

Universidade Federal da Paraíba
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Programa de Pós-Graduação em Administração
Curso de Mestrado Acadêmico em Administração

LAUANA DA CONCEIÇÃO CABRAL SOUTO

**RELAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA COOPERATIVA COM O
DESEMPENHO DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO NO BRASIL**

João Pessoa

2018



LAUANA DA CONCEIÇÃO CABRAL SOUTO

**RELAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA COOPERATIVA COM O
DESEMPENHO DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO NO BRASIL**

Dissertação apresentada como requisito parcial
para obtenção do título de mestre em
Administração pelo Programa de Pós-
Graduação em Administração da Universidade
Federal da Paraíba.

Área de Concentração: Administração e
Sociedade.

Linha de pesquisa: Informação e Mercado

Orientador: Prof. Dr. Orleans Silva Martins

João Pessoa

2018

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

S728r Souto, Lauana da Conceição Cabral.

Relação das práticas de governança cooperativa com o desempenho das cooperativas de crédito no Brasil / Lauana da Conceição Cabral Souto. - João Pessoa, 2018. 72 f. : il.

Orientação: Orleans Silva Martins.
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CCSA.

1. Cooperativas de crédito - Desempenho - Brasil. 2. Governança cooperativa. I. Martins, Orleans Silva. II. Título.

UFPB/BC

LAUANA DA CONCEIÇÃO CABRAL SOUTO

**RELAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA COOPERATIVA COM O
DESEMPENHO DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO NO BRASIL**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba.

Área de Concentração: Administração e Sociedade.

Linha de pesquisa: Informação e Mercado

Dissertação Aprovada em: ____/____/____

Banca examinadora:

Prof. Dr. Orleans Silva Martins (Orientador)
Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA)
Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

Prof. Dr. Aldo Leonardo Cunha Callado (Examinador Interno)
Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA)
Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

Prof. Dr. Wenner Gláucio Lopes Lucena (Examinador Externo)
Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (PPGCC)
Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

***À Deus e a Stª Teresinha do Menino Jesus,
que até aqui me fortaleceu.***

***“Percebi que a única coisa necessária era unir-me mais a
Jesus, e o resto me seria dado de acréscimo”.
(Santa Teresinha)***

AGRADECIMENTOS

Tenho muito a agradecer, pois todas as vitórias da minha vida, por mais que eu tenha me debruçado sobre ela, foi alcançada sozinha. Tenho um Deus muito presente em minha vida, que fez que nessa fase da vida não fosse um processo de aprendizagem acadêmico, mas pessoal diante das circunstâncias passada. Hoje o que me enche o coração é agradecimento!

Ao meu marido, Huggo Souto, nenhum agradecimento seria capaz de demonstrar minha gratidão por sua santa paciência comigo, além de toda compreensão por nesses dois anos de casamento ter me apoiado a ficar distante do meu lar em busca de um novo sonho;

A meus pais e irmã por todo incentivo, apoio diante da minha ausência e renúncia de momentos familiares durante meu período no mestrado;

Ao meu querido professor e orientador, Dr. Orleans Martins, por acreditar em mim, até nos momentos em que eu não acreditava que iria conseguir, por sua paciência e dedicação, exemplo de ser humano e profissional a ser seguido;

A todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFPB, por toda vida compartilhada em especial a Amanda e Helaine, por muitos momentos de alegrias e choros. Tenho orgulho de vocês, The Masters;

A primeira amiga de verdade que fiz na UFPB, Maria Daniela que com toda certeza será para o resto da vida, por tudo que aqui não consigo expressar diante de sua amizade;

A Karol e Nathallya por terem sido como colegas de turma para mim, compartilhando pensamentos, gratidão;

Ao Prof. Dr. Savoia Junior da USP por toda solicitude diante das minhas dúvidas e auxílios e a Prof. Dra. Valéria Bressan, uma sumidade na temática sobre o cooperativismo por todo material disponibilizado;

Aos Professores Drs. Aldo Callado e Wenner Lucena, componentes da banca examinadora, por suas importantes contribuições para o aperfeiçoamento deste trabalho;

Por fim, a todos que de forma direto ou indireta, contribuíram para a conclusão deste trabalho meu muito obrigado!

RESUMO

O estudo teve como objetivo investigar a relação entre as práticas de governança cooperativa e o desempenho financeiro das cooperativas de crédito do Brasil. A abordagem teórica baseou-se na governança corporativa, na teoria da Agência, de modo adaptado ao contexto cooperativista, seguindo o Código de Melhores Práticas para Governança em Cooperativas especificamente a dimensão “Estrutura, Conselho de Administração e Gestão” e a Resolução nº. 4.434/2015 propostos pelo BACEN, que tratam da incorporação de mecanismos de governança nas cooperativas de crédito. A amostra contou com 39 cooperativas de crédito singulares que tiveram seus dados analisados de forma descritiva e exploratória por meio de estatísticas descritivas, análises de cluster, análises de correspondência (simples e múltipla) e análises de correlação. Os dados de governança foram coletados por meio de um questionário estruturado composto por 4 blocos (Perfil do respondente, dimensão estrutura, conselho de administração e gestão), composto por 42 questões, enviado eletronicamente pela plataforma do *google docs*, assim o total de respostas “sim” dos blocos estrutura, conselho de administração e gestão (34 questões) compuseram o IGCC. Os dados financeiros foram coletados por meio dos balancetes disponibilizados pelo BACEN no ano de 2016, obedecendo às contas COSIF, dispostas no artigo de Bressan (2010). Os resultados demonstraram que as cooperativas de crédito estudadas possuem níveis elevados de incorporação das práticas de governança, comungando de características comuns, e que apenas o indicador de desempenho financeiro que mensura a capacidade de sobras em relação à receita operacional, apresenta relação negativa e significativa com o Índice de Governança Cooperativa (IGCC). Contudo, não se despreza o fato de haver associação entre elas. Dessa forma, conclui-se que a amostra do presente estudo demonstram incorporação das práticas de Governança Cooperativa entre as entidades analisadas e relação com o porte das cooperativas de crédito estudadas. Assim, como uma preocupação crescente dessas entidade com as Boas Práticas de Governança Corporativa, representando um benefício a todos os cooperados.

Palavras-chave: Governança Cooperativa. Desempenho. Cooperativas de Crédito.

ABSTRACT

The research investigated the relationship between credit cooperatives governance guidelines and their financial performance. In this regard, the theoretical framework was based on corporative governance, Agency Theory adapted to cooperatives realities following the Best Practices of Governance to Credit Cooperatives. Specifically, in the dimensions of "Structure, Administration and Management Council" and, the Resolution 4.434/2015 of Brazilian Central Bank, which deal with the implementation of mechanisms of governance in credit cooperatives. The methodology is stated as descriptive and explanatory using descriptive statistics, cluster analysis, correspondence analysis, e Pearson Correlation. The sample is composed of 39 cooperatives surveyed online using Google Docs forms, and financial data of the balancesheet provided by Central Bank following the framework of Bressan (2010). The results suggest the Credit Cooperatives studied present a higher level of Central Bank guidelines implemented. Just the index that presents the relationship between operational revenues and governance index (IGCC) was negative. Therefore, the main contribution of this research regards to the fact cooperative administration are engaged in good practices in order to generate value to their members.

Keywords: Governance Cooperative. performance. Credit Cooperative.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Crescimento das cooperativas em relação ao patrimônio líquido (em bilhões).....	25
Tabela 2: Perfil das Cooperativas	35
Tabela 3: Análise descritiva da estrutura	36
Tabela 4: Análise descritiva do Conselho de Administração	38
Tabela 5: Análise descritiva da Gestão	40
Tabela 6: Ranking das Cooperativas de Crédito por IGCC	42
Tabela 7: Medidas descritivas do IGCC segmentado das Cooperativas.....	44
Tabela 8: Análise descritiva dos Clusters formados a partir do IGCC	47
Tabela 9: Análise descritiva dos Indicadores de Desempenho	49
Tabela 10: Análise descritiva dos Clusters formados a partir dos Indicadores de Desempenho	51
Tabela 11: Análise de Correlação do IGCC e dos Indicadores de Desempenho	53

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1: Cargos dos respondentes	33
Gráfico 2: Regiões das Cooperativas	34
Gráfico 3: Sistemas das Cooperativas.....	35
 Quadro 1: Indicadores de Desempenho	 31

LISTA DE SIGLAS

ANCOSOL	Associação Nacional do Cooperativismo de Crédito da Economia Familiar e Solidária
BACEN	Banco Central do Brasil
BANCOOB	Banco Cooperativo do Brasil
BANSICRED	Banco Cooperativo Sicredi
CMN	Conselho Monetário Nacional
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IGCC	Índice de Governança Cooperativa de Crédito
PIB	Produto Interno Bruto
SFN	Sistema Financeiro Nacional
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SICOOB	Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil
SICREDI	Sistema de Crédito Cooperativo
WOCCU	<i>World Council of Credit Unions</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 OBJETIVOS	15
1.1.1 Objetivo Geral.....	15
1.1.2 Objetivos Específicos	15
1.2 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES.....	16
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	18
2.1 TEORIA DA AGÊNCIA E GOVERNANÇA	18
2.2 GOVERNANÇA COOPERATIVA E DESEMPENHO	20
2.3 COOPERATIVISMO DE CRÉDITO.....	23
3 PERCURSO METODOLÓGICO	28
3.1 COLETA DOS DADOS, POPULAÇÃO E AMOSTRA	28
3.2 VARIÁVEIS	30
3.3 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS DADOS	31
3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	58
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	33
4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES E DAS COOPERATIVAS	33
4.2 INCORPORAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA COOPERATIVA	36
4.2.1 Estrutura.....	36
4.2.2 Conselho de Administração	37
4.2.3 Gestão	40
4.3 ANÁLISE DOS INDICADORES	42
4.3.1 Análise do IGCC	42
4.3.2 Análise dos indicadores de desempenho	48
4.4 RELAÇÃO DO IGCC E O DESEMPENHO FINANCEIRO	53
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
REFERÊNCIAS.....	60
ANEXO	68

1 INTRODUÇÃO

A governança corporativa, segundo Carvalho (2002), trata de mecanismos que direcionam o processo decisório dentro de uma organização, lidando com as formas pelas quais diversos *stakeholders* exercem controle sobre a gestão e protegem seus interesses na tentativa de conciliar os conflitos entre as partes envolvidas. Desde a década de 70 discussões já apresentavam preocupações diante da relação entre agente e principal, seus conflitos, ascensão do controle dos gestores por parte dos administradores, como também o controle de propriedade (ADAM SMITH, 1776; BERLE E MEANS, 1932).

Neste contexto de conflitos de interesse entre os participantes de uma organização, destacam-se as cooperativas, entidades que possuem uma estrutura de propriedade e gestão habitualmente diferente da maioria das empresas, em que diferentes pessoas se unem para cooperarem em função de um propósito específico, sem haver a figura de um acionista controlador, que se reflete em diversos aspectos da estrutura de governança nessas instituições financeiras (SEGRETI; PELEIAS; RODRIGUEZ, 2005). Nas cooperativas a principal fonte de conflito permeia o processo de alocação de recursos, o direito de propriedade é subdividido em quotas-partes, e vedando privilégios a determinados associados por capitalizarem mais recursos (TRINDADE; BIALOSKORSKI NETO, 2017).

A governança cooperativa por sua vez, é considerada nesse trabalho como as formas pelas quais as instituições financeiras gerenciam, delegam, e controlam as ações de seus diversos *stakeholders* e procura alinhar os interesses e atividades dos cooperados, conselho de administração, diretoria as quais estão atrelados. Segundo Trindade e Bialoskorki Neto (2017), existe uma necessidade das cooperativas possuírem um gestor responsável que gerencie as atividades dos cooperados, com uso das práticas de governança corporativa como resposta à possível expropriação do capital, na tentativa de minimizar os conflitos de agência.

Sendo assim, as práticas de governança são relevantes no ambiente cooperativista diante do exposto sobre os problemas de agência, oriundos da complexidade e singularidade de sua gestão. Bem como, por atender de forma satisfatória às expectativas dos cooperados, alinhando os interesses com os objetivos a fim de proporcionar benefícios para a organização e seus participantes e, no caso das cooperativas, as sobras ao final do exercício (VENTURA *et al.*, 2009). Dessa forma, o presente trabalho utiliza a denominação “governança cooperativa” atentando-se para a necessidade da adoção das boas práticas de governança por esse tipo de entidade, sem deixar prescindir os princípios e valores essenciais da governança, como

transparência, equidade, ética, responsabilidade corporativa e prestação de contas.

A partir da compreensão que o cooperativismo de crédito é instrumento impulsionador de setores econômicos estratégicos e sociais, que promove uma gestão democrática autogerida visando às necessidades de seus cooperados e assegurando assim a identidade cooperativa (BACEN, 2009). As cooperativas de crédito têm apresentado grande participação no cenário socioeconômico brasileiro contribuindo para o desenvolvimento nacional, como fonte alternativa de recursos, em comparação com os bancos comerciais estas instituições têm apresentado maiores possibilidades de atender comunidades com dificuldade de acesso ao capital, (SILVA, LEITE, GUSE e GOLLO, 2014; GUERRA JUNIOR, 2013.)

Além disso, se mostram eficazes por atuarem na democratização do crédito e dos serviços bancários, descentralizando a renda de forma autônoma e independente (VILELA, NAGANO e MERLO, 2007). Como também, tornam o acesso ao crédito mais fácil e barato, por possuir juros e taxas de cheque especial e empréstimos, mais baixos (FERREIRA, GONÇALVES E BRAGA, 2007). A OCB (2017), ainda ressaltam que o Brasil, apresenta o maior número de cooperativas de crédito e movimenta elevado volume de recursos, com coparticipação de incentivos por parte de políticos para que continuem a promover a democratização do acesso aos serviços financeiros em relação à América Latina.

Alguns dados ratificam a importância dessas entidades no Brasil. No período de 2015 a 2016, por exemplo, as cooperativas de crédito apresentaram um crescimento, seus ativos totais variaram de R\$130,5 bilhões, em dezembro de 2015, para R\$154,1 bilhões, em dezembro de 2016. A carteira de crédito manteve a tendência de crescimento e variou de R\$76,0 bilhões, em dezembro de 2015, para R\$83,6 bilhões, em dezembro de 2016. O saldo de depósitos variou de R\$74,2 bilhões, em dezembro de 2015, para R\$90,9 bilhões, em dezembro de 2016 (BACEN, 2017).

Por essa razão, torna-se importante a discussão dessas práticas no ambiente das cooperativas. Destaca-se também, que é importante e direito do cooperado ter conhecimento de seus investimentos e de seus possíveis retornos, nesse ponto, os mecanismos de governança, dentre eles o Conselho de Administração e a diretoria se apresentam como alternativa para redução da assimetria informacional, oferecendo proteção aos interesses dos cooperados bem como um instrumento de correção de falhas existentes do processo informacional (COOK, 1994; TRINDADE; BIALOSKORSKI NETO, 2017).

