PARADIS, Ghislain. *Governance in savings and credit cooperatives*. Notes for a presentation-Fourth Seminar on New Development Finance- September 7, 2001-disponível no site: [http://did.gc.ca/documents/GPA\\_Frankfurt\\_SEP01.pdf](http://did.gc.ca/documents/GPA_Frankfurt_SEP01.pdf). Acesso em 10 Nov.2014.

PELEIAS, Ivan R. Falando sobre o sistema de controle interno. **IOB - Informações Objetivas, Temática Contábil e Balanços**. São Paulo: Boletim IOB, n 37, 2003.

PEREIRA, Marcos Augusto Assis. **Controles internos e cultura organizacional**. 1ed. São Paulo: Saint Paul, 2009.109, 110,111,112, 186pg.

PINHEIRO, Marcos Antônio Henriques. - **Cooperativas de crédito: história da evolução normativa no Brasil**, 4 ed., Brasília: BCP, 2006. 45-46p, 66 p.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: Métodos e técnicas**-São Paulo; Atlas-2010 79p.

SCHARDONG, Ademar. **Governança corporativa/cooperativa**. 2012. DVD 20min.

SIFFERT, Nelson Filho. **Governança Corporativa: Padrões internacionais e evidências empíricas no Brasil nos anos 90**. 1998. Artigo. 1p

SILVA, Edina Lucia; MENEZES, Estera Muszkat, **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: LED/UFSC, 2000, 84p. Disponível em: [http://200.17.83.38/portal/upload/com\\_arquivo/metodologia\\_da\\_pesquisa\\_e\\_elaboracao\\_de\\_dissertacao.pdf](http://200.17.83.38/portal/upload/com_arquivo/metodologia_da_pesquisa_e_elaboracao_de_dissertacao.pdf). Acesso em: 15 Nov.2014.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. **Governança corporativa desempenho e valor da empresa no Brasil**. São Paulo,2002, 22p.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. **Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil**. 2004. Tese doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.250p.

TENÓRIO, Juliane Gama. **Controle interno: um estudo sobre sua participação na tomada de decisão de investimento no mercado de capitais brasileiro**. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Controladoria) – Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal de Pernambuco e Universidade do Rio Grande do Norte, Recife, 2007, 43p.

THOMSEN, Steen., PEDERSEN, Torben. *European models of corporate governance. Denmark: Institute of international economics and management, Copenhagen Business School*, 1995 (Working Paper, 4-95).

TOSINI, Maria de Fátima Cavalcante. BASTOS Alexandre Martins.- **Governança cooperativa: as funções de fiscalização e controle em cooperativas de crédito no Brasil identidade, valores e governança cooperativas.** Encontro de Pesquisadores Latino Americanos de Cooperativismo.2008, 8p.

VERGARA, Sylvia Constante. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2009, 42p e 43p.

VIEIRA, Solange Paiva. MENDES, André Gustavo S Teixeira.- **Governança corporativa: Uma análise de sua evolução e impactos no mercado de capitais Brasileiro** 2006.

ZANETTE, Maicon Anderson; et al. Alinhamento dos modelos de gestão do controle aplicado a negócios. **In: 2º CONGRESSO UFSC DE CONTROLADORIA E FINANÇAS,** 2008.Disponível em: <http://www.congressosp.fipecafi.org>. Acesso 15 nov.2014.