



OPERAÇÃO DE MÓDULOS DE  
GOVERNANÇA CORPORATIVA PARA  
ECONOMIA SOLIDÁRIA EM UMA  
COOPERATIVA DE CRÉDITO

FUNCIONAMIENTO DE LOS MÓDULOS  
DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA  
LA ECONOMÍA SOLIDARIA EN UNA  
COOPERATIVA DE CRÉDITO

OPERATION OF CORPORATE  
GOVERNANCE MODULES  
FOR SOLIDARITY ECONOMY  
IN A CREDIT COOPERATIVE

JOSÉ LUÍS VILLARREAL<sup>1</sup>  
FABRICIA SILVA DA ROSA<sup>2</sup>  
LUANA CAROLINE DA SILVA<sup>3</sup>

- 
- 1 Magíster en Gestión Empresarial de la Universidad Libre (Seccional Cali), Colombia. Docente e investigador en la Universidad Mariana. Correo electrónico: [jvillareal@umariana.edu.co](mailto:jvillareal@umariana.edu.co).  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7106-8657>.
  - 2 Doctora en Contabilidad de la Universidad de Valencia, España. Docente de la Universidad Federal de Santa Catarina: Florianópolis, SC BR. Correo electrónico: [fabricia.rosa@ufsc.br](mailto:fabricia.rosa@ufsc.br).  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4212-1065>.
  - 3 Magíster en Contabilidad de la Universidad Federal de Santa Catarina: Florianópolis, SC, BR. Directora de Departamento de Prefeitura Municipal de Aguas Mornas. Correo electrónico: [luana.s07@hotmail.com](mailto:luana.s07@hotmail.com).  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4097-8698>.

Código JEL: D22, P13.  
Fecha de recepción: 30/07/2021  
Fecha de aceptación: 19/04/2022  
DOI: <https://doi.org/10.18601/16577175.n31.07>

## RESUMO

O setor cooperativo tem em sua essência a colaboração e princípios missionários para desenvolver um determinado grupo de pessoas em sua atividade econômica e social. No entanto, aspectos vivenciados na atualidade tais como: globalização, transformação digital e competitividade global, torna necessário aperfeiçoar constantemente a forma em que os cooperados gerenciam e tomam decisões. Nesta perspectiva as boas práticas de governança têm permitido as cooperativas uma melhor estrutura de administração e distribuição de direitos e responsabilidades de seus associados pela qualidade de vida. Por outro lado, a governança corporativa é holística, dinâmica e complexa, o que pode levar aos gestores de cooperativa implantar de forma modular as práticas de governança, diante disso, emerge a pergunta da pesquisa: Como estabelecer a operacionalização das práticas de governança em cooperativas? Para responder essa pergunta, a presente pesquisa tem como objetivo estabelecer a operação dos módulos do guia de governança corporativa da Colômbia para uma cooperativa de crédito. Daí o interesse em conhecer a sua dinâmica desde a mais alta organização social empresarial que se apresenta no setor cooperativo e os efeitos que afetam o planejamento, a gestão e a obtenção de resultados com um enfoque administrativo, financeiro e social. A metodologia corresponde a um estudo de caso, onde a governança corporativa é investigada em seu ambiente real, o tipo é descritivo; a técnica corresponde à aplicação de uma lista de verificação. Os resultados permitem identificar uma baixa presença de uma estrutura efetiva de governança corporativa, portanto, a necessidade de avançar na padronização e implementação do Código de Governança Corporativa para entidades do setor economia solidária.

*Palavras-chave:* estrutura efetiva de governança; boas práticas; controlo de gestão; órgão social; diretores; divulgação de informação.

## RESUMEN

El sector cooperativo tiene en su esencia principios de colaboración y misionales para desarrollar a un determinado grupo de personas en su actividad económica y social. Sin embargo, aspectos que se viven en la actualidad, como la globalización, la transformación digital y la competitividad global, hacen necesario mejorar constantemente la forma en que los cooperativistas gestionan y toman decisiones. En esta perspectiva, las prácticas de buen gobierno han permitido a las cooperativas una mejor estructura de gestión y distribución de derechos y responsabilidades de sus asociados por la calidad de vida. Por otro lado, el gobierno corporativo es holístico, dinámico y complejo, lo que puede llevar a los administradores de cooperativas a implementar prácticas de gobierno de manera modular. Ante esto surge la pregunta de investigación: ¿cómo establecer la operacionalización de las

prácticas de gobernanza en las cooperativas? Para responder a esta interrogante, la presente investigación tiene como objetivo establecer el funcionamiento de los módulos de la guía colombiana de gobierno corporativo para una cooperativa de ahorro y crédito. De ahí el interés por conocer su dinámica desde la máxima organización social empresarial que se presenta en el sector cooperativo y los efectos que inciden en la planificación, la gestión y la consecución de resultados con un enfoque administrativo, financiero y social. La metodología corresponde a un estudio de caso, donde se investiga el gobierno corporativo en su entorno real, el tipo es descriptivo; la técnica corresponde a la aplicación de una lista de verificación. Los resultados permiten identificar una baja presencia de una estructura de gobierno corporativo efectiva, por lo tanto, la necesidad de avanzar en la estandarización e implementación del Código de Gobierno Corporativo para las entidades del sector de la economía solidaria.