O desafio das cooperativas de crédito passa a ser, então, a eficiência em sua gestão, com foco na boa governança, para que tenha maior sustentabilidade. Assim, no atual ambiente

cooperativista, a necessidade de transparência das informações tem se tornado essencial diante do crescimento e ascensão dessas entidades. Nessa linha, o BACEN tem direcionado mais atenção para esse tema, produzindo trabalhos preocupados com as boas práticas de governança cooperativa, tendo em vista que o cooperativismo de crédito tem se apresentado em diversos estudos como uma promissora ferramenta para a popularização das micro finanças no Brasil, e tal importância tem relação com a diminuição da pobreza por meio da geração de trabalho e renda (SOARES; MELO SOBRINHO, 2008).

As cooperativas de crédito, quando comparadas às instituições financeiras, apresentam características singulares, como sobreviverem de recursos captados de seus associados por meio da prestação de serviços, da rentabilidade e da sua gestão, que são aspectos de sua sobrevivência (BACEN, 2011; GUERRA JUNIOR, 2013; SILVA; LEITE; GUSE; GOLLO, 2014). Desta forma, essas instituições foram reguladas a partir da Lei nº. 4.595/1964, que instituiu uma reforma bancária, a qual restringiu o funcionamento das cooperativas e consequente fechamento de algumas unidades. Tal legislação também equiparou as cooperativas de crédito às demais instituições financeiras, transferindo sua regulamentação ao Banco Central do Brasil (BACEN).

Alguns autores trataram sobre o tema, entre eles, Trindade e Bialoskorski Neto (2012), abordando as particularidades referentes à governança ao verificarem a correlação entre suas práticas em cooperativas de crédito e a variável de divisão entre propriedade e gestão, tratando de questões que envolvem contratos incompletos e como os mecanismos de governança são essenciais para gerenciar as atividades, buscando disciplinar o gestor. Destarte, Borgia (2006) abordou questões éticas presentes na gestão de cooperativas de crédito da Índia e sua governança, partindo da perspectiva que ela rotineiramente traz aspectos geradores de desalinhamento entre uma gestão democrática e a lealdade aos interesses comuns.

Como também, o IBGC, ao perceber a importância e o crescimento desse segmento das instituições financeiras tem buscando fortalecer o setor, de modo que elaborou o Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa para cooperativas no ano de 2015, buscando apoiá-las e balizar as boas práticas. Esse código, por meio da Resolução do BACEN nº. 4.434/2015, tornou obrigatória a adoção de mecanismos de governança corporativa.

Tomando por base as recomendações do BACEN (2009), o presente trabalho investiga a relação das práticas de governança cooperativas quanto à dimensão “Estrutura, Conselho de Administração e Gestão” e o desempenho dessas instituições. Dimensão esta que abrange os conflitos relacionados ao processo de alocação de recursos que são resultantes da fragilidade

do processo utilizado por gestores, englobando a formulação e a comunicação dos direitos de propriedade e dos possíveis impactos nos benefícios futuros dos cooperados.

Tal dimensão destaca-se a medida que as cooperativas se expandem no número de associados, no volume de negócios e na complexidade operacional, exigindo um conselho de administração cada vez mais atuante, avocando e liderando assuntos da ordem estratégica no interesse dos associados, e dirigentes executivos cada vez mais capacitados tecnicamente, em condições de conduzir a operação (MEINEN, 2014).

Sendo assim, torna-se oportuna a realização de estudos que analise a relação das boas práticas de governança cooperativa com o desempenho dessas entidades. Por isso, busca-se verificar a percepção dos gestores e diretores quanto à presença das práticas de governança cooperativa referente à eficiência da gestão, treinamento, capacitação, além de características intrínsecas que podem apresentar relações com o desempenho dessas instituições como: faixa etária, quantidade de cooperados e de pontos de atendimento obtidos por meio do questionário adaptado do BACEN (2015).

Uma das motivações do presente estudo é exatamente esta peculiaridade de até meados de 2015 as cooperativas serem livres para escolherem entre adotar ou não as práticas de governança corporativa, enquanto que a partir de agosto de 2015 foram impostas a adoção das diretrizes por meio da Resolução do BACEN nº. 4.434, de 5 de agosto de 2015. Esta resolução obriga as cooperativas singulares a implementar a estrutura organizacional, contemplando as estruturas de governança corporativa, de gerenciamento do negócio, de controles internos e de gerenciamento de riscos, a contratação dos sistemas eletrônicos e da mão de obra, a aquisição de equipamentos e a adoção de todas as demais providências previstas no plano de negócios necessárias às atividades da cooperativa.

Este trabalho portanto trata de um estudo sobre as cooperativas de crédito do Brasil, abordando os mecanismos de Governança Corporativa elencadas pelo BACEN através das Diretrizes para boas práticas de governança, com uso de um índice de governança, que possibilito classificar as cooperativas de crédito e a análise dele com indicadores de desempenho. Este índice de governança corporativa é específico para as cooperativas de crédito e é derivado das diretrizes recomendadas pelo BACEN no intuito de explorar os fatores que influenciam o desempenho e as características comuns dessas instituições. Ainda, classificando-as em relação ao grau de governança cooperativa identificada por meio dos dados coletados.

Silva, Leite, Guse e Gollo (2014), diante da importância social e econômica das cooperativas de crédito, postulam a necessidade de uma avaliação do desempenho financeiro resultante de suas atividades. Para isso, o BACEN (2009) ressalta que uma das obrigações do Conselho de Administração é acompanhar e avaliar o desempenho dela, buscando observar se estão indo em direção aos objetivos estabelecidos, mantendo a saúde da organização em prol de sua perenidade.

Assim, o presente estudo busca explorar a incorporação das práticas pelas cooperativas e sua relação com o desempenho frente, diante da obrigatoriedade das práticas determinada pelo BACEN. Nesse sentido, a questão de pesquisa que orienta esta pesquisa é: **qual é a relação entre as práticas de Governança Cooperativa e o desempenho financeiro das cooperativas de crédito no Brasil?**

1.1 OBJETIVOS

Neste item apresenta-se os objetivos geral e específicos da dissertação para que se possa responder ao problema de pesquisa apresentado anteriormente.

1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo desta pesquisa foi investigar a relação entre as práticas de governança cooperativa e o desempenho financeiro das cooperativas de crédito no Brasil por meio de técnicas exploratórias de dados.

1.1.2 Objetivos Específicos

Além do objetivo geral, apresentam-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar o nível de incorporação das práticas de governança cooperativa por meio de um índice, com base na dimensão Estrutura, Conselho de Administração e Gestão;
- b) Analisar comparativamente entre as cooperativas a variação do índice de governança cooperativa no ano de 2016 por meio de suas características; e,
- c) Analisar as relações entre o índice de governança cooperativa e o desempenho financeiro das cooperativas de crédito.

1.2 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES

As cooperativas de crédito, frente a concorrência presente no Sistema Financeiro Nacional (SFN) e da necessidade de uma gestão eficiente, têm buscado melhorar seu desempenho diante de cooperados cada vez mais exigentes (FRANCISCO, 2014). Entretanto, estas instituições ainda são pouco estudadas, e vem se inserindo aos poucos no contexto dos estudos acadêmicos voltados à Governança Corporativa, tal fato está relacionado às mudanças regulatórias decorrentes dos instrumentos normativos do BACEN que tem exigido e analisado procedimentos de controle e monitoramento dessas instituições (LIMA; AMARAL, 2011; CARVALHO *et al.*, 2015; JACQUES, 2015).

Tendo em vista o aumento das cooperativas de crédito no mercado financeiro, o tema governança corporativa tem ganhado destaque por buscar minimizar a expropriação do capital do principal por parte do agente, tentando minimizar os conflitos de agência, podendo assim gerar benefícios para a organização (FRANCISCO, 2014). Tendo em vista que a principal fonte de conflito nas cooperativas decorre do processo de alocação de recursos, surgindo a necessidade de um gestor responsável que por meio de suas atividades, minimize a assimetria informacional entre as partes relacionadas (TRINDADE; BIALOSKORSKI NETO, 2014).

Ventura *et al.* (2009) afirma que a governança pode proporcionar benefícios para as cooperativas que a aderem. Pinto (2008), por sua vez, conclui a partir de algumas das variáveis de governança, obtido por meio de um índice, que abrangeu duas dimensões definidas pelo BACEN: direção; e gestão e fiscalização, a influência das práticas de governança sobre o desempenho das cooperativas de crédito pertencentes ao SICOOB. Francisco (2014), no que lhe concerne, também construiu um índice de governança corporativa para cooperativas de crédito singulares de Minas Gerais, relacionando as boas práticas de governança e desempenho delas, contudo não se baseou nas diretrizes do BACEN, concluindo que tais práticas vêm demonstrando situações favoráveis e eficientes para o sistema cooperativista de crédito.

Entretanto, as investigações em torno da temática não apresentaram uma análise exploratória da relação dos aspectos das práticas de governança nas cooperativas do Brasil sobre o desempenho no período posterior à Resolução do BACEN nº. 4.434/15, que trata da obrigatoriedade da incorporação das práticas de governança. Fato que, o presente trabalho pretende preencher, diante da importância da profissionalização da gestão cooperativista respaldada por autores (CARVALHO *et al.*, 2015; JACQUES, 2015).

Haja vista a importância de uma exploração de novas abordagens e estudos no campo, em vista do setor cooperativista de crédito brasileiro vir apresentando elevada taxa de crescimento do número de cooperados, como também diante da necessidade de se estabelecerem mecanismos de gestão geradores de informações compatíveis com sua complexidade administrativa, atendendo às exigências do BACEN e de seus cooperados.

As pesquisas que foram encontradas fizeram análises apenas da relação entre as práticas de governança corporativa e o desempenho das cooperativas em período anterior a obrigatoriedade imposta pelo BACEN por meio da Resolução nº 4.434/2015, algumas em sistemas isolados e outras no âmbito nacional encontrando relação positiva com algumas variáveis (PINTO, 2008; PINTO, FUNCHAL, COSTA, 2009; FRANCISCO, 2014; UTYAMA, 2017).

Portanto, a presente pesquisa contribuiu para o avanço do conhecimento apresentando o conceito de governança cooperativa e a relação de suas práticas de governança cooperativa sobre o desempenho, além de fomentar o desenvolvimento de pesquisas que analisem a viabilidade de estabelecer um nível diferenciado para as cooperativas que adotem mecanismos de governança em vez da imposição da obrigatoriedade das práticas de governança de maneira imediata.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 TEORIA DA AGÊNCIA E GOVERNANÇA

A Teoria da Agência antes mesmo de sua formalização, já se apresenta em trabalhos como o de Adam Smith (1776), que discute a relação entre agente e principal, na obra “A riqueza das nações”, abordando o conflito entre as partes de uma sociedade anônima. Posteriormente, o trabalho de Berle e Means (1932) apresenta um alerta para a ascensão do controle dos gestores por parte dos administradores e do controle de propriedade naquela época nos Estados Unidos da América, no sentido dos conflitos de interesse, originários da Teoria de Agência.

Outro marco relevante é encontrado na obra de Coase (1937), que trata dos custos de transação ligados ao direito de propriedade, e responsabilidade de cada agente, até mesmo dos conflitos de agência existente nas relações contratuais. Nesse sentido, Jensen e Meckling (1976) complementa mencionando que esses conflitos de agência surgem a partir do momento que o principal contrata o agente para atuar no melhor interesse do principal e não do interesse coletivo. Desta forma, o possível aspecto intrínseco de maximização de utilidade entre ambas as partes pode impedir que o agente tome decisões de acordo com os interesses do principal, convergindo ou divergindo. Os autores supracitados informam que os interesses quando convergem estarão alinhados. Enquanto que, quando divergem os conflitos surgem e o principal busca controlar e regular as ações do agente.

Jensen e Meckling (1976) também identificaram a relação de agência existente nos contratos que envolve agente e principal, associado aos custos transacionais como o custo de monitoramento mencionado por Coase (1937), este incorrendo quando o principal tenta incentivar o agente e para isso reduz alguma de suas atividades. Jensen e Meckling (1983) ainda apontam para o conflito de agência, no qual o agente não recebe parte da riqueza, e evidencia que quando há um acordo entre a gestão da decisão e o controle, existe maior facilidade quanto à resolução do problema de agência e a sobrevivência da organização.

No que tange à teoria da agência, especificamente, o conflito de interesse, a governança corporativa se apresenta de acordo com Brandão (2014), relevante, principalmente por dissipar tal conflito, sua importância é ressaltada no século XXI quando ocorreram os escândalos corporativos da *Enron Corporation* e da *WorldCom*, que promoveram o surgimento da lei *Sarbanes-Oxley*, que impôs um conjunto de exigências que procuraram influenciar a gestão das

empresas em âmbito mundial. Além de despertar o interesse de vários setores, principalmente por abordar a gestão de maneira atual (DAGLI; EYUBOGLU; AYADIN, 2012).

Segundo Hagendorff (2014), a Governança Corporativa se propõe a trabalhar as formas de controle pelas quais os *stakeholders* monitoram o gestor e os demais colaboradores da organização visando proteger seus próprios interesses. Seitz (2012), complementa mencionando que os custos de governança surgem diante do não cumprimento de contratos firmados entre os interessados. Como saída, Schwartz *et. al.* (2014), destaca a melhoria da qualidade da gestão a qual permite o melhor acesso as fontes de financiamento além da redução dos custos para obtenção do capital.

Shleifer e Vishny (1997) corroboram ao dizer que os mecanismos são utilizados no intuito de preservar os interesses das partes relacionadas. Em que, o principal tem controle sob as divergências ao gerenciar as atividades do agente e instituir incentivos mais adequados aos contratos (GABRIEL, 2011). Assim, os mecanismos de controle de gestão permitem o alcance de meta, controle de procedimentos e análise de desempenho operacional e financeiro, proporcionando condições necessárias para uma postura ética dos gestores (MEINEN, 2014).

Em vista disso, o conselho de administração tem a responsabilidade de demonstrar maior credibilidade junto às diversas partes envolvidas na organização. Destarte, Oliveira (2006), diz que o modelo de gestão decorrente da interação entre os acionistas, cotistas e conselhos, permite uma adequada sustentação para o aumento da atratividade da empresa no mercado, incrementando seu valor, reduzindo o risco e, por conseguinte, efetivando a empresa ao longo do tempo. O autor supracitado, ainda menciona que a proteção do patrimônio da organização é de responsabilidade relevante do conselho, diante do fato de ser eleito pela assembleia geral ordinária e assumir responsabilidade civil.