*Palabras clave:* estructura de gobierno eficaz; buenas prácticas; control de gestión; órgano de gobierno; directores; divulgación de información.

## ABSTRACT

The cooperative sector has in its essence collaboration and missionary principles to develop a certain group of people in their economic and social activity. However, aspects experienced today, such as globalization, digital transformation and global competitiveness, make it necessary to constantly improve the way in which cooperative members manage and make decisions. In this perspective, good governance practices have allowed cooperatives a better management structure and distribution of rights and responsibilities of their associates for the quality of life. On the other hand, corporate governance is holistic, dynamic and complex, which can lead cooperative managers to implement governance practices in a modular way. ? To answer this question, the present research aims to establish the operation of the modules of the Colombian corporate governance guide for a credit union. Hence the interest in knowing its dynamics from the highest social business organization that appears in the cooperative sector and the effects that affect planning, management and the achievement of results with an administrative, financial and social focus. The methodology corresponds to a case study, where corporate governance is investigated in its real environment, the type is descriptive; the technique corresponds to the application of a checklist. The results allow us to identify a low presence of an effective corporate governance structure, therefore, the need to advance in the standardization and implementation of the Corporate Governance Code for entities in the solidarity economy sector.

*Keywords:* effective governance structure; good practices; management control; governing body; directors; information divulgation.

## INTRODUÇÃO

“A partir das possibilidades oferecidas pela economia solidária, o homem se torna efetivamente capaz de governar sua própria existência e seu próprio futuro” (Alcantara *et al.*, 2017: 45).

O setor cooperativo está cada vez mais enfrentando novos desafios e mudanças apresentadas pela dinâmica do mundo de hoje, este tipo de entidades, de acordo com seus princípios missionários, procuram se adaptar ao contexto regional, com projeção nacional e internacional para modernizar sua operação e consolidar-se no mercado, sem descuidar os interesses do tipo social, melhoria da qualidade de vida e equilíbrio entre as necessidades dos grupos de interesse e a gestão econômica.

Existem várias concepções de cooperativas, dentre as propostas por Drimer e Drimer: “Cooperativas são associações de pessoas que organizam e administram empresas econômicas, a fim de atender a uma ampla gama de necessidades. Eles são baseados em seus próprios esforços e na ajuda mútua de seus associados” (Drimer e Drimer, 1973: 185), aspecto que permite estabelecer o desafio parceiro de negócios dessas entidades.

Juntamente com o exposto, Silva *et al.* (2015: 305) afirmam que cooperativas de crédito, como organizações sociais, além de realizar suas atividades para beneficiar seus membros, ainda devem ter desempenho econômico-financeiro para permanecer no mercado em que atuam.

Em particular, na Colômbia, as cooperativas possuem uma regulamentação específica, a este respeito Pardo e Huertas (2014) afirmam: O movimento cooperativo, desde sua fundação doutrinária, é guiado por uma estrutura de justiça e solidariedade na busca de benefícios econômicos e sociais, de acordo com o conceito de distribuição de resultados (Pardo e Huertas, 2014).

A governança corporativa tem se tornado um importante instrumento para as organizações do setor solidário quando possibilita compreender de forma holística a organização e seu entorno, gerando impacto positivo no desempenho e no desenvolvimento sócio-empresarial. Para Gaitán (2010) “O estudo do estado atual da governança corporativa abrange aspectos como regulatório, econômico, político, social, corporativo e financeiro” (Gaitán, 2010) daí o interesse em conhecer a sua dinâmica desde a mais alta organização social empresarial que se apresenta no setor cooperativo e os efeitos que afetam o planejamento, a gestão e a obtenção de resultados com um enfoque administrativo, financeiro e social.

De acordo com Gomez & Rubio (2016), na Colômbia a governança empresarial estabelece os campos de ação, funções e responsabilidades: Um é o papel e as funções da Assembleia Geral de Membros, outro o do Conselho de Administração, dos Comitês de Fiscalização, e outro o do executor das decisões, ou seja, o gestor e a sua equipa que estão habilitados para o cumprimento das estratégias e ações operacionais definidas pelo Conselho de Administração da cooperativa. Aspectos

a gerir para um melhor resultado, criação de valor, na sua viabilidade financeira e qualidade de vida dos seus membros.

Também é necessário entender a dinâmica e as funções desenvolvidas pelos gestores de uma cooperativa financeira, que incluem, segundo Subirats (2017) “aprobación y monitoreo de la estructura, seguimiento de rendimiento, sucesión de dirección, gestión del riesgo y finalmente, la evaluación” (Subaritis, 2017). Estas funções do conselho de administração centram-se nas áreas jurídica, financeira, contabilística, de controle e gestão empresarial desde a tomada de decisões, com enfoque na responsabilidade social; A este respeito: Tende a praticar igualdade e equidade; isso enquadrado em um critério de responsabilidade social como um princípio que obriga as cooperativas a seus proprietários (associados), famílias, funcionários e comunidade, em que o aspecto econômico como base organizacional e o aspecto social como fim estão entrelaçados (Pardo e Huertas, 2014).

Então, as cooperativas como empresas de economia solidária (conhecidas na Colômbia como Empresas de Economía Solidária –ESAL–) buscam alinhar aspectos da gestão empresarial adequada: planejamento, direção e controle com interesses sociais para melhorar a qualidade de vida de seus associados. No entanto, existem conflitos de agência, novas pesquisas e contribuições são justificadas para entender conflitos de agência em cooperativas de crédito.