Silveira (2003) apresenta o papel fundamental do conselho na governança corporativa, sendo considerado o principal agente capaz de mitigar os custos de agência entre os acionistas e administradores, bem como entre o acionista majoritário e o minoritário. No contexto das cooperativas de crédito, competem exercer suas atividades conforme o que está disposto no estatuto das cooperativas de crédito de cada sistema, desde que atenda as decisões da assembleia geral (TRINDADE; BIALOSKORSI NETO, 2014). Além disso, devem deter de capacidade técnica para analisar os relatórios contábeis, como também de conhecimento prático para adequá-lo ao nível de governança corporativa (HAGENDORFF, 2014).

Ainda, Andrade e Rosseti (2006) mencionam que se tem verificado o surgimento de relações favoráveis entre as atividades dos conselhos e o desempenho das empresas. Já Fontes

Filho, Soares e Ventura (2008), no caso de cooperativas, apresentam que a configuração do conselho de administração deve priorizar a prudência dentre os componentes, como uma forma de mitigar os conflitos por meio do seu desempenho eficaz, consequente da divulgação dos atos da gestão, dos objetivos específicos e práticos ao cenário cooperativista.

Dessa forma, entende-se que a teoria da agência se apresenta aplicável ao ambiente cooperativista de crédito, sob o aspecto da influência na tomada de decisão por parte do presidente do conselho de administração, órgão máximo deliberativo na cooperativa. O qual, como já mencionado, exerce um papel importante na separação entre propriedade e gestão, uma vez que ambos estão relacionados com o papel de controle da organização, sendo capaz de equilibrar seus procedimentos e promover um desenvolvimento eficaz.

2.2 GOVERNANÇA COOPERATIVA E DESEMPENHO

O estudo das relações entre os diversos atores que participam das estruturas de governança em cooperativas tem início antes mesmo do movimento mundial pelas boas práticas de governança. Zylbersztajn (1994) em seu artigo apresentou o problema da separação entre propriedade e controle de forma distinta daquela como é tratado em estudos de empresas tradicionais. Isso se deve ao fato do cooperado também ser um cliente da cooperativa, e pelo acesso às sobras serem menos importantes do que a renda da venda do produto, o que reflete em uma ação oportunista por parte do cooperado (ZYLBERSZTAJN, 1994).

Recentemente, estudos como de Seitz (2012), Trindade e Bialoskorski Neto (2014), Arruda *et.al.* (2014), Bertolla; Santos e Polacinski (2014) e Albarello e Fioresi (2014), a respeito da governança cooperativa, ganharam mais reconhecimento. Sendo, o grande desafio das cooperativas de crédito na atualidade, criar mecanismos que permitam uma gestão profissionalizada com geração de informação aos cooperados, não só para atender as exigências regulatórias do BACEN, mas também para alinhar seus princípios doutrinários (GOLLO E SILVA, 2014).

Em 2008, o BACEN inicia seu trabalho para dar suporte ao desenvolvimento das cooperativas de crédito, por meio da divulgação das diretrizes de boas práticas de governança. Buscando interligar a governança às cooperativas de crédito e considerando que as mesmas possuem características de uma instituição financeira propensa a risco que pode levar a contaminação de um sistema, e que, por não estarem sujeitas a escrutínio de investidores, tem maiores necessidades de mecanismos de governança (BACEN, 2009).

Esse trabalho do Banco Central do Brasil trouxe conceitos sobre a governança cooperativa, juntamente com as peculiaridades do cooperativismo de crédito brasileiro. Seu projeto é considerado estratégico, buscando contribuir para a construção de um ambiente sólido e adequado para boas práticas de governança cooperativa, apoiando as próprias cooperativas e seus cooperados. Além disso, tal preocupação se fundamenta no fato de que problemas relacionados à governança têm sido considerados como um dos principais motivos de quebra dessas instituições, devido ao risco moral e ao problema de agência (DESROCHERS; FISCHER, 2002; FRAGA E SILVA, 2012).

Um dos pontos a serem destacados também, é que no Brasil as cooperativas são autogeridas por seus cooperados, mesmo havendo legislação que permite a contratação de pessoas para ocupar os postos gerenciais, característica local. Percebendo também uma sobreposição de atividade do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva, fato que vai contra o papel das práticas diante do fortalecimento do Conselho de Administração (BACEN, 2009). Para o BACEN (2009), tal fortalecimento se dá como uma tentativa de não permitir que algum presidente tenha candidatura por dois mandatos consecutivos, buscando preparar desta forma, mais cooperados para dirigir a cooperativa.

O conselho de administração, sua estrutura e gestão se fazem essenciais na questão da governança cooperativa por se caracterizarem como mecanismos internos que ajudam a melhorar o alinhamento de interesses e minimizar os conflitos organizacionais, principalmente entre o conselho administrativo e os cooperados (SILVA; SOUZA; LEITE, 2011; DENIS; MCCONNEL, 2003). Desta forma, necessitam que sejam ágeis no processo decisório, mostrando eficiência e especialização, para que possam obter uma redução dos custos referentes às decisões coletivas (FILHO; MARUCI; OLIVEIRA, 2008).

Andrade e Rossetti (2004) explicam que mesmo submetida às decisões dos cooperados, em assembleia geral, a governança acontece por meio do conselho de administração e pela diretoria executiva, pois, à medida que aumenta a exigência dos associados, aumenta a necessidade de gestores eleitos em assembleia que garantam o interesse comum (TRETER; KELM, 2004).

No Brasil, a grande parte das cooperativas concentram a propriedade e a decisão da gestão, sendo incipiente a profissionalização da gestão em cooperativas (ANTONIALLI; FISCHAMANN, 2011; COSTA; CHADDAD; AZEVEDO, 2012). Em países com economias desenvolvidas como Europa, Estados Unidos e Holanda, a profissionalização das cooperativas é uma realidade, a desvinculação dos cooperados da gestão, acontece por meio das práticas,

com a existência de um conselho profissional de gestão (COOK, 1994; BIJMAN; HENDRIKSEN; OIJEN, 2013).

Segundo Costa, Chaddad e Azevedo (2012), o conselho, por sua vez, ao exercer as decisões de controle e gestão simultaneamente, sem a presença de uma diretoria executiva contratada, pode prejudicar o desempenho da cooperativa. Os incentivos a executivos quando contratados pela cooperativa são maiores, em contrapartida são menores, quando surgem do ambiente interno da cooperativa (RICKETTS, 1987). Além disso, um conselho de administração com maior número de membros permite um monitoramento e controle mais eficiente (TRETER; KELM, 2004).

Alguns estudos como o de Silveira (2003), indicam que quando as cooperativas contam com pessoas distintas ocupando cargos de diretor executivo e de presidente do conselho, estas apresentam maior valor de mercado, como também maior desempenho. Pois membros detentores do capital terão maior representatividade, estando estes mais focados nas pesquisas de governança e no comprometimento dos membros eleitos em apresentar melhores resultados (SINGER; SOUZA, 2000; PINHO, 2003; SPEAR, 2004).

Tratando-se de melhores resultados, no caso de desempenho em cooperativas, ressalta-se a importância de analisar as características inerentes a elas, onde o superávit é gerado por operações com membros, recebendo a denominação de sobra ou resíduo, estas sobras por sua vez são reinvestidas nas cooperativas ou devolvidas aos cooperados mediante volume de transações de seus membros (BIALOSKORSKI NETO; SOUZA, 2004). Os mesmos autores supracitados ainda corroboram ao dizer que essas sobras são produto de uma gestão eficiente dos recursos, gestão esta que garante a continuidade do papel social dessas instituições.

Alguns estudos exploraram o desempenho das cooperativas a partir dos indicadores financeiros, dentre eles Vilela, Nagano e Merlo (2007) fizeram a avaliação do desempenho das instituições a partir de uma aplicação do método de análise de envoltória de dados (DEA), analisando aspectos relacionados ao Ativo Total, às Despesas Administrativas (*inputs*) e o Volume das Operações de Crédito (*output*). Ferreira, Gonçalves e Braga (2007), como os autores supracitados utilizaram a metodologia DEA e fizeram uso das variáveis: o Volume de Operações de Crédito, as Sobras Operacionais e o Ativo Total (*outputs*), e Custo Total com Empregados, Despesas Administrativas e as Despesas não Administrativas (*inputs*). Da Silva, Gollo e Junior (2013), também analisaram o desempenho com a metodologia DEA, contudo empenharam-se na utilização do Total de Depósitos, Ativos Totais, Patrimônio Líquido, Número de Cooperados (insumos) e Volume de Operações de Crédito (produto).

Outros estudos (RICHARDSON, 2002; BRANCH; RICHARDSON; MUKASA, 1998; KIRKPATRICK; MAIMBO, 2002; JONES, 2004; GOZER *et al.*, 2014; GOLLO; DA SILVA, 2015; SILVA, PADILHA, SILVA, 2015; UTYAMA, 2017), abordaram o desempenho das cooperativas a partir de indicadores financeiros do Sistema PEARLS adaptados por Bressan (2010).

Para melhor entendimento do que até o momento foi explanado, no tópico seguinte apresenta-se o cenário do objeto de estudo da presente pesquisa.

2.3 COOPERATIVISMO DE CRÉDITO

O cooperativismo de crédito tem sido evidenciado por diversos estudos como uma promissora ferramenta para popularização das micro finanças no Brasil, tal importância tem relação com a superação da pobreza por meio da geração de trabalho e renda (SOARES; MELO SOBRINHO, 2008). Por se tratar de instituições financeiras, as cooperativas de crédito integram o Sistema Financeiro Nacional (SFN).

Este sistema por sua vez, tem como atividade principal ou acessória, a intermediação e a aplicação de recursos, em moeda nacional ou estrangeira, além de guarda ou custódia de valores. O Conselho Monetário Nacional (CMN), atua dentro desse sistema como órgão máximo responsável por determinar as principais normas, adequação do volume dos meios de pagamentos, valor interno e externo da moeda, como também zelando pela liquidez e solvência das instituições que formam o SFN (FARIA, 2003).

Já o Banco Central do Brasil (BACEN) é o órgão executivo central que fiscaliza o cumprimento das normas expedidas pelo CMN, competente pela emissão do papel-moeda, recebimento compulsório dos bancos comerciais, realização das operações de compra e venda de títulos públicos federais, além da fiscalização das instituições federais e tantas outras atividades direcionadas ao sistema (SILVA, 2006).

De acordo com o BACEN (2010), as instituições financeiras estão agrupadas conforme suas funções de crédito, em segmentos, a saber:

- Instituições de Crédito de curto e curtíssimo prazo: Bancos Comerciais, Caixas Econômicas, Bancos Cooperativos, cooperativas de crédito e Bancos Múltiplos com carteira comercial;

- Instituições de Crédito de médio e longo prazo: Bancos de Investimentos, Bancos de Desenvolvimento, Caixas Econômicas e Bancos Múltiplos com carteira de investimento ou desenvolvimento;
- Instituições de Crédito para Financiamento de Bens de Consumo Duráveis: Sociedade de Crédito, Financiamento e Investimento (Financeiras) e Bancos Múltiplos com carteira de créditos, financiamentos e investimento;
- Instituições de Crédito Habitacional: Caixas Econômicas, Associações de Poupanças e Empréstimos, Companhias Hipotecárias, Sociedades de Crédito Imobiliários e Bancos Múltiplos com carteira de créditos imobiliários;
- Instituições de Intermediação no Mercado de Capitais: Sociedades Corretoras e Distribuidoras de Títulos e Valores Mobiliários, Bancos de Investimentos e Bancos Múltiplos com carteira de investimento;
- Instituições de Arrendamento Mercantil (*Leasing*): Sociedades de Arrendamento Mercantil e Bancos Múltiplos com carteira de arrendamento mercantil;
- Instituições de Seguros e Capitalização: Seguradoras, Companhias de Capitalização, Entidades Fechadas e Abertas de Previdência Privada, Empresas de *Factoring* e Consórcios.

É importante ressaltar que as instituições financeiras que captam depósitos à vista são caracterizadas como criadoras de moeda, por intermediar os recursos captados e disponibilizados para com os clientes por meio de suas movimentações, além de estabelecer taxas diferentes, são relevantes diante da motivação de uma adoção da gestão baseada nos interesses dos agentes poupadores e tomadores (MENDES, 2004; FRANCISCO, 2011; REISDOEFER *et. al.* 2017).

Nesse sentido, as cooperativas de crédito caracterizadas como instituições criadoras de moeda, tem experimentado um crescimento no número de cooperativas, enquanto as demais instituições financeiras têm apresentado uma redução no número de agências até 2009 (FERREIRA; GONÇALVES; BRAGA, 2007; PINHEIRO, 2008; ARAUJO; SILVA, 2011; BACEN, 2014; ARRUDA, 2014; FREITAS; FREITAS, 2014; DIEL; DA SILVA, 2014; MONTEIRO, 2014; CARVALHO *et al.*, 2015; JACQUES, 2015). Atualmente estas instituições continuam apresentando um crescimento representativo dentro do SFN como mostra a Tabela 1.

Tabela 1 - Crescimento das cooperativas em relação ao patrimônio líquido (em bilhões)

Instituições	Dez/2011	Dez/2012	Dez/2013	Dez/2014	Dez/2015
Cooperativas de Crédito	5,9	9,3	2,8	7,4	2,0

Fonte: BACEN (2016)

De acordo com a Tabela 1, as cooperativas de crédito apresentaram um crescimento, no período de 2011 a 2015, de 49,68%, o equivalente a R\$16,1 bilhões de reais, tal crescimento se deve também aos bancos cooperativos do Brasil.

Desta forma, essas instituições iniciaram sua regulamentação a partir da Lei nº. 4.595/64 que instituiu uma reforma bancária, a qual restringiu o funcionamento das cooperativas e consequente fechamento de algumas unidades, tal legislação também equiparou as cooperativas de crédito às demais instituições financeiras, transferindo sua regulamentação ao BACEN, o qual passou a ter as atribuições concernentes à autorização de funcionamento e fiscalização das mesmas. Além disso, as cooperativas de crédito estão amparadas pela Lei nº. 5.764/71, que define a política nacional de cooperativismo no Brasil (PINHEIRO, 2008).

Tal política busca atender os princípios cooperativista, assim como suas características que as diferem das demais instituições financeiras. Para Ventura, Filho e Soares (2009), o cooperativismo de crédito se caracteriza por promover acesso aos serviços financeiros e intermediação de recursos, assumindo os riscos e gerando benefícios para a comunidade. Trata-se, portanto, de iniciativas promovidas por meio das comunidades que buscam se desenvolver promovendo sustentabilidade para o local, como também benefícios sociais pela geração de empregos e distribuição de renda (BIALOSKORSKI NETO, BARROSO E REZENDE, 2012).