Para Martínez (2008), um dos problemas da sociedade colombiana é o baixo nível de associatividade; o individualismo extremo rompe os laços sociais e enfraquece o potencial para viver juntos e produzir coletivamente; Da mesma forma, Serna e Rubio (2016) afirmam que é frequente que muitas das iniciativas da associação se decomponham porque não sabem como conciliar interesses e conflitos, e não reforçam os laços de confiança e solidariedade; daí a necessidade de criar espaços para compreender as dinâmicas, experiências e possibilidades da governação empresarial para que as organizações de solidariedade possam avançar.

Assim, na gestão, direção, gestão de recursos e apresentação de resultados, problemas de agência e outros problemas geralmente surgem, tais como: preocupações com o modo de organização e processos efetivos para tomar melhores decisões, ausência de planos estratégicos para alcançar melhores resultados e impactos no gerenciamento de recursos financeiros, falta de transparência em relação aos relatórios contábeis e possível violação de leis e regulamentos, dos processos de gerenciamento e operação; essas dificuldades aumentam o risco dos negócios e afetam as operações e os serviços para efetivamente atender ao objetivo institucional estabelecido, daí o interesse em estabelecer as condições de governança corporativa nas cooperativas estudadas.

Assim, quando surgem conflitos na gestão e nos resultados devido à ignorância ou à prevalência de interesse particular sobre o geral, as cooperativas podem falhar em seus resultados financeiros e, portanto, não cumprir sua missão social e promover a boa vida dos cooperados. Para isso, juntam-se: “o problema central da governança corporativa emerge das informações entre quem gerencia a empresa internamente e todos os outros agentes do ambiente em que a organização se move”

(Toro e Ramirez, 2012: 179). Daí o interesse em conhecer a dinâmica e a aplicação prática das boas práticas de governança corporativa nesses tipos de entidades.

Segundo a Superintendência de Economia Solidária, entidade vinculada ao Ministério das Finanças e Crédito Público da Colômbia, no desenvolvimento de sua função missionária de monitorar a natureza e a atividade jurídica das empresas da economia solidária, para proteger os interesses dos associados e construir confiança, muitas cooperativas têm baixos níveis de competitividade, altos níveis de risco, ineficiência no gerenciamento de recursos, fragilidades do controle interno e baixo interesse na análise das informações financeiras que devem ser apresentadas pelo menos uma vez por ano na assembleia geral dos associados.

Para combater a situação descrita acima e para ter melhores estratégias de gestão, resultados econômicos e bem-estar social, diretrizes como governança corporativa foram estabelecidas, uma questão que está se tornando cada vez mais importante nas entidades do setor privado e no ESAL. A boa governança nesses tipos de entidades permite uma melhor estrutura de administração e distribuição dos direitos e responsabilidades de seus associados pela qualidade de vida e bem-estar coletivo.

Do mesmo modo, face aos atuais desafios à gestão cooperativa e empresarial, a firma Simmons e Simmons (2020) estabelece pontos a ter em conta para superar a crise, como se segue: Exercer o julgamento profissional e manter processos sólidos; manter a eficácia do conselho de administração; procurar aconselhamento e acordar com terceiros sobre a questão dos atrasos de pagamento de dívidas. Com isto, reformular a estratégia e gerir os riscos para fazer face aos efeitos gerados pela pandemia.

Com base neste contexto, o objetivo do artigo é estabelecer a operação dos módulos do guia de governança corporativa da Colômbia para uma cooperativa de crédito em San Juan de Pasto, no departamento de Nariño, na Colômbia, que impactaram em seu crescimento e estabilidade ao longo do tempo. Para tanto, o estudo, além da introdução apresentada, está estruturado da seguinte forma: Revisão da literatura para o setor cooperativo e boa governança corporativa, em seguida é apresentada a metodologia aplicada e o restante do artigo indica os resultados e, finalmente, são apresentadas as principais conclusões.

Com relação à gestão em cooperativas, de acordo com a Declaração de Identidade Cooperativa de Colômbia, ACI 1995, (Alianza cooperativa internacional, 1995) uma cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem voluntariamente para atender às suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa administrada de forma democrática e controlada em conjunto. Nesta breve definição, os seguintes aspectos podem ser identificados:

- Associação autônoma de pessoas: Agir de acordo com os critérios de seus associados e com seus estatutos.
- Unidos voluntariamente: parte da solidariedade e interesse em trabalhar para todos e lutar pelos interesses da comunidade.

- Satisfazer as necessidades: promover o trabalho em equipe, projetar planos e executá-los para alcançar objetivos econômicos e sociais comuns para uma vida boa.
- Empresa controlada em conjunto democraticamente: é feito um investimento econômico para cada associado com projeção de longo prazo, para que seus recursos sejam bem gerenciados, economicamente sustentáveis e socialmente responsáveis.

Instituições internacionais, como a Organização Internacional do Trabalho (OIT), estabelecem uma série de diretrizes, visando promover o desenvolvimento de cooperativas. Dentre essas diretrizes pode-se citar a 193 de 2002 da OIT que define a cooperativa como uma associação autônoma de pessoas que se uniram voluntariamente para atender às suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais em comum por meio de uma empresa de gestão democrática e de propriedade conjunta (OIT, 2002).

Alcantara *et al.* (2017, p48) apontam ainda, que cooperativa é: “uma economia diferente da economia de mercado, onde o lucro não é uma meta. Nesse modelo, as pessoas se associam em grupos com objetivos comuns, sendo que esses objetivos não se concentram no lucro ou nas necessidades individualistas”.

Portanto, essas entidades compartilham valores como a participação e o comprometimento de seus associados, fortalecendo os princípios cooperativos de igualdade e solidariedade, com as demandas do ambiente de negócios, autonomia e independência de seus associados, desenvolvimento sustentável, democratização de oportunidades, educação para valorizar e cuidar dos recursos naturais e serviço à comunidade e.

A isso se soma a importância da gestão nesse tipo de entidade, onde se trabalha com princípios, promoção da liderança e honestidade, acompanhados de trabalho solidário e visão coletiva do futuro que consolida o bom nome, fortalecendo sua identidade e confiança.

Por outro lado, deve-se notar que as ESAL são monitoradas pela Superintendência de Economia Solidária (SES), uma instituição do Estado colombiano responsável por supervisionar e controlar as cooperativas por meio de regras e políticas para implementar práticas e o código de boas práticas do governo corporativo.

A SES realizou estudos sobre a importância de ter estratégias que permitam uma melhor administração de recursos e riscos nas entidades do setor solidário, como afirma Ramírez (2017) “com o objetivo de executar da maneira mais adequada o exercício das funções que desempenha”.

Em relação à gestão de negócios, o modelo de supervisão baseado em risco estabelece como desafio “Incentivar uma cultura de governança corporativa e controle interno para as organizações supervisionadas, em torno de gerenciamento e administração responsáveis” (Ramírez, 2017: 88). Fator que destaca a importância da boa governança e de seus princípios vinculados à cultura cooperativa, tanto de seus gerentes quanto dos órgãos de controle e do papel ativo de seus associados.

A Superintendência de Economia Solidária da Colômbia, com a Circular nº 005, de 1º de março de 2013, estabeleceu o “Guia de Boa Governança” com o

objetivo de fornecer aos gerentes, órgãos de controle e supervisão, e especialmente associados desse tipo de entidade, instrumento de gestão e controle, com o objetivo de mitigar, minimizar e / ou controlar os riscos inerentes à gestão das entidades do setor solidário Para o SES, governança corporativa é “O processo pelo qual um Conselho de Administração orienta uma organização no cumprimento de sua missão corporativa” (Montoya, 2013: 18), dessa forma, a entidade se concentra na materialização de seu nome social e estatuto social, conseqüentemente, o interesse de promover a boa governança corporativa pelo SES, ocorre quando “o Conselho de Administração fornece orientação adequada para o Administração ou Administração, em relação à direção estratégica da instituição e monitorar por que seus esforços se movem nessa direção” (Superintendencia de Economía Solidaria–Gobierno de Colombia, 2013).

O termo Governança Corporativa está presente há duas décadas, tanto nacional como internacionalmente. No ambiente corporativo de hoje, em constante busca de crescimento e promoção –a necessidade de transparência das informações o fortalecimento da governança corporativa (Sousa e Reis, 2015).

Com efeito, a melhoria das relações entre proprietários, gestores e partes interessadas permite uma confiança renovada na gestão da cooperativa e nos resultados propostos, no que respeita às decisões tomadas e aos impactos gerados no desenvolvimento da estratégia pelos órgãos de gestão, monitorização e controle, e na comunidade, no que respeita aos produtos (bens ou serviços) fornecidos por esta organização de economia solidária. Isto promove maior transparência e empenho dos seus membros para a continuidade da organização, com base na aplicação das melhores práticas de governança cooperativa.

O que se espera é que as práticas de governança corporativa possibilitem minimizar a ocorrência de possíveis falências (insolvência econômica), pois essas práticas podem reduzir o risco de ocorrer conflitos de interesses e discussões de poder, também pode ser um meio de maximizar os recursos limitados das cooperativas.

Para este tipo de entidades, a pandemia também gera conseqüências e por esta razão o estudo da revista *Semana* (2020) indica que o papel da boa governança corporativa em todos os tipos de organizações será fundamental para que sua gestão corporativa promova o bem-estar das partes interessadas a fim de buscar uma reativação sustentável, mitigando as conseqüências pós-pandêmicas e a proteção dos colaboradores; uma situação que implica uma melhor tomada de decisão nas cooperativas.

Com referência ao órgão de controle e supervisão e em conformidade com o SES, os órgãos sociais das entidades sem fins lucrativos são: Assembleia Geral (de associados ou delegados), conselho de administração, administração, conselho fiscal, comitê de controle social.



## METODOLOGIA

A metodologia utilizada corresponde a um estudo de caso, para o qual foram identificados os módulos e medidas do guia de governança corporativa da Colômbia, adaptados às características da cooperativa em estudo. O trabalho de campo foi realizado por meio de observação direta e entrevistas com executivos da entidade. Seguindo um desenho metodológico descritivo e analítico proposto por (Hernández, Collado, y P., 2010) o instrumento foi aplicado na cooperativa em estudo (Martínez, 2006: 170).

Com isso, foi aplicada uma lista de verificação estabelecida em quatro módulos, acompanhada das medidas selecionadas para o diagnóstico de boa governança corporativa em entidades de economia solidária (conforme Tabelas 1, 2, 3 e 4 da sessão de resultados).