Esse desenvolvimento está atrelado também a constituição dos bancos cooperativos que segundo Pinheiro (2008), a Resolução nº. 2.193 permitiu a constituição de bancos comerciais controlados por cooperativas de crédito, os bancos cooperativos. Surgindo desta resolução, o Banco SICREDI S.A. e o BANCOOB S/A. Já no ano de 2000 foi autorizada por meio da Resolução nº. 2.788, a constituição de bancos múltiplos cooperativos. Esses bancos cooperativos possuem participação acionária composta exclusivamente por cooperativas de crédito singulares, centrais, federações ou confederações de cooperativas de crédito (BACEN, 2000).

De acordo com a mesma Resolução nº. 2.788, esses bancos têm como função promover a integração das cooperativas singulares, gerindo seus recursos financeiros junto às corporações, criando novos produtos e serviços que estimulem e viabilizem o acesso ao meio

circulante, buscando aumentar a alavancagem financeira por esta resolução e permitir que as cooperativas de crédito passassem a ter acesso a quase todo mercado financeiro.

Esse cenário de crescimento pode ser percebido a partir de dados como do BACEN (2014), que mostra os bancos cooperativos entre os 50 maiores bancos consolidados do Sistema Financeiro Nacional, além disto, o BANCOOB e BANSICRED ocupam 14º lugar no *ranking* das instituições financeiras bancárias com o maior volume de ativos totais, na ordem de R\$29.734.847 (em milhões de reais). Já em 2013, dados do *World Council of Credit Unions* (WOCCU), mostraram que os dois bancos cooperativos do país, se comparados a bancos médios e os situa entre as 20 maiores instituições financeiras do país (PCF, 2017).

Os dois bancos são detidos pelos dois maiores sistemas de cooperativas, o Sistema de Crédito Cooperativo (Sicredi) e o Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (Sicoob). Esses sistemas também mostraram crescimento no mesmo período e oferecem serviços muito semelhantes aos ofertados pelos bancos de varejo. Uma das diferenças fundamentais entre as cooperativas de crédito e os bancos trata-se do uso sobre rendimentos das operações, em que as sobras são divididas entre os cooperados ou até reinvestidas capitalizando a cooperativa, destacando também que os clientes das cooperativas além de usar os produtos de captação e colocação, atuam junto ao capital institucional da organização por se caracterizar como um associado (PINHEIRO, 2008; OLIVEIRA; BRESSAN; BRESSAN, 2014; JACQUES, 2015).

Além destes aspectos, Jacques (2015) destaca outra diferença em relação à concorrência, nas cooperativas de crédito, a concorrência não é estimulada no setor, não sendo recomendada pelo BACEN, nesse sentido, que haja estruturação de cooperativas de crédito com quadro social e área de atuação semelhante. Vale ressaltar que o Sistema Cooperativo Atual é composto por quatro grandes sistemas cooperativos de crédito: SICOOB, SICRED, UNICRED e ANCOSOL. Pertencer a um desses sistemas segundo a Resolução nº. 3.859 significa mais segurança, estrutura e solidez dos recursos movimentados pelos cooperados, tendo em vista como os recursos são geridos, monitorados e auditados (BACEN, 2010).

Esses sistemas cooperativos de crédito atuam significativamente no contexto cooperativo brasileiro (SEBRAE, 2017). A primeira cooperativa a utilizar a denominação de Sociedade Cooperativa, foi a Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto no Brasil criada em Minas Gerais em 1889 (PINHEIRO, 2008; FRANCISCO; AMARAL; BERTUCCI, 2012), surgiu com um grupo de tecelões ingleses, que fundaram a primeira cooperativa de consumo, em 1844. No Brasil, as cooperativas de crédito atuam seguindo princípios de autogestão, e seus associados atuam na sua gestão de forma ativa.

O BACEN por meio de seus relatórios identifica três segmentos de cooperativas: confederações, centrais e singulares. As singulares por sua vez, estão segmentadas em: crédito mútuo, rural, livre admissão, ressalta-se nesta pesquisa as de livre admissão, por apresentarem uma área profissional dos associados que não é a mesma da atividade-fim da cooperativa de crédito, o que pode provocar um efeito negativo sobre a motivação à participação das atividades das cooperativas (BACEN, 2009).

De acordo com Pinheiro (2008), as cooperativas de crédito mútuo são aquelas em que apenas se admite a associação de membros com algum vínculo em comum entre si. Enquanto as de livre admissão, permitem a associação de qualquer indivíduo, independentemente de haver alguma relação entre eles ou a atividade fim da organização. Nesse sentido, as cooperativas são conhecidas como associações autônomas de pessoas que se unem, voluntariamente, com a finalidade de satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns a um grupo de pessoas, por meio da coletividade e da democracia (OCB, 2016).

Portanto, exigem padrões de governança corporativa a serem observados, incluindo a transparência das informações concernentes à estrutura de incentivos e políticas de remuneração dos administradores, além disso, a governança contribui para a reorganização do cooperativismo de crédito no Brasil, fomentando a busca por novos modelos de administração que favoreçam a performance do cooperativismo, com procedimentos operacionais de proteção ao cooperado, além de fomentar serviços que atendam aos cidadãos com menores possibilidades de acesso ao sistema financeiro bancário (PINHO; PALHARES, 2004; BRESSAN, 2011).

Bressan *et al.* (2011), ainda ressalta que a procura por cooperativas de crédito no Brasil tem crescido substancialmente, devido à oferta de recursos financeiros com taxas de operações de crédito mais baixas, além de taxas de captação de recursos mais altas a baixo custo quando comparadas as demais instituições financeiras no segmento de crédito.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

Por seguinte, objetiva-se na abordagem quanti-qualitativa explorar as predições desta pesquisa, empregando-se metodologias exploratórias a partir da mensuração de um índice de governança e da análise da relação deste índice com o desempenho financeiro.

3.1 COLETA DOS DADOS, POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população objeto deste estudo consistiu em 1054 cooperativas singulares de crédito do Brasil constante na base de dados do BACEN no mês de dezembro de 2016. Para a composição da amostra, foram consideradas todas as cooperativas respondentes do questionário desta pesquisa, como também as que apresentaram dados financeiros para as variáveis de desempenho no ano de 2016.

A definição deste período de análise se justifica pelo fato do ano de 2016 ser o último ano com informações financeiras após a legislação que vigora tal obrigatoriedade imposta pela Resolução nº 4.434/2015 do BACEN, na qual diz que a partir de Novembro/2015 as cooperativas devem adotar boas práticas de Governança Cooperativa. Além disso, nenhuma das pesquisas anteriores encontradas na literatura abordou o período pós-obrigatoriedade, e também por permitir atingir o objetivo desta pesquisa de investigar a relação da governança cooperativa e o desempenho nessas instituições, tendo em vista que nesse período todas as cooperativas já praticam a governança segundo as exigências do BACEN.

Para formação da população e da amostra inicial, estabeleceu-se alguns critérios:

- Cooperativas: Relação de instituições singulares em funcionamento no país listadas na base de dados do BACEN, que apresentem resultados diferentes de 0 e sejam de livre admissão por mais se assemelharem às características dos bancos múltiplos;
- Dados de Governança: Todas as singulares respondentes do questionário;
- Dados financeiros: demonstrações contábeis financeiras padronizadas;
- Data-base das demonstrações-contábeis: 31 dezembro.

Em observância a esses critérios, para a formação da amostra e a mensuração das variáveis desse estudo, utilizou-se de duas fontes: 1) Dados Primários, coletados via questionário adaptado da pesquisa do BACEN (2014) analisando a dimensão Estrutura, Conselho de Administração e Gestão; 2) Dados secundários, obtidos a partir do sítio eletrônico

do Banco Central com análise dos balancetes patrimoniais no ano de 2016, que permitisse mensurar o desempenho por meio de oito indicadores do sistema PEARLS.

O sistema PEARLS separa todos os componentes essenciais das rendas líquidas para contribuir com gerenciamento dos rendimentos dos investimentos e na avaliação das despesas operacionais. Tal Sistema calcula os rendimentos com base em investimentos reais ótimos, tornando possível classificar as cooperativas de crédito conforme os melhores e piores rendimentos, possibilitando determinar quão eficaz a cooperativa de crédito é ao produzir rendimento mais elevado, por meio do cálculo e análise do grupo, taxas de retorno e custos (BREISSAN et al., 2010).

No processo de obtenção dos dados primário, elaborou-se um questionário que buscou obter informações quanto à identificação e caracterização dos respondentes e da referida cooperativa, tal seção composta por sete questões (nome, CNPJ, cargo do respondente, idade da cooperativa, quantidade de funcionários, estagiários, cooperados e de pontos de atendimento). Em seguida, outra seção com 34 questões (3 referentes à estrutura, 19 referentes ao Conselho de Administração e 12 referentes à gestão), a partir do projeto do BACEN, as quais foram adaptadas para respostas binárias, referindo-se apenas à dimensão Estrutura, Conselho de Administração e Gestão, no intuito de levantar a qualidade da governança cooperativa diante da profissionalização e de outros aspectos da gestão a partir da verificação da existência de práticas de governança.

Elaborado o questionário, em outubro de 2017 realizou-se um pré-teste, presencial e eletrônico, com cinco gestores de regiões diferentes para que os mesmos o avaliassem quanto à clareza, demanda de tempo, relevância, viabilidade, e manipulação do formulário eletrônico, finalizando-o com um espaço aberto a possíveis sugestões e comentários de melhorias, contudo não foi necessário ajustes diante do retorno dos respondentes que comentaram que o instrumento estava de fácil compreensão e de forma objetiva.

Após essa etapa, determinou-se a formulação do IGCC (Índice de Governança Cooperativa de Crédito) baseado nas trinta e quatro questões que compõe a seção referente à qualidade da governança cooperativa, baseado nas informações fornecidas pelos respondentes de cada cooperativa de crédito, por meio das respostas binárias (sim ou não) dos questionários, as indicavam a presença ou não da prática, contabilizou-se um ponto, podendo cada cooperativa atingir um nível máximo de qualidade de 34 pontos.

Para a aplicação desses questionários, realizou-se uma pesquisa documental na busca por informações em relatórios, listas e sítio eletrônico do BACEN em que constassem os e-

mails e telefones das cooperativas, para que, por meio eletrônico (*Google Forms*) fosse enviado o questionário, juntamente com um texto explicando o propósito da pesquisa aos membros da gestão e da diretoria executiva das cooperativas de crédito, enviado os e-mails por três vezes consecutivas num período de um mês.

Contudo, diante do baixo volume de retornos devido às falhas nos envios, ocasionados pela base do BACEN conter erros nos e-mails ou até conter e-mails desatualizados, agiu-se simultaneamente realizando visitas presenciais nas cooperativas de João Pessoa para estabelecer contatos com possíveis gestores que pudessem de alguma forma contribuir respondendo o questionário e fornecendo contatos de outros gestores. Um desses gestores disponibilizou o contato de outros gestores do Brasil, os quais foram contactados e contribuíram com respostas aos questionários e com a disseminação da pesquisa a outros gestores.

Com efeito, as tentativas pela obtenção dos contatos dos respondentes seguiram, estabelecendo-se contato com gestores das SESCOOP regionais e Cooperativas Centrais por meio de visitas presenciais, contatos telefônicos semanais, e-mails semanais e participação em eventos e programa de televisão específico do setor cooperativista, buscando apoio para a disseminação do questionário e obtenção de respostas, além de contato com autores da área que também forneceram listas de contatos.

Todo esse processo ocorreu no período de outubro a dezembro de 2017, chegando a amostra inicial composta por 50 cooperativas (respostas a questionários), contudo, percebeu-se respostas duplicadas por meio do CNPJ informado, assim como cooperativas que não pertenciam ao ramo de crédito, que não eram singulares e nem foram identificadas na base de dados do BACEN do ano 2016. Assim, estas respostas foram excluídas, restando uma amostra final de 39 cooperativas de crédito do Brasil.

3.2 VARIÁVEIS

Como variável dependente e de interesse foi definido o Índice de Governança Cooperativa de Crédito (IGCC), tendo por finalidade mensurar a incorporação das práticas de governança cooperativa, qualidade da gestão, a partir do questionário estruturado e adaptado do BACEN (2009 e 2014). Este índice é composto por 34 questões com respostas binárias (sim ou não), subdivididas em três blocos: Estrutura, Conselho de Administração e Gestão. Cada resposta “sim” contabiliza uma prática realizada pela cooperativa respondente, ao final soma-se todas as respostas “sim” e se obtém um total

de práticas que definem o IGCC daquela cooperativa, esse índice pode variar entre as cooperativas de 0% a 100%.

Como variável independente, definiu-se os indicadores de desempenho elaborados por Bressan *et al* (2010), conforme a nomenclatura utilizada por Utyama (2017), conforme ilustrado no quadro 1 a seguir.

Quadro 1: Indicadores de Desempenho

Nomenclatura	Descrição	Objetivo	Relação com o IGCC
D1	Despesas de Obrigações por empréstimos e repasses (módulo) / Obrigações por empréstimos e repasses médio	Medir Custo dos fundos de empréstimos	-
D2	Margem Bruta/ Ativo Total Médio	Medir a margem de renda bruta gerada em relação ao ativo total médio.	+
D3	Despesas Operacionais (módulo)/ Ativo Total Médio	Medir o custo associado com o gerenciamento de todos os ativos da cooperativa de crédito, indicando o grau de eficiência ou ineficiência operacional.	-
D4	Sobras/ Ativo total médio	Medir a adequação dos ganhos e também capacidade de construção do capital social.	+
D5	Sobras/ Patrimônio líquido ajustado médio	Medir a remuneração do capital próprio	+
D6	Sobras/ Receita Operacional	Medir quanto de sobras foi gerado em relação às receitas operacionais.	+
D7	Rendas de prestação de serviços / Despesas administrativas (módulo)	Medir o percentual das administrativas cobertas pelas receitas de prestação de serviços.	+
D8	Despesas Administrativas/ Ativo Total Médio	Medir o percentual das despesas administrativas em relação ao ativo total.	-

Fonte: Adaptado de BRESSAN (2010); Utyama (2017).

Tais indicadores foram escolhidos por atenderem às particularidades das cooperativas de crédito, e com o intuito de se compreender quão eficazes foram as cooperativas ao investirem seus recursos financeiros no que tange ao alcance de elevados rendimentos.

3.3 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS DADOS

Para análise dos dados foram utilizadas técnicas estatísticas descritivas e exploratórias, buscando extrair informações que permitam uma resposta à questão de pesquisa. Para tal, foram utilizadas planilhas eletrônicas e o software SPSS de análises de dados para organizar, testar e analisar estatisticamente os dados.

A primeira etapa da análise teve o objetivo de descrever o perfil dos respondentes e das cooperativas. Para isso, analisou-se sua representatividade por meio de percentuais, frequências e medidas descritivas como média, mediana, mínimo, máximo e desvio padrão. A segunda etapa consistiu em uma análise da incorporação da governança e sua qualidade, mediante a frequência de respostas dos participantes da pesquisa em cada bloco do questionário.