Juntamente com a lista de verificação, é realizada uma análise dos critérios vinculados aos princípios de Governança Corporativa: “Os Princípios de Governança Corporativa do G20 e da OCDE fornecem essa estrutura” (OCDE, 2016: 43):

Assim, os critérios considerados adicionalmente são:

- a. Segurança para os fundamentos de uma estrutura para uma governança corporativa eficaz;
- b. Os direitos dos acionistas e as principais funções dos proprietários;
- c. Tratamento equitativo para os acionistas;
- d. O papel dos grupos de interesse na governança corporativa;
- e. Divulgação e transparência de informações corporativas; Responsabilidades do conselho de administração.

Diante deles, estabeleceu-se presença alta, moderada ou baixa e impacto na direção e controle, o que permite incentivar uma cultura de boa governança ou melhorar a eficiência financeira, vinculando-se à melhoria da qualidade de vida de seus associados e ao impacto favorável com os outros grupos de interesse, conforme apresentado abaixo nos resultados da tabela 5.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A entidade estudada corresponde a uma cooperativa de militares aposentados na Colômbia, regida pelos princípios básicos do cooperativismo e, como organização de economia solidária, contempla a administração de contribuições e créditos como objetivo corporativo, a fim de atender às necessidades de seus membros associados, suas atividades correspondem à oferta de serviços que contribuem para a melhoria da qualidade de vida e o fortalecimento de sua atividade institucional. Garantir por mais de 50 anos, igualdade de direitos e obrigações, para integrar social e economicamente, a fim de alcançar o desenvolvimento integral de seus

associados, em conformidade com a Lei 79 de 1988, emitida pelo Congresso da República da Colômbia.

A seguir, a análise cooperativa é realizada conforme proposto na metodologia e, portanto, cumpre o objetivo da apresentação: Estabelecer a operação dos módulos do guia de governança corporativa da Colômbia na cooperativa estudada.

Em relação ao módulo 1 (Controle de Gestão), existe a Tabela 2, que mostra a existência do plano estratégico e do Plano de Desenvolvimento Institucional (IDP), além de possuir métodos financeiros e orçamentários.

Tabela 1. Análise do Módulo 1: Controle de Gerenciamento

Medida	Comentario
O mais alto órgão social (Assembleia Geral dos Associados) da cooperativa aprova um orçamento anual? (Medida 1).	Estas duas medidas permitem à cooperativa estabelecer um plano que garante o cumprimento dos seus objetivos estratégicos com base numa gestão simétrica dos recursos financeiros. O plano de desenvolvimento institucional baseia-se na concepção e implementação de programas de ação, permitindo assim uma melhor tomada de decisões, tendo em mente o futuro da entidade e os seus processos de melhoria.
O órgão social mais alto aprova um plano estratégico que cubra um período igual ou superior a 2 anos? (Medida 2).	
O monitoramento periódico da conformidade com o orçamento foi aprovado? (Medida 6).	Foram estabelecidas ações para monitorar os objetivos e planos estratégicos estabelecidos, a fim de alcançar sua execução e minimizar os riscos financeiros ou a limitação de ações sociais para a qualidade de vida de seus associados. O monitoramento do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) ajuda os órgãos do governo a implementar controles e tomar ações corretivas quando surgem contingências para atingir metas relacionadas ao cumprimento do equilíbrio social e gestão ambiental.
Existe um monitoramento periódico do cumprimento dos planos estratégicos planejados? (Medida 7).	
São analisados quais riscos podem ser mitigados, quais são aceitáveis e quais podem ser controlados? (Medida 10).	É necessário melhorar o funcionamento do sistema de controle interno, especialmente a avaliação de riscos e atividades de controle para obter maior efetividade e competitividade. Manter uma atitude prudente em relação aos riscos e o fortalecimento dos princípios, políticas e normas contábeis que possibilitam a transparência das informações.

Fonte: elaboração própria.

Na Tabela 2, módulo 2 (Organização social máxima), observou-se que é incentivado o comparecimento às assembleias cooperativas, além de ter um regulamento operacional interno, que permite um melhor desempenho do conselho de administração.

Tabela 2. Análise do Módulo 2: Órgão social máximo

Medida	Comentário
Os meios são usados para promover maior participação nas reuniões da assembleia geral de associados? (Medida 14).	A cooperativa promove, previamente estabelecido por lei, a participação em reuniões por meios legais, para que seus membros possam participar (eleger ou ser eleitos) nas assembleias gerais de associados.
Existe um regulamento operacional interno que estabelecerá pelo menos o seguinte? (Medida 16):	A assembleia geral possui um regulamento operacional interno, que permite um melhor desempenho do conselho de administração, administração, conselho fiscal, comitê de controle social; dessa forma, os membros têm participação clara nas reuniões e podem exercer seus direitos, obter maior benefício das reuniões, com base em informações completas e periódicas sobre a situação, evolução e futuro previsível da cooperativa. Atuar com julgamento independente, garantir os direitos e tratamento igual dos associados, para que as decisões sejam suficientemente documentadas e apoiadas.
• Tempo máximo decorrido entre o horário do compromisso e o tempo de instalação da reunião.	
• Acordos para garantir a participação ativa.	
• O procedimento para determinar quem ocupa a presidência e o secretariado da reunião.	
• A obrigação de enviar a agenda para aprovação prévia.	
• A obrigação com relação aos assuntos propostos na agenda e aqueles que surgem como um complemento a ele deve ser discutida separadamente.	
• Os mecanismos adotados pela administração necessários para garantir que as decisões sejam adotadas de acordo com o quórum.	