A terceira etapa envolveu o cálculo do IGCC e os indicadores de desempenho, estabelecendo um *ranking* para o IGCC das cooperativas participantes, e para ambos os indicadores uma análise das medidas descritivas, seguida de uma análise de *cluster* para captar características comuns entre as cooperativas, agrupando-os por semelhança. Foi medida a distância entre pares de variáveis, usando os valores nelas observados para avaliar se as práticas de governança eram semelhantes ou diferentes. A medida de semelhança usada foi o qui-quadrado, aplicável a esta análise (PESTANA; GAGEIRO, 2000).

É importante destacar que neste estudo o porte da cooperativa se trata do número de cooperados que a mesma possui, classificando-as a partir da mediana do número de cooperados da amostra (6400) em: grande porte, acima ou igual à mediana; e, pequeno porte, abaixo da mediana. Optou-se por não usar “médio porte”.

Nesta mesma etapa, utilizou-se de Análise de Correspondência, uma análise estatística multivariada, que trata de variáveis categóricas, consistindo na representação dos conjuntos de dados por meio de um modelo gráfico que facilita a interpretação da relação entre tais conjuntos, pois esta técnica permite revelar relações que não seriam identificadas em análise feita aos pares de variáveis, sendo também altamente flexível no tratamento dos dados, não adotando nenhum modelo teórico de distribuição de probabilidade, apenas uma matriz retangular contendo dados não negativos (LÚCIO, 1999; CZERMAINSKI, 2004). Assim, foi aplicada aos indicadores, com o objetivo de analisar estatisticamente o nível de correspondência entre a governança cooperativa e o desempenho das cooperativas, em relação aos *clusters* obtidos.

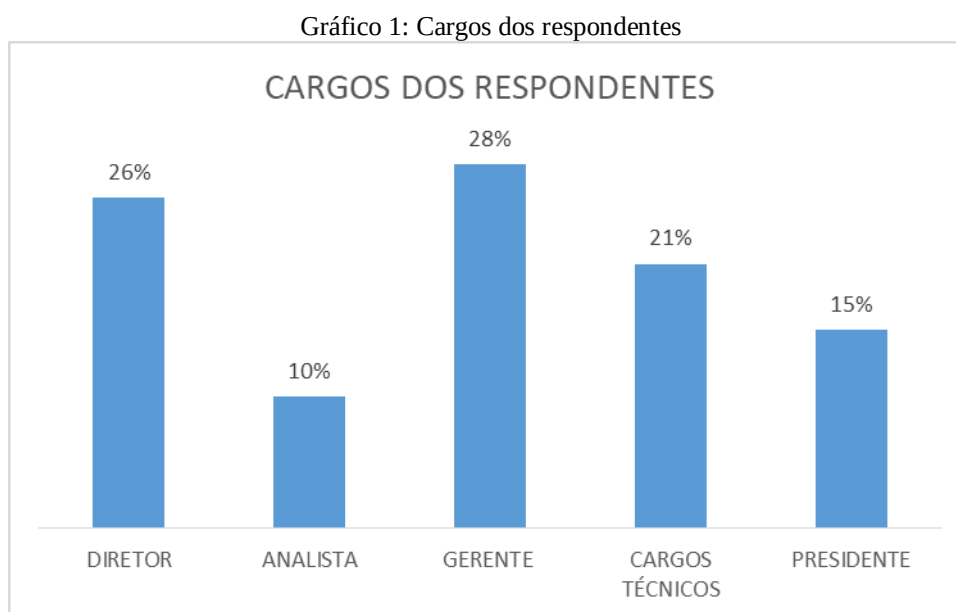
A quarta e última etapa desta análise se refere a uma análise de correlação relacionando as práticas de governança cooperativa (IGCC) e o desempenho das cooperativas no ano de 2016. Na próxima seção são apresentadas algumas limitações desta pesquisa.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta parte do trabalho buscou-se responder ao objetivo proposto pela pesquisa, que é investigar a relação entre as práticas de governança cooperativa e o desempenho financeiro das cooperativas de crédito no Brasil. Assim, os resultados encontram-se explicitados nas seguintes etapas: análise das informações do perfil dos respondentes e das cooperativas, nível da qualidade da governança cooperativa, análise comparativa do IGCC e relação do IGCC com o desempenho financeiro.

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES E DAS COOPERATIVAS

Esta sessão demonstra a diversidade dos cargos ocupados pelos respondentes, por meio do Gráfico 1, no qual se percebe que os cargos com maior representatividade (28%) são ocupados por gerentes, e com menor representatividade (10%) são ocupados por analistas. Os achados demonstram que na maioria das cooperativas de crédito da amostra os gestores detêm de informações suficientes para responder quanto às práticas de governança de sua cooperativa de crédito, não precisando repassar a pesquisa para demais setores da cooperativa.

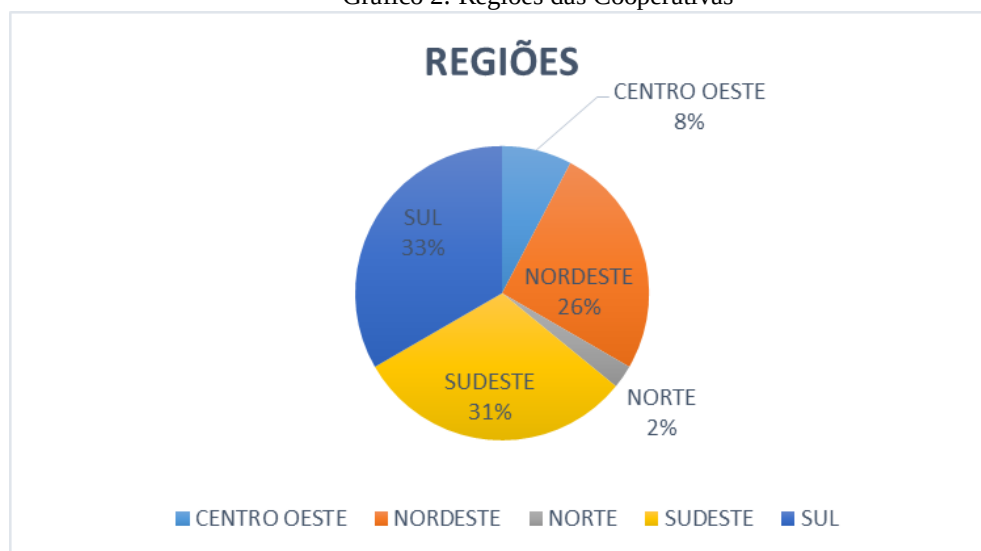


Fonte: Dados da Pesquisa

Além disso, foi traçado um perfil das cooperativas de crédito participante da pesquisa, indicando as regiões em que estão localizadas. O Gráfico 2 apresenta esta distribuição, mostrando um equilíbrio entre as cooperativas das regiões Sul (33%), Sudeste (31%) e Nordeste (26%). Ainda, a presença, mesmo que em minoria, de cooperativas das regiões Centro-Oeste (8%) e Norte (2%), contribuindo para que se possa analisar aspectos das diversas regiões brasileiras. Segundo o BACEN (2016), existe uma grande concentração das Cooperativas de Crédito (75% do total) nas regiões Sul e Sudeste do Brasil, consideradas as mais prósperas do país, estão nos seguintes estados: São Paulo (cerca de 300 cooperativas), Minas Gerais (cerca de 250), Rio Grande do Sul (cerca de 100), Paraná (cerca de 100) e Santa Catarina (aproximadamente 100), correspondendo à 2/3 das cooperativas de crédito do país.

Mesmo o setor cooperativista de crédito apresentando caráter regulador de desigualdades sociais, a herança histórica e cultural existente nestas regiões propicia o empreendedorismo gerado pelas Cooperativas de Crédito (PCF, 2016).

Gráfico 2: Regiões das Cooperativas



Fonte: Dados da Pesquisa

Para melhor conhecer a amostra, outro ponto observado foi o sistema cooperativista a qual pertence cada cooperativa estudada, no intuito de saber sua predominância e abrangência. O Gráfico 3 evidencia a presença de diversos sistemas cooperativistas, destacando-se o equilíbrio da representatividade e contribuição do SICOOB (38%) e da SICREDI (36%), grandes sistemas do setor. Como, também, em menor proporção, o sistema CREDISIS (3%). Além desses sistemas a amostra também possui 15% de cooperativas independentes. Consoante o Portal do Cooperativismo Financeiro (2016) as cooperativas independentes são aquelas não filiadas a um sistema, e sobrevivem à custa de esforços individuais, com maior capacidade de

articulação no setor rural, devido sua proximidade com o ramo de produção.

Gráfico 3: Sistemas das Cooperativas



Já a tabela 2 apresenta as medidas descritivas de algumas características da amostra, como: idade das cooperativas, quantidade de funcionários e estagiários, quantidade de cooperados e quantidade de pontos de atendimento. Tais medidas sugerem que, em média, as cooperativas de crédito têm aproximadamente 28 anos, sendo a cooperativa mais jovem com 3 ano e aquela mais antiga com 115 anos. A quantidade de funcionários nestas instituições financeiras é em média 46 colaboradores, variando entre o valor mínimo de 1 e máximo de 750.

No que se refere ao número de cooperados, observou-se a partir do desvio-padrão (30008,648) grande variabilidade na amostra, variando de 280 cooperados na menor até 125.000 na maior. Entre os respondentes também foi identificado que há cooperativa que não possui nenhum ponto de atendimento, apenas a singular, e cooperativas que possuem 76 pontos de atendimentos. Em média, as cooperativas singulares possuem 10 pontos de atendimento.

Tabela 2: Perfil das Cooperativas

<i>Perfil das cooperativas</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>	<i>Média</i>	<i>Mediana</i>	<i>Desvio Padrão</i>
Idade das cooperativas	3,00	115,00	27,46	24,00	20,52
Quantidade de funcionários e estagiários	1,00	750,00	119,74	46,00	166,38
Quantidade de Cooperados	280,00	125.000,00	20.440,59	6.400,00	30.008,64
Quantidade de Pontos de Atendimentos	0,00	76,00	10,33	6,00	14,37

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Na seção seguinte foram apresentados dados que levantam o nível de incorporação das práticas de governança cooperativa, isto é, a qualidade de sua gestão, por meio da frequência de respostas, quanto à presença ou ausência das práticas de governança que compõe o IGCC das cooperativas estudadas.

4.2 INCORPORAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA COOPERATIVA

As seções posteriores apresentam uma análise de frequência e percentual individualizada das respostas de todos os participantes, separadas por blocos de acordo com o questionário da pesquisa que engloba os aspectos referentes à dimensão Estrutura, Conselho de Administração e Gestão do Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa para as Cooperativas.

4.2.1 Estrutura

A tabela 3 apresenta a frequência e percentual do bloco referente à estrutura das cooperativas de crédito estudadas, de acordo com o Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa para Cooperativas de Crédito do IBGC e as exigências da Resolução do BACEN nº. 4.434, de 5 de agosto de 2015.

Tabela 3: Análise descritiva da estrutura

<i>Perguntas</i>	<i>Frequência</i>	<i>Percentual SIM (%)</i>
Q8. A estrutura administrativa da cooperativa é composta por Conselho de Administração e Diretoria Executiva, sem qualquer repetição de membros entre tais órgãos?	27	69,20
Q9. A cooperativa possui código de conduta/ética vigente?	35	89,70
Q10. O número total de pessoas (componentes titulares) dos órgãos de gestão, como Conselho de Administração e Diretoria Executiva, é ímpar?	27	69,20

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

A metodologia utilizada sugere que a maioria das cooperativas atendem às especificidades exigidas, uma vez que as respostas atingiram percentuais acima de 50%. Tais percentuais corroboram com os achados do BACEN (2014) e de Utyama (2017), que também encontraram percentuais semelhantes de respostas positivas em maior quantidade de cooperativas de crédito, porém, antes da obrigatoriedade da adoção das práticas.

Na atualidade a adoção de mecanismos de governança é uma prática obrigatória, percentuais de respostas negativas principalmente em relação ao número e repetição de

membros nos cargos de gestão. Pode-se estar atrelado à baixa participação dos cooperados nas cooperativas de crédito, como demonstra Fontes Filho, Soares e Ventura (2008), que mostra que menos de 10% dos cooperados participam da principal reunião e 5% apenas assinam a lista de presença em assembleias. Sendo assim, Ventura *et al.* (2009) aponta a importância da participação dos associados e a representatividade dos grupos que compõem o quadro social da cooperativa, no que tange à construção de princípios adequados para a boa governança.

Especialistas do setor entendem que é necessário incluir e desenvolver boas práticas na comunicação, tomada de decisões, reuniões, inclui também explorar formas de encorajar, manter e construir a participação fornecendo benefícios e incentivos aos membros (VENTURA, 2009; INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE, 2013). Pois a estrutura das cooperativas é tão importante quanto o conselho de administração, pois cabe ao conselho o direito formal de controle da decisão delegando-a aos gestores, não podendo votar projetos nos quais participou da execução, pois ao exercer as decisões de controle e gestão simultaneamente, sem uma diretoria executiva contratada pode prejudicar o desempenho da cooperativa (COSTA, 2010; COSTA; CHADDAD; AZEVEDO, 2012).

Da mesma forma, a cooperativa está constituída por ocupantes sem acumulado de cargos de Diretoria e Conselho Administração é considerado uma boa prática que ajuda alinhar os interesses e minimizar os conflitos organizacionais por permitir que mais cooperados dirijam a cooperativa (DENIS MCCONNEL, 2003; BACEN, 2009; SILVA; SOUZA; LEITE, 2011). Os resultados da pesquisa apontam que a maioria das cooperativas pesquisadas apresentam a preocupação com o plano de composição e de funcionamento dos órgãos de administração, um tema relativamente recente no setor, que requerem conselho de administração cada vez mais atuante (protagonista), liderando assuntos estratégicos no interesse dos associados, e dirigentes executivos cada vez mais capacitados tecnicamente, para conduzir a operação.

4.2.2 Conselho de Administração

A tabela 4 apresenta a frequência e o percentual do bloco referente ao Conselho de Administração das cooperativas de crédito estudadas, sugeridas pelo Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa para Cooperativas de Crédito e exigidas pela Resolução do BACEN nº. 4.434/2015.

A partir das frequências obtidas, acredita-se que as cooperativas de crédito em sua maioria atendem aos requisitos do BACEN, no que tange o aspecto do Conselho de

Administração, o nível de transparência no processo de escolha de seus membros, além da profissionalização dos ocupantes do quadro social, é uma das grandes preocupações atuais do BACEN e dos sistemas cooperativistas.

Como já mencionado no tópico sobre a estrutura, a composição do conselho, no sentido de evitar reeleição de mandato (Q11 - 92,30%) é prática bem presente no cenário das cooperativas estudadas. Tal realidade está estimulando o incentivo à participação dos cooperados na composição do quadro social, no fortalecimento de um órgão político-estratégico, assegurando a equidade e ampliando a capacidade de atuação do controle interno e externo (UTYAMA, 2017).

As questões Q12 (38,50%), Q13 (25,60%) e Q14 (7,70%) estão relacionadas, seus resultados mostram um baixo percentual dessas práticas nas instituições financeiras da amostra, não havendo uma avaliação periódica nem individual, consequentemente não se teria como divulgar os processos e resultados aos associados quanto à administração. Demonstrando assim, o porquê da preocupação constante do setor com o monitoramento. Pois o BACEN (2009), indica que o desempenho dos gestores deve ser avaliado periodicamente a fim de melhorar a governança nas organizações por meio de mecanismos que permitam uma gestão profissional, que gere informação aos cooperados e minimize a assimetria informacional, alinhando os princípios doutrinários.

Tabela 4: Análise descritiva do Conselho de Administração

<i>Perguntas</i>	<i>Frequência</i>	<i>Percentual SIM(%)</i>
Q11. Há reeleição de mandato dos membros do Conselho de Administração?	36	92,30
Q12. Existe avaliação periódica dos membros do Conselho de Administração?	15	38,50
Q13. Existe avaliação individual do conselheiro administrativo?	10	25,60
Q14. O processo e os resultados das avaliações individuais dos conselheiros são divulgados aos associados por meio de um item específico no Relatório de Administração?	3	7,70
Q15. Existe planejamento estratégico homologado pelo Conselho de Administração, em vigência de mandato?	32	82,10
Q16. No final de 2016/início de 2017, o Conselho de Administração deliberou e registrou uma agenda mínima de trabalho que planeja realizar no exercício anual, contendo, por exemplo, um cronograma previsto de reuniões e os temas a serem abordados?	28	71,80
Q17. Existe conselheiros suplentes no Conselho de Administração?	22	56,40
Q18. Os conselheiros suplentes participam das reuniões do Conselho de Administração?	24	61,50
Q19. As atribuições do Conselho de Administração estão definidas no estatuto e/ou regimento interno da cooperativa?	38	97,40
Q20. Existe política de sucessão de dirigentes registrada em documento formalizado na cooperativa?	30	76,90

Q21. Entre 2014 e 2016 algum associado não componente da administração participou de programa de formação de potenciais conselheiros de administração e diretores, independentemente de candidatura existente?	20	51,30
Q22. Em alguma regulamentação da cooperativa ou sistema cooperativo está previsto o treinamento regular para os potenciais conselheiros de administração e diretores?	28	71,80
Q23. Existe algum critério formalizado para que os diferentes segmentos (regiões, categorias, profissionais etc.) que compõem o quadro social da cooperativa tenham representatividade no Conselho de Administração?	10	25,60
Q24. A cooperativa possui critérios formalizados para remuneração do Conselho de Administração?	31	79,50
Q25. Existe pré-requisitos para que um cooperado exerça um cargo no Conselho de Administração, além das previstas na regulamentação?	25	64,10
Q26. São fornecidos treinamentos para os membros do Conselho de Administração?	32	82,10
Q27. Existe periodicidade de pelo menos 3 reuniões anuais do Conselho de Administração?	38	97,43
Q28. Existe acompanhamento da gestão executiva e operacional da entidade por meio de documentos e/ou relatórios utilizados pelo Conselho de Administração?	37	94,90
Q29. Existem Comitês de assessoramento ao Conselho de Administração (como Comitê Fiscal, de Auditoria etc.)	27	69,20

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Diante dos percentuais exposto na tabela 4, é importante também lembrar do papel fundamental desse órgão, Hermalin e Weisbach (2003), mencionam que o conselho de administração é uma instituição que contribui para resolução de problemas de agência, inerentes à gestão de uma organização. Como também que a eficácia desse órgão é expressa por meio de diversas características, como sua dimensão, composição e imparcialidade ou neutralidade (ALKDAI & HANEFAH, 2012).

Nessa busca por eficiência, práticas como as mencionadas nas questões Q 15 (82,10%), Q16(71,80%), Q17(56,40%), Q18(61,50%), Q19(97,40%) e Q27(97,43%) se fazem necessárias para traçar os objetivos a serem alcançados, além de fomentar mais confiança por parte dos cooperados em relação ao Conselho de Administração. Pois a governança nesse sentido possibilita uma gestão mais estratégica, criando condições necessárias para o desenvolvimento de um sistema diretivo eficiente (BORGEM, 2011).

A participação de cooperados, é importante pois de acordo com a legislação vigente, suas deliberações vinculam todos os cooperados, ausentes ou discordantes, numa cooperativa. Por isto, os achados das questões que tratam da sucessão de dirigentes (Q20 – 76,90%), da participação de não componente da administração de programa de formação de potenciais conselheiros de administração (Q21 – 51,30%), e oferta de treinamento de potenciais conselheiros (Q22 – 71,80%) e (Q26 – 82,10%), demonstram a preocupação da maioria das cooperativas estudadas em conscientizar os demais cooperados do papel fundamental do

Conselho de Administração dentro da organização, como também a importância da participação ativa dos cooperados.

Tendo em vista que são eles em assembleia que decidem quanto aprovação das contas anuais, remuneração do Conselho de Administração (Q24 – 79,50%) e da Diretoria Executiva e demais assuntos pertinentes que estejam em pauta. Além das necessidades de critérios (Q23 – 25,60%) e pré-requisitos (Q25 – 64,10%) para a composição do quadro social, promovendo a igualdade de interesses dos diversos envolvidos dentro da instituição. Comitês de assessoramento ao Conselho (Q29 – 69,20%) também contribuem para o estabelecimento de um conselho mais eficiente e imparcial de interesses.

Destarte, o acompanhamento da gestão executiva e operacional por meio de documentos e/ou relatórios utilizados pelo conselho (Q28 – 94,90%), é outra importante prática que se faz presente como demonstra o resultado desta pesquisa. Fator este, relevante em se tratando de boa governança, pois a separação de propriedade e gestão origina problemas de agência, em razão dos conflitos de interesse entre as partes relacionadas e o papel da gestão por meio da governança cooperativa como sustentabilidade dos empreendimentos cooperativos, que será exposto na próxima seção.

4.2.3 Gestão

Dando continuidade à análise da dimensão Estrutura, Conselho de Administração e Gestão, a tabela 5 apresenta a frequência e o percentual do bloco referente à gestão das cooperativas de crédito, sugeridas pelo Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa para Cooperativas de Crédito e exigidas pela Resolução do BACEN nº. 4.434/2015.

Tabela 5: Análise descritiva da Gestão

<i>Perguntas</i>	<i>Frequência</i>	<i>Percentual SIM(%)</i>
Q30. A Diretoria Executiva é eleita por meio de um processo de eleição em Assembleias Gerais?	21	53,80
Q31. No final de 2016/início de 2017, a Direção Executiva (DIREX) deliberou e registrou uma agenda mínima de trabalho que planeja realizar no exercício anual, contendo, por exemplo um cronograma previsto de reuniões e os temas a serem abordados?	26	66,70
Q32. É estabelecido um mínimo de horas dedicadas à cooperativa pelos membros da Direção Executiva?	26	66,70
Q33. Existe pré-requisitos para que um cooperado exerça um cargo na Direção Executiva além das previstas na regulamentação?	29	74,40
Q34. São realizados treinamentos para os membros da Direção Executiva?	33	84,60

Q35. São estabelecidos critérios para remuneração dos diretores executivos?	34	87,20
Q36. A Direção Executiva elabora de forma rotineira algum tipo de relatório específico direcionado aos associados?	22	56,40
Q37. A Direção Executiva elabora de forma rotineira algum tipo de relatório específico direcionado ao Conselho Fiscal?	20	51,30
Q38. Existe regulamentação interna sobre “Divulgação de transações com partes relacionadas”?	23	59,00
Q39. Existe regulamentação interna sobre “resolução de conflitos de interesse em órgãos estatutários (Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Direção Executiva, outros)”?	21	53,80
Q40. A cooperativa dispõe de site (sítio eletrônico) e nele disponibiliza suas informações de gestão e desempenho de forma atualizada?	23	59,00
Q41. A cooperativa disponibiliza informações periódicas sobre seu desempenho (impressas ou eletrônicas) a todos os seus cooperados?	30	76,90

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Diante dos resultados expostos na tabela 5, percebe-se em relação a gestão uma certa fragilidade no que se refere a divulgação de informações gerenciais, seja por meio de relatórios direcionados a setores específicos (Q36 – 56,40%, Q37 - 51,30%), ou por meio de site institucional (Q40 – 59%, Q41 – 76,90%), de maneira atualizada, o que ratifica o mencionado no tópico anterior quanto a necessidade do acompanhamento da gestão por parte do Conselho de Administração por meio de relatórios, bem como a necessidade de regulamentações internas que exijam a divulgação das transações com as partes relacionadas (Q38 – 59%), promovendo mais segurança aos cooperados diante das ações de seus gestores tendo em vista que, boa parte das cooperativas estudadas não elegem a direção executiva por meio de eleição em assembleias gerais (Q30 – 53,80%).

A resolução de conflitos (Q39 – 53,80%), por sua vez fundamenta a existência da governança cooperativa, esta pesquisa ao encontrar percentuais bem divididos entre a existência de mecanismos específicos para mitigar tais conflitos mostra a necessidade de ações que segundo Bialoskorski Neto, Barroso e Rezende (2012) repreenda os possíveis conflitos de interesses entre as partes envolvidas na organização, no sentido de prevenir possíveis divergências que possam ocorrer entre a administração e os cooperados.

Nos demais aspectos, percebe-se uma predominância de repostas positivas em relação as práticas por parte da maioria das cooperativas de crédito estudadas, demonstrando que se preocupam quanto a formação da direção executiva, existindo requisitos mínimos para ocupação desses cargos (Q33 – 74,40%), como também critérios estabelecidos para sua remuneração (Q35 – 87,20%), exigindo um mínimo de horas de dedicação para o exercício da função executiva dentro da cooperativa (Q32 – 66,70%), sendo treinados (Q34 – 84,60%), para que cumpram uma agenda mínima de trabalho anual (Q31 – 66,70%).

Nessa perspectiva dos resultados, REISDOERFER, et al (2017) diz que a medida que

as cooperativas, crescem e se fortalecem, mais qualificada precisa ser sua estrutura de gestão, de governança, reforçando seus papéis, não presente apenas nas empresas convencionais, mas também nas organizações cooperativas. O mesmo autor, ainda fala que é preciso fortalecer e aprimorar os instrumentos de gestão, com clareza, buscando consolidar sua cultura corporativa e a respectiva estrutura são medidas altamente impactantes na perpetuação e longevidade das cooperativas.

4.3 ANÁLISE DOS INDICADORES

Esta seção apresenta as características das variáveis do presente estudo, agrupando-os por características semelhantes, permitindo, posteriormente na seção 4.4, relacionar o grau de governança ao desempenho apresentando.

4.3.1 Análise do IGCC

No intuito de classificar as cooperativas de crédito, a tabela 6 apresenta o ranking do IGCC, e complementarmente informações quanto ao sistema das cooperativas, ao porte e à região de cada cooperativa, denominando-as por COOP1 a COOP39, para mantê-las anônimas na pesquisa, conforme combinado com seus gestores, no intuito de avaliar o IGCC não só pelos valores obtidos, mas também por meio destas características. Esse *ranking* expõe um panorama geral das cooperativas estudadas, permitindo a percepção do nível de incorporação das práticas em cada uma das cooperativas estudadas, como também, de forma clara, suas respectivas características que serão exploradas pelas demais metodologias.

Tabela 6: Ranking das Cooperativas de Crédito por IGCC

Ranking das Cooperativas de Crédito por IGCC				
Posição / Cooperativas de Crédito	Porte	Sistema	Região	IGCC (%)
1º COOP 2	Pequeno	SICREDI	Nordeste	94
1º COOP 12	Pequeno	INDEPENDENTE	Nordeste	94
2º COOP 16	Grande	SICREDI	Sul	88
3º COOP 21	Grande	SICOOB	Sudeste	85
3º COOP 26	Grande	SICREDI	Sul	85
3º COOP 35	Pequeno	SICOOB	Sudeste	85
4º COOP 3	Grande	SICREDI	Nordeste	82
4º COOP 10	Pequeno	OUTROS	Sudeste	82
5º COOP 29	Grande	SICREDI	Sudeste	82

6º COOP 8	Grande	SICOOB	Sul	76
6º COOP 19	Grande	SICREDI	Centro oeste	76
6º COOP 20	Grande	INDEPENDENTE	Nordeste	76
6º COOP 25	Grande	SICREDI	Sul	76
6º COOP 27	Grande	SICOOB	Sudeste	76
6º COOP 39	Pequeno	OUTROS	Nordeste	76
7º COOP 22	Grande	SICOOB	Sul	74
7º COOP 32	Grande	SICREDI	Centro oeste	74
8º COOP 9	Grande	SICREDI	Nordeste	71
8º COOP 18	Grande	SICREDI	Sul	71
8º COOP 23	Grande	SICOOB	Sul	71
8º COOP 30	Grande	SICREDI	Sudeste	71
8º COOP 36	Grande	SICREDI	Sudeste	71
9º COOP 1	Pequeno	SICOOB	Nordeste	68
9º COOP 31	Pequeno	INDEPENDENTE	Centro oeste	68
10º COOP 5	Pequeno	SICOOB	Nordeste	65
10º COOP 6	Grande	SICREDI	Sudeste	65
11º COOP 24	Pequeno	OUTROS	Sul	59
11º COOP 37	Pequeno	SICREDI	Nordeste	59
12º COOP 13	Pequeno	INDEPENDENTE	Sudeste	56
12º COOP 38	Pequeno	SICOOB	Sudeste	56
13º COOP 11	Pequeno	SICREDI	Nordeste	50
13º COOP 34	Pequeno	SICOOB	Sul	50
14º COOP 4	Pequeno	CREDISIS	Norte	47
15º COOP 33	Grande	INDEPENDENTE	Sul	41
16º COOP 7	Pequeno	SICOOB	Sudeste	38
17º COOP 15	Grande	SICOOB	Sul	35
18º COOP 28	Pequeno	INDEPENDENTE	Sudeste	29
19º COOP 17	Pequeno	SICOOB	Sul	26
20º COOP 14	Pequeno	SICOOB	Sul	21

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Diante dos resultados (tabela 6), percebe-se que nenhuma cooperativa incorporou todas as práticas da dimensão Estrutura, Conselho de Administração e Gestão. As cooperativas com maior adoção de práticas, incorporaram 94% destas e as que menos incorporaram atingiram 21% de incorporação. No panorama geral das cooperativas, em média 65,91% das práticas foram incorporadas, com uma mediana de 70,58%. Ou seja, em média as cooperativas estudadas possuem um alto IGCC, nota-se também que as cooperativas 2 e 12 possuem os maiores IGCCs, e que ambas pertencem à região nordeste, são de pequeno porte e pertencem uma ao sistema SICREDI e a outra é independente. Já a cooperativa 14, apresenta o menor IGCC (21%) estando localizada na região Sul, de pequeno porte, vinculada ao SICOOB.