Fonte: elaboração própria.

Para a tabela 3, módulo 3 (Administradores), a entidade possui estatutos estabelecidos, aprovados na reunião extraordinária de 2016, mas não há monitoramento e verificação de conformidade, uma circunstância que pode afetar o desenvolvimento do PDI e a realização de objetivos econômicos e sociais; Vale ressaltar que não há pessoa responsável por verificar o cumprimento dos regulamentos estatutários, no entanto, pode-se dizer que essa função corresponde à figura do auditor fiscal, exercido pelo contador público profissional, no desenvolvimento de seu trabalho estabelecido no código de comércio e no direito cooperativo: “Garantir que as operações da entidade estejam em conformidade com os estatutos, as decisões da assembleia geral e o órgão administrativo” (art. 43 da Lei 79 de 1988).

Dessa forma, é de responsabilidade do revisor fiscal relatar através da opinião as situações em que os administradores (gerente e conselho de administração) excedem seus cargos.

Tabela 3. Análise do módulo 3: Administradores

Medida	Comentario
A cooperativa estabelece na sua estatutos as funções dos órgãos sociais (Assembleia Geral de Associados, Conselho de Administração, Conselhos de Supervisão) em que cada órgão tem funções diferentes? (Medida 19).	Existe um estatuto da cooperativa dividido em 20 capítulos, mas não tem uma pessoa responsável pela verificação do cumprimento destes regulamentos internos; embora a lei conceda este poder ao Conselho Fiscal, na prática, não existe uma pessoa responsável pelo controlo da verificação e cumprimento destes regulamentos. Esta função deve ser desempenhada pelo Revisor Oficial de Contas.
É atribuída uma pessoa responsável por revisar a conformidade com os padrões legais e estatutários? (Medida 24).	
Os órgãos corporativos estabelecem um procedimento para a apresentação de candidatas a membros da assembleia geral de associados, conselho de administração, conselho fiscal, que estabelece um mecanismo para verificar o regime de deficiências e incompatibilidades? (Medida 25).	Existem procedimentos para a eleição de órgãos corporativos, de acordo com suas capacidades profissionais, princípios da economia solidária (liderança, honestidade, visão coletiva) e experiência ou conhecimento adequados e necessários para a administração de suas responsabilidades. Critérios e indicadores para autoavaliação também são estabelecidos.

Fonte: elaboração própria.

Conforme a tabela 4, módulo 4 (Divulgação de informações), analisou-se critérios de boas práticas de governança cooperativa aplica essas práticas, busca-se informar sobre as políticas contábeis adotadas na entidade, sendo de qualidade, transparente e confiável para melhor tomada de decisão.

As divulgações fornecem informações sobre as políticas contabilísticas utilizadas, bem como sobre as técnicas utilizadas no processo de reconhecimento, medição, apresentação e divulgação de relatórios financeiros.

Foi também notada a necessidade de melhorar a frequência dos relatórios financeiros, o que atualmente é feito uma vez por ano, em Março de cada ano contabilístico, tal como exigido pelos atuais regulamentos legais e estatutários para informar os membros sobre a situação administrativa e financeira da cooperativa. A falta de apresentação de relatórios às partes interessadas é impressionante, uma situação que tem um impacto nos princípios da boa governação.

Juntamente com a lista de verificação, é realizada uma análise dos compêndios vinculados aos princípios de Governança Corporativa: “Os Princípios de Governança Corporativa do G20 e da OCDE fornecem essa estrutura. Os Princípios identificam claramente os fundamentos da boa governança corporativa” (OCDE, 2016: 12). Diante deles, estabeleceu-se presença alta, moderada ou baixa e impacto na direção e controle, o que permite incentivar uma cultura de boa governança e melhorar a eficiência financeira, estando vinculado à melhoria da qualidade de vida de seus associados e impacto favorável com os outros grupos de interesse.

Tabela 4. Análise do Módulo 4: Divulgação de informações

Medida	Comentário
Os administradores, em seu relatório de gerenciamento, revelam informações sobre: As operações realizadas com os administradores, associados e pessoas relacionadas a eles e àqueles? O resultado das operações que envolveram a alienação global de ativos? Conformidade com as práticas de governança corporativa?	<p>“Os relatórios socioeconômicos periódicos ou ocasionais que as entidades sujeitas à supervisão devem enviar, bem como solicitar a seus administradores, representantes legais ou revisores fiscais, quando necessário, qualquer informação de natureza jurídica, administrativa, contábil ou financeira sobre o desenvolvimento de suas atividades” (art. 35, Lei 454 de 1998).</p> <p>Os administradores apresentam relatórios, para comunicar aos associados e grupos de interesse, a situação real da cooperativa e o futuro previsível da mesma, a fim de resolver os problemas e / ou necessidades do bem-estar coletivo. No entanto, o relatório sobre o cumprimento das boas práticas de governança corporativa não foi identificado.</p>

Fonte: elaboração própria.