Tabela 7: Medidas descritivas do IGCC segmentado das Cooperativas

Medidas descritivas do IGCC					
Geral					
<i>Descrição das Variáveis</i>	<i>Mínimo(%)</i>	<i>Máximo(%)</i>	<i>Média(%)</i>	<i>Desvio Padrão(%)</i>	<i>Mediana(%)</i>
IGCC	21,00	94,00	65,91	18,37	70,58
IGCC Por região					
<i>Descrição das Variáveis</i>	<i>Mínimo(%)</i>	<i>Máximo(%)</i>	<i>Média(%)</i>	<i>Desvio Padrão(%)</i>	<i>Mediana(%)</i>
NORDESTE	50,00	94,00	63,29	19,58	70,59
SULDESTE	29,00	85,00	66,42	18,00	70,59
SUL	21,00	88,00	59,50	22,60	70,59
CENTRO OESTE	68,00	85,00	72,55	4,49	73,53
NORTE	47,00	47,00	47,00	0,00	47,00
IGCC POR SISTEMA					
<i>Descrição das Variáveis</i>	<i>Mínimo(%)</i>	<i>Máximo(%)</i>	<i>Média(%)</i>	<i>Desvio Padrão(%)</i>	<i>Mediana(%)</i>
SICOOB	21,00	85,00	65,91	18,37	70,58
SICREDI	50,00	94,00	74,31	11,03	73,53
CREDISIS	47,00	47,00	47,00	0,00	47,00
OUTROS	59,00	82,00	72,55	10,00	72,55
INDEPENDENTE	29,00	94,00	60,78	21,59	58,33
IGCC POR PORTE					
<i>Descrição das Variáveis</i>	<i>Mínimo(%)</i>	<i>Máximo(%)</i>	<i>Média(%)</i>	<i>Desvio Padrão(%)</i>	<i>Mediana(%)</i>
PEQUENO	21,00	94,00	59,13	20,97	58,82
GRANDE	35,00	88,00	72,35	12,83	73,53

Fonte: Dados da Pesquisa

Para melhor explorar as características da amostra (tabela 7), segregou-se essas cooperativas por região obtendo como maior média do IGCC (72,55%) as cooperativas da região Centro-Oeste, seguida das regiões Sudeste (66,42%) e Nordeste (63,29%), demonstrando que se analisar o conjunto dessa amostra especificamente por região não observa-se um predomínio da região Sul, na qual pesquisas como a de Utyama (2017), destacam essa região com melhores práticas devido a seu fator histórico, ou seja, por ter sido nessa região que iniciou o cooperativismo no Brasil.

Continuando a análise no que se refere ao sistema, o SCREDI apresentou a maior média (74,31%) e mediana (73,53%), infere-se que esse achado seja consequente de sua expansão por meio de fusões e incorporações de cooperativas da UNICREDI, algo que vem acontecendo atualmente ao longo do país, e que nesta pesquisa pode-se perceber a partir de suas razões sociais em que as mesmas continuaram com o nome UNICREDI, porém ao aprofundar a busca por informações identificou que agora estão vinculadas ao SICREDI.

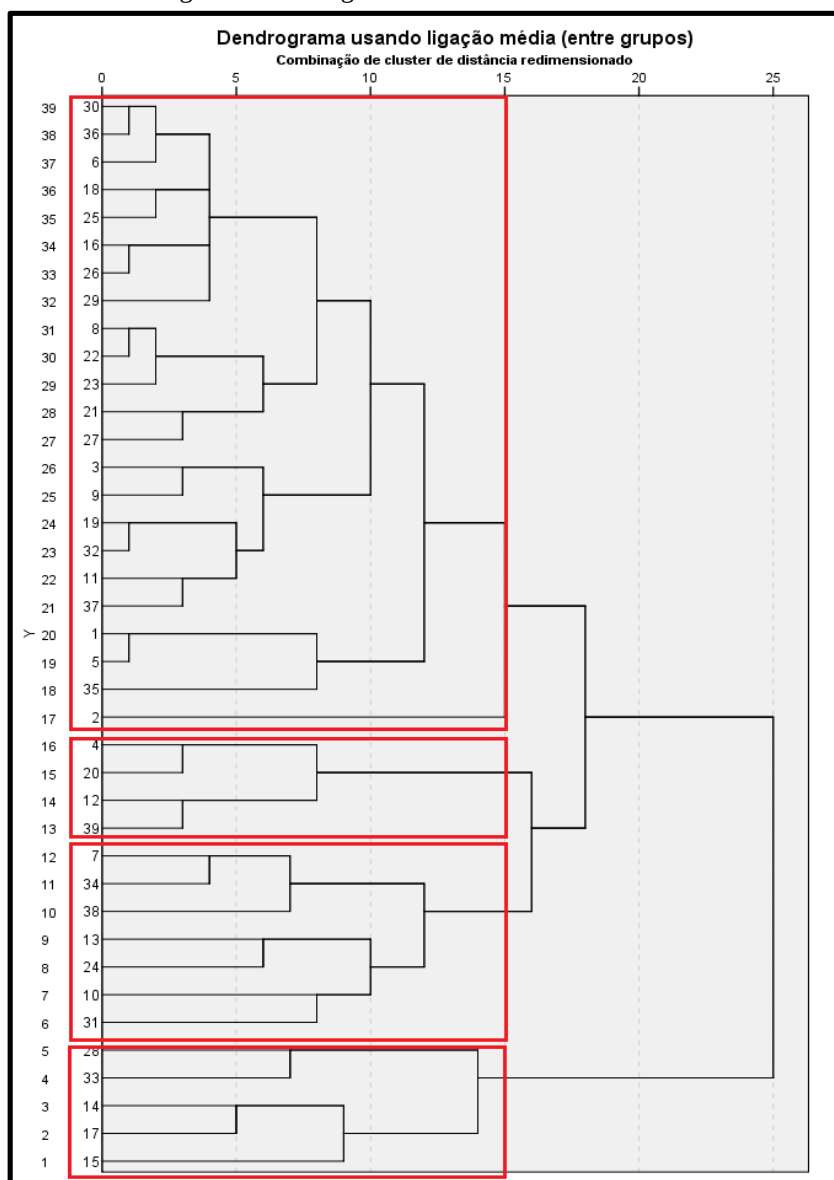
Outro fator relevante para esse achado tem caráter histórico, pois esse sistema foi um dos primeiros, segundo Pinheiro (2008), a Resolução nº. 2.193 permitiu a constituição de

bancos comerciais controlados por cooperativas de crédito, os bancos cooperativos, surgindo desta resolução, o Banco SICREDI S.A. e o BANCOOB S/A. Tal inferência pode ser ratificada ao perceber que a maioria das cooperativas desta amostra pertencentes ao SICREDI são classificadas, a partir do número de cooperados, como de grande porte.

Nesse sentido, também explorou o IGCC por quantidade de cooperados (Porte), e identificou que as cooperativas de grande porte possuem a maior média (72,35%) e mediana (73,53%), com uma razoável dispersão (12,83%). Assim, tendo em vista que o valor da quota-parte geralmente é baixo, e que o capital dessas instituições é formado pelos resultados financeiros e captação de recursos externos, o porte da cooperativa é importante a medida que suporta os custos de adoção das práticas de governança cooperativa.

Para ratificar os achados sobre os dados e agrupa-los quanto suas características semelhantes, optou-se por uma análise de Cluster, pois de acordo com Aleixo et al. (2007), os dados oriundos desses gráficos servem para definir o número de grupos distintos, interveniente a altura do “corte”, que obteve os resultados ilustrados abaixo.

Figura 1: Dendrograma de Clusters do IGCC



Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Por decisão da autora, no intuito de atingir uma maior semelhança entre as cooperativas quanto ao índice, realizou-se um corte no ponto 15, originando 4 clusters como mostra a figura 1. Por meio de uma análise exploratória na base de dados, a partir desse resultado se identificou que o Cluster 1, que apresentou o melhor IGCC engloba cooperativas que compartilham de características semelhantes, pertencendo, em sua maioria, ao SICREDI. Contudo, por ser um grande grupo, envolvem cooperativas de quase todas as regiões, exceto a região Norte, pequeno (1.719 cooperados) e grande porte (125.000 cooperados), cooperativas novas (17 anos) e mais antigas (115 anos) e com ou sem pontos de atendimentos. Além da análise de cluster, a estatística descritiva também foi utilizada para verificar as principais características das cooperativas por conglomerado formado.

Tabela 8: Análise descritiva dos Clusters formados a partir do IGCC

CLUSTERS	Mínimo%	Máximo%	Média%	Mediana%	Total Coop.
Cluster 1	50,00	94,11	74,55	73,53	23,00
Cluster 2	47,05	94,11	73,53	76,47	4,00
Cluster 3	38,23	82,35	58,41	55,88	7,00
Cluster 4	20,58	41,17	30,59	29,41	5,00

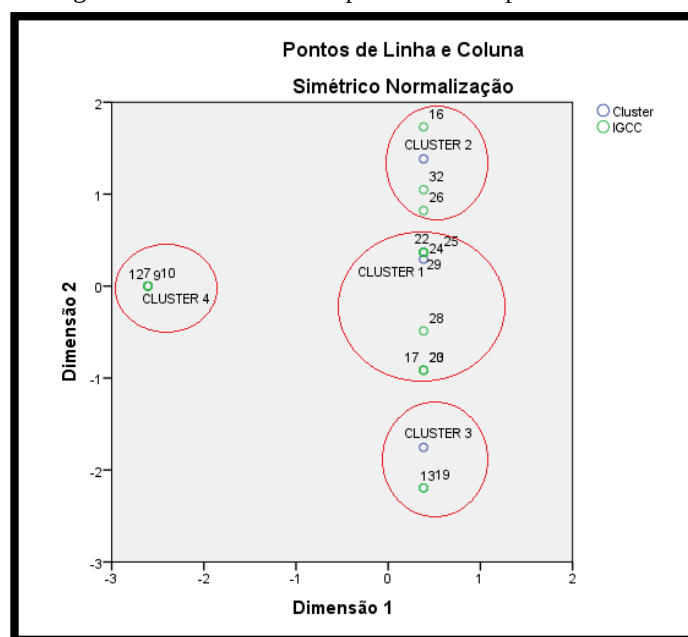
Fonte: Dados da Pesquisa

Tal análise apresenta na tabela 8, como mencionado no parágrafo anterior, o Cluster 1 como grupo de cooperativas que possui média de IGCC (74,55%) superior à média geral do IGCC (50,00%) e se caracterizando como de melhor governança, atendendo de maneira mais expressiva à regulamentação do BACEN. Bem próximo dele, encontra-se o Cluster 2, que abrange quatro cooperativas, com indicadores bem elevados de governança, apresentam como características comuns possuir cooperativas da região Nordeste. Diferente da pesquisa de Utyama (2017), como já mencionado anteriormente, que ao estratificar por região encontrou a região Sul com maior índice de governança. Todavia, é importante destacar que esta diferença pode ser explicada pela composição da amostra.

No intuito de explorar melhor os dados, buscou-se além de identificar as características desses clusters, compreender as possíveis relações existente entre eles, por meio da análise de correspondência (ANACOR) simples, essa metodologia diz que os pontos se distribuem naturalmente conforme sua representatividade, com o valor dos perfis, linha ou coluna, correspondendo a um conjunto de dados (HAIR, 2009). Assim, pontos consequentes de perfis semelhantes se localizam mais próximos no plano do que pontos advindos de perfis com características desconformes, e esse fato é que faz com que se desvende modelos de associações entre as variáveis em estudo e suas respectivas categorias (HAIR, 2009).

A figura 2 ilustra as relações entre os clusters e o IGCC, é importante lembrar que esses Clusters já foram segregados por características similares. Nesse sentido, e compreendendo o que trata a literatura da análise de correspondência, a proximidade dos dados no gráfico indica uma associação dos mesmos. Sendo assim, percebe-se os Clusters 1 e 2 estão bem próximos no plano, e analisando a base de dados mais uma vez infere-se que o IGCC está associado ao porte das cooperativas, ou seja, quanto mais cooperados possui a cooperativa, melhor a sua governança cooperativa. Assim, possui mais *stakeholders* para monitorar o gestor e os demais colaboradores da organização, visado desta forma proteger seus próprios interesses (HAGENDORFF, 2014).

Figura 2: Análise de Correspondência Simples do IGCC



Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Complementarmente ao analisar o IGCC por dimensão na base de dados, percebe-se que as cooperativas que se apresentam melhor na dimensão Estrutura predomina cooperativas pertencentes ao sistema Sicredi, distribuídas nas regiões nordeste e sudeste, variando o tempo de atuação de 1 a 36 anos, em média conta com um quadro de funcionários de 197 funcionários e 31718 cooperados. Na dimensão Conselho de Administração, as cooperativas que destacam-se por sua incorporação das práticas da governança cooperativa que compõe tal dimensão, pertence também ao Sicredi e estão localizadas na região Nordeste, em média atuam no mercado financeiro a 24 anos, contam com 46 funcionários e 5900 cooperados.

Por fim, as que mais se mostraram eficientes na incorporação das práticas direcionadas a dimensão Gestão foram as cooperativas também estão localizadas na região Nordeste, pertencem ao Sicredi, outras são independentes, possuindo em média 27 anos de atuação, 100 funcionários e 7000 cooperados. Percebendo que diante dos achados as cooperativas que se apresentaram mais eficientes em cada uma das dimensões trabalhadas possuem como características comuns, o sistema, a região e o porte de forma geral.

4.3.2 Análise dos indicadores de desempenho

Analisando os indicadores de desempenho, seguiu-se os mesmos passos na análise do

IGCC no intuito de apresentar características e relações encontradas entre eles, buscando responder à questão que norteia essa pesquisa no tópico 4.4.

A tabela 8, ilustra as medidas descritivas dos Indicadores de Desempenho de Bressan escolhido para esta pesquisa, especificamente os indicadores do grupo de taxas de retorno e custos. Quanto aos indicadores desse grupo, é preciso entender que o sistema PEARLS separa todos os componentes essenciais das rendas líquidas que possibilita o gerenciamento dos rendimentos dos investimentos e na avaliação das despesas operacionais, classifica as cooperativas de crédito conforme os melhores e piores rendimentos, possibilitando determinar quão eficaz a cooperativa de crédito é ao produzir rendimento mais elevado (BRESSAN et al., 2010).