Para descrever o impacto, os princípios das boas práticas de governação empresarial foram definidos com base nas diretrizes da OCDE (2016), depois a sua viabilidade foi identificada na entidade estudada com base na sua existência e/ou aplicação nas boas práticas de governação empresarial de acordo com as respostas analisadas nos quatro módulos e medidas (tabelas 1 a 4), em relação aos resultados do desenvolvimento estratégico da cooperativa, criação de valor e promoção do bem-estar dos seus membros. Os resultados dos princípios de governança corporativa, presença e impacto na cooperativa são apresentados na tabela 5.

Tabela 5. Princípios de governança corporativa, presença e impacto na cooperativa

Princípios de Governança Corporativa	Presença alta	Presença moderada	Presença baixa	Impacto
Segurança para os fundamentos de uma estrutura para governança corporativa eficaz.			X	Alto
Os direitos dos acionistas e as principais funções dos proprietários.	X			Alto
Tratamento equitativo para os acionistas.	X			Médio
O papel dos grupos de interesse na governança corporativa.			X	Alto
Divulgação e transparência de informações corporativas.		X		Alto
Responsabilidades do conselho de administração.		X		Médio

Fonte: elaboração própria.

Na análise da tabela 6, destaca-se o papel dos grupos de interesse na governança corporativa, pois não foi observado, como na aplicação do *check-list*, a existência de políticas ou relacionamentos com fornecedores, usuários externos, governo e comunidade em geral fato reafirmado com este quadro com baixa presença contra os princípios de boa governança corporativa estabelecidos pela OCDE e pelo G20. Essa descoberta tem um alto impacto sobre usuários externos e práticas de responsabilidade social.

O Quadro 5 também identificou a fraca presença de uma estrutura de governação empresarial eficaz. Contudo, embora seja verdade que a cooperativa ainda não possui um documento de código de governação empresarial, que estabeleça diretrizes para a gestão, controlo e responsabilização dos gestores, deve reconhecer-se que o seu estilo tradicional de gestão lhe permitiu manter-se em vigor durante mais de meio século. Deve reconhecer-se que o seu estilo tradicional de gestão lhe permitiu continuar a existir durante mais de meio século.

Comparativamente ao estudo de Toro e Ramirez (2012), com boas práticas de gestão, a permanência da organização de economia solidária é alcançada, como exemplo de projeção gerencial e social, ao mesmo tempo “observar que seu crescimento e permanência, através da coerência com valores cooperativos, igualdade e solidariedade com as demandas do mercado, da mesma forma a identidade, autonomia e independência de seus membros” (Toro e Ramirez, 2012: 37).

A constatação deste estudo confirma o diagnóstico feito pelo SES quando expressa a importância de “mitigar, minimizar e / ou controlar os riscos inerentes à tomada de decisão” (Montoya, 2013: 19), de acordo com os princípios de governança corporativa da tabela 6 e “como uma estratégia eficaz de gestão e controle pelo conselho e responsabilidade do conselho em relação à empresa e seus acionistas” (Montoya, 2013: 24).

Deve-se levar em consideração que o guia de governança corporativa do SES, citado acima, está estruturado em cinco capítulos da seguinte forma: I. Governança corporativa, papéis e responsabilidades; II. Do revisor fiscal; III. Definição do objetivo comum; IV. Procedimento de gerenciamento e análise de informações e V. O código de conduta que inclui os componentes sobre responsabilidade social, política ambiental, proteção à propriedade intelectual, política de corrupção, política de investimento social e, finalmente, governo eletrônico. Capítulos do código de governação empresarial a incorporar para uma melhor gestão e controlo, criando assim valor: estabilidade financeira e desenvolvimento cooperativo para a qualidade de vida e bem-estar coletivo.

## CONCLUSÕES

O objetivo desta pesquisa consiste em estabelecer a operação dos módulos do guia de governança corporativa da Colômbia para a união de crédito. A metodologia utilizada foi um estudo de caso, de tipo qualitativo, este procedimento identificou presença limitada da estrutura de governança corporativa. Consequentemente,

apontam-se as conclusões que levariam ao fortalecimento dos aspectos teóricos discutidos anteriormente e confrontados com o trabalho empírico, assim:

Os benefícios de cumprir amplamente as medidas de governança corporativa permitem que seus associados, conselho de administração e gestores projetem e executem planos e mecanismos formais de avaliação para análise sobre o cumprimento de objetivos de curto e longo prazo.

Embora seja verdade, é positivo ter estatutos na cooperativa, é necessária uma maior divulgação e designação de uma pessoa responsável pela cooperativa, que não seja o revisor fiscal, para verificar sua conformidade e relatar essas descobertas para tomar decisões e tomar decisões em tempo hábil. Fortalecer seu bom nome para fortalecer sua reputação e confiança.

Também é necessário melhorar o funcionamento do sistema de controle interno e os aspectos de gerenciamento de riscos que impactam em seus níveis de competitividade. Se essa situação persistir, seria gerado um sério impacto que não permitiria que a cooperativa de crédito cumprisse os princípios globalmente aceitos, como autonomia administrativa, trabalho solidário em busca de justiça e equidade, aspectos que exigem a integração de aspectos econômicos, Gerenciamento de negócios e compromisso social adequados.

Além de tudo foi identificado que existem poucas evidências sobre o relacionamento da cooperativa com grupos de interesse, como fornecedores, comunidade, concorrentes e governo, aspectos que exigem maior integração para fortalecer a cooperação e obter benefícios na criação de valor compartilhado.

Por fim, na cooperativa analisada, houve pouca presença de uma estrutura eficaz de governança corporativa. Portanto, constatou-se a necessidade de avançar na padronização e implementação do Código de Governança Corporativa.

Os resultados permitem identificar que existe uma baixa presença de uma estrutura efetiva de governança corporativa, portanto, a necessidade de avançar na padronização e implementação do Código de Governança Corporativa. É também necessário redesenhar estratégias, controle da gestão e planos de ação para enfrentar a crise gerada pela Covid-19, com integridade e visão.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alianza Cooperativa Internacional (ACI) (23 de septiembre de 1995). "Reformulación de los principios cooperativos", Conferencia de Manchester <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8457457>.
- Alcantara Cardozo, B. D., Ferreira Xavier, L., Sgrignoli Mello, G. y Carneiro de Araújo, G. (2017). "Estructura y organización de un emprendimiento económico solidario: un estudio en una cooperativa de reciclaje", *Desafío Online*, 5(1), 1-20, <http://www.spell.org.br/documentos/ver/44836/estrutura-e-organizacao-de-um-empreendimento-ec>—.

- Da Silva, A., Padilha, E. S., & Silva, T. P. da (2015). Análise da Performance Econômico-Financeira das 25 Maiores Cooperativas de Crédito Brasileiras. *Desenvolvimento em Questão*, 13(32), 303-333. <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2015.32.303-333>.
- De Drimer, A. K. y Drimer, B. (1973). *Las cooperativas, fundamentos, historia, doctrina*. Intercoop.
- De Sousa, J. y Reis, D. dos (2015). Los Impactos de la Gobernanza Corporativa en una Cooperativa de Crédito. *Revista Gestão & Tecnologia*, 15(2), 211-234.
- Gaitán Riaño, S. C. (2010). “Gobierno corporativo en Colombia: tendencias actuales”, *Ad Minister*, 15, 68-89. <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/207/258#VMqx0miUeSo>.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*, McGraw Hill.
- Ley 79 de 1988. Marco conceptual que regula el acto cooperativo y al sector cooperativo, 10 de enero de 1989, D. O. n.º 38.648.
- Ley 454 de 1998. Marco conceptual que regula la economía solidaria, 6 de agosto de 1998, D. O. n.º 43.357.
- Martínez Carazo, P. C. (2006). “El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica”, *Pensamiento & Gestión*, 20, 165-193, <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=64602005>.
- Martínez, J. (2008). *Políticas públicas y economía solidaria en Colombia*, Segundo Encuentro Nacional de Pedagogía y Educación, Bogotá.
- Montoya, E. V. (2013). Guía de buen gobierno para las organizaciones vigiladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria, Superintendencia de la Economía Solidaria, <https://www.supersolidaria.gov.co/es/content/carta-circular-005-supersolidaria-presenta-guia-de-buen-gobierno-las-organizaciones>.
- OCDE (2016). “Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20”, OCDE Publishing, París, <https://doi.org/10.1787/9789264259171-es>.
- OIT (2002). “Recomendação sobre a promoção de cooperativas”, [https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_ILO\\_code:R193](https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_code:R193).
- Pardo Martínez, L. P. y Huertas de Mora, M. V. (2014). “La historia del cooperativismo en Colombia: hitos y periodos”, *Cooperativismo y Desarrollo*, 22(104), 21-33, <https://doi.org/10.16925/co.v22i104.970>.
- Toro Orozco, C. M. y Ramírez Agudelo, C. H. (2012). “El gobierno corporativo en la cooperativa de trabajo asociado recuperar CTA”, *Entramado*, 8(2), 94-104, [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1900-38032012000200007](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1900-38032012000200007).
- Ramírez, F. (2017). “Supervisión basada en riesgos”, *Enlace solidario*, [https://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/revistas/pdfs/revista\\_enlace\\_solidario\\_0.pdf](https://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/revistas/pdfs/revista_enlace_solidario_0.pdf).
- Semana* (27 de diciembre del 2020). “Reformas, clave en la reactivación económica en 2021”, <https://www.semana.com/economia/articulo/reformas-clave-en-la-reactivacion-economica-en-2021/202000/>.
- Simmons and Simmons (16 de abril de 2020). “COVID-19: 10 puntos clave para el gobierno corporativo”, <https://www.simmons-simmons.com/en/publications/ck92u9pqi0t-gp0943wt8918r6/covid-19-10-puntos-clave-para-el-gobierno-corporativo>.



Serna Gómez, H. y Rubio Rodríguez, G. A. (2016). “La gobernabilidad en el sector cooperativo: una reflexión acerca de su verdadera implementación”, *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 48, 239-256. <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/771/1297>.

Superintendencia de Economía Solidaria (15 de junio de 2013), <http://www.supersolidaria.gov.co/>.

Subirats, X. (2017). “Cómo mejora la efectividad de los consejos de administración”, *Revista de Contabilidad y Dirección*, 25, 13-34, [https://accid.org/wp-content/uploads/2018/11/1.\\_Como\\_mejorar\\_la\\_efectividad\\_de\\_los\\_Consejos\\_de\\_Administracion.pdf](https://accid.org/wp-content/uploads/2018/11/1._Como_mejorar_la_efectividad_de_los_Consejos_de_Administracion.pdf).