Ao analisar os resultados da amostra (Tabela 9), identifica-se que as cooperativas apresentaram indicadores de desempenho satisfatórios, com valores positivos, destaca-se quanto as médias que os indicadores D5 (1,57) e D6 (1,98), atingem valores superiores a 1, ou seja, as cooperativas são eficientes em remunerar o capital próprio e gerar sobras em relação a sua receita operacional.

Diante do ponto de mínimo, destaca-se que três indicadores (D1, D5, D7 e D8) mostram que existem cooperativas que não foram tão eficientes ao medir os custos de seus fundos de empréstimos, ao remunerar o capital, ao cobrir suas despesas administrativas por meio de suas receitas de prestação de serviços e possuir despesas administrativas elevadas em relação ao seu ativo total. Essas cooperativas têm como características mais comuns entre os indicadores, está localizada na região Nordeste, de pequeno porte e pertencerem a outros sistemas.

Já diante do ponto de máximo, destaca-se o indicador D8, mostrando que existe uma cooperativa que não foi tão eficiente, por possui despesas administrativas elevadas em relação ao seu ativo total. Essa cooperativa está localizada na região Nordeste, de pequeno porte e é independente, não estando vinculada a nenhum sistema.

O que se pode inferir dos resultados e análises apresentadas é que as cooperativas menos eficientes na presente amostra, são as cooperativas de pequeno porte. E mais uma vez percebe-se a importância da quantidade de cooperados para captação de recursos para as cooperativas. Como também que a solução ideal é uma solução que potencialize os benefícios e minimize os critérios de custo, já que quando negativa o inverso acontece (ERTUGRUL; NARAKASOGLU, 2009).

Tabela 9: Análise descritiva dos Indicadores de Desempenho

INDICADORESS

MEDIDAS	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8
Média	0,20	0,36	0,18	0,36	1,57	1,98	0,25	0,04
Mediana	0,00	0,25	0,12	0,25	1,14	1,96	0,23	0,04
Mínimo	0,00	0,08	0,04	0,08	0,00	1,69	0,00	0,00
Máximo	1,62	4,00	2,00	4,00	8,01	2,94	0,85	0,13

Observações:

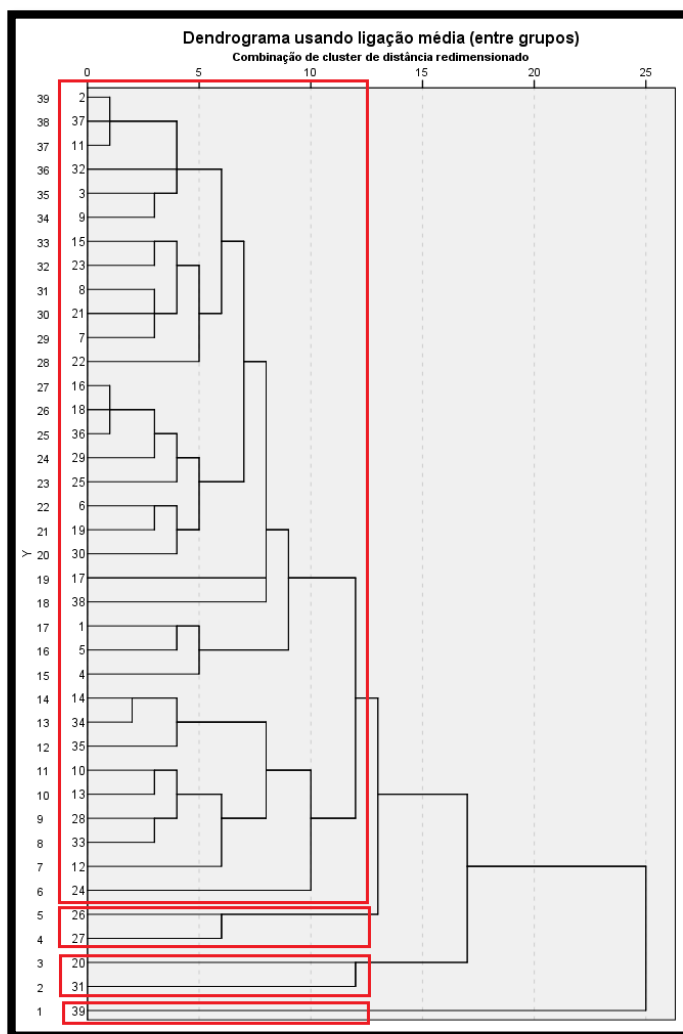
D1 - Mede o custo dos fundos de empréstimos;
D2 - Mede a margem de renda bruta gerada em relação ao ativo total médio;
D3 - Mede o custo associado com o gerenciamento de todos os ativos da cooperativa de crédito, indicando o grau de eficiência ou ineficiência operacional;
D4 - Mede a adequação dos ganhos e também capacidade de construção do capital social;
D5 - Mede a remuneração do capital próprio;
D6 - Mede quanto de sobras foi gerado em relação às receitas operacionais;
D7 - Mede o percentual das administrativas cobertas pelas receitas de prestação de serviços;
D8 - Mede o percentual das despesas administrativas em relação ao ativo total.

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

A figura 3 segrega as cooperativas estudadas a partir de suas características semelhantes, como região, porte e sistema, diante dos valores obtidos para seus indicadores de desempenho. O corte no plano foi realizado entre 10 e 15, se o corte fosse menor seriam bem mais clusters que poderia dificultar sua associação ao IGCC que formou 4 clusters. Nesse sentido e observando a figura 2, nota-se que a maioria das cooperativas compartilha de características como estarem localizadas nas regiões Sul e Sudeste, pertencerem aos sistemas SICOOB e SICREDI.

O Cluster 2, por sua vez, engloba duas cooperativas, apresentando como características estarem localizadas na região Nordeste e Centro-Oeste, serem independentes, relativamente novas e de pequeno porte. Enquanto o Cluster 3 apresenta o mesmo número de cooperativas do Cluster 2, contudo estão localizadas nas regiões Sudeste e Sul, pertencem ao SICOOB e SICREDI, e são de grande porte. O último Cluster, o 4, é formado por uma única cooperativa, da região Nordeste, de pequeno porte, pertencente a outros sistemas, com apenas um ano de formação.

Figura 3: Dendrograma de Clusters dos Indicadores de Desempenho



Fonte: Dados da Pesquisa

Analisando os clusters individualmente por meio de suas medidas descritivas, observa-se na tabela 10, que o cluster 2 apresentou maiores médias na maioria dos indicadores, numa análise do conjunto que, assim como Gollo e Silva (2015), encontraram por meio de um TOPSIS dos indicadores de Bressan, que a cooperativa mais eficiente em 2012 foi a UNICREDI João Pessoa, localizada na Região Nordeste. O cluster 2 em relação a este estudo apresenta como característica comum possui cooperativa da região Nordeste.

Tabela 10: Análise descritiva dos Clusters formados a partir dos Indicadores de Desempenho

CLUSTERS								
Cluster 1	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8
Média	0,00	0,08	0,04	0,08	0,19	1,69	0,00	0,01
Mediana	1,62	0,50	0,33	0,50	2,65	2,93	0,85	0,12
Mínimo	0,00	0,25	0,13	0,25	1,02	1,94	0,24	0,04
Máximo	0,22	0,26	0,13	0,26	1,13	1,98	0,26	0,04
Cluster 2	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8

Média	0,02	0,38	0,18	0,38	6,23	1,92	0,25	0,05
Mediana	0,02	0,38	0,18	0,38	6,23	1,92	0,25	0,05
Mínimo	0,00	0,14	0,07	0,14	4,44	1,84	0,02	0,00
Máximo	0,04	0,61	0,28	0,61	8,01	2,00	0,48	0,08
Cluster 3	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8
Média	0,00	0,17	0,08	0,17	5,18	2,00	0,06	0,01
Mediana	0,00	0,17	0,08	0,17	5,18	2,00	0,06	0,01
Mínimo	0,00	0,16	0,08	0,16	4,13	2,00	0,00	0,00
Máximo	0,00	0,17	0,08	0,17	6,22	2,00	0,11	0,00
Cluster 4	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8
Média	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mediana	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mínimo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Máximo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Observações:

D1 - Mede o custo dos fundos de empréstimos;

D2 - Mede a margem de renda bruta gerada em relação ao ativo total médio;

D3 - Mede o custo associado com o gerenciamento de todos os ativos da cooperativa de crédito, indicando o grau de eficiência ou ineficiência operacional;

D4 - Mede a adequação dos ganhos e também capacidade de construção do capital social;

D5 - Mede a remuneração do capital próprio;

D6 - Mede quanto de sobras foi gerado em relação às receitas operacionais;

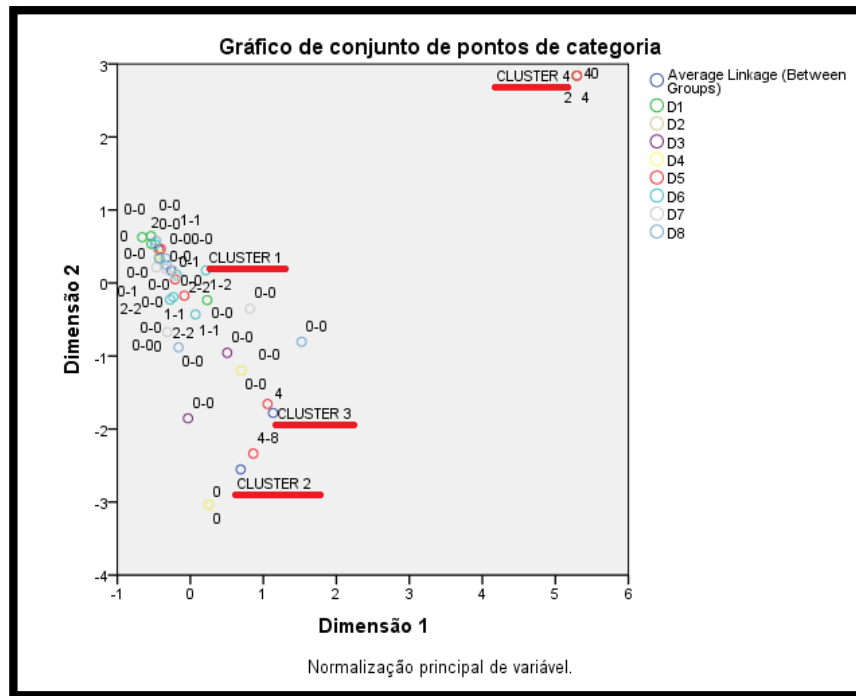
D7 - Mede o percentual das administrativas cobertas pelas receitas de prestação de serviços;

D8 - Mede o percentual das despesas administrativas em relação ao ativo total.

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

A figura 4 ilustra as relações entre as variáveis de desempenho e os clusters obtidos na análise anterior, nota-se que os Cluster 2, 3 e 4 apresentam relações com a variável D5 que trata da remuneração do capital próprio, o Cluster 2 também apresenta relação com a variável D4, capacidade de construção do capital social, o Cluster 1 apresenta relação com boa parte dos indicadores tendo em vista que possui o maior número de cooperativas também.

Figura 3: Análise de Correspondência Simples dos Indicadores de Desempenho



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Na próxima seção busca-se identificar se existe alguma relação entre o IGCC e os indicadores de desempenho por meio de uma correlação de Pearson.

4.4 RELAÇÃO DO IGCC E O DESEMPENHO FINANCEIRO

A tabela 11, mostra o resultado das correlações bivariadas de Pearson do IGCC e os indicadores de desempenho de Bressan (2010), especificamente alguns que integram o grupo taxas de retorno e custos.

Tabela 11: Análise de Correlação do IGCC e dos Indicadores de Desempenho

	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	IGCC
D1	1								
D2	-0,073	1							
D3	-0,079	0,999**	1						
D4	-0,073	1,000**	0,999**	1					
D5	-0,012	-0,150	-0,146	-,150	1				
D6	-0,141	0,066	0,116	0,066	0,106	1			
D7	0,462**	-0,089	-0,076	-0,089	0,028	0,204	1		
D8	-0,097	-0,116	-0,106	-0,116	-0,198	0,236	0,231	1	
IGCC	0,132	0,084	0,061	0,084	0,209	-0,471**	0,067	-0,105	1

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

O indicador D6 mede a relação das sobras com a receita operacional, ou seja, se há lucro em relação à Receita Operacional do Período. Analisando a correlação da tabela 9, tem-se que este é o único indicador do presente estudo que apresenta uma correlação significativa com uma das práticas de governança cooperativa (IGCC), no entanto, sendo uma correlação negativa (-0,471) a um nível de significância de 1%. Interpretando esta relação, pode-se dizer que quando mais elevado o nível de governança cooperativa, menor foram as sobras obtidas no ano de 2016. Todavia, é importante destacar que este resultado se limita à amostra analisada, no período analisado.

Tal achando persevera em trabalhos como de Fraga e Silva (2012) que pesquisaram a relação entre a diversidade dos membros do conselho de administração e o desempenho da empresa e concluíram uma relação negativa entre as áreas de educação formal e desempenho. Contudo é importante, que as cooperativas de crédito analisem constantemente seus índices econômico-financeiros para avaliar sua situação financeira, pois as entidades mais eficientes desempenham melhor seu papel, com capacidade de gerar sobras e retorno excedente (ACI, 2013). Nesse sentido a aplicação do modelo Pearls de Bressa (2010), revela as fraquezas e tendências institucionais, além de se caracterizar como uma ferramenta que auxilia os gestores em seu planejamento estratégico no alcance da eficiência organizacional.

O IGCC por sua vez, apresentou relações com os demais indicadores de desempenho, porém, não foram significativas. Nesse sentido Bressan, Lopez e Menezes (2013), contribui com esse achado, pois em seu *paper* ao avaliarem o desempenho de cooperativas de crédito do SICOOB, concluíram que existe limitações de eficiência, que algumas características não apresentam relação com a eficiência, e que esta eficiência depende sim, da política de captação e aplicação dos recursos.

Tabela 12: Análise de Correlação das práticas que compõe o IGCC por dimensão e os Indicadores de Desempenho

ESTRUTURA	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8
Q8	0,210	0,242	0,217	0,242	0,202	-0,109	0,351*	-0,178
Q9	0,065	-0,203	-0,225	-0,203	-0,090	-0,105	-0,038	-0,218
Q10	-0,301	0,059	0,030	0,059	-0,178	-0,212	-0,104	0,035
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8
Q11	0,000	0,265	0,180	0,265	0,026	-0,085	0,163	0,068
Q12	-0,270	0,112	0,084	0,112	-0,206	-0,122	-0,033	-0,080
Q13	-0,324*	0,052	0,010	0,052	-0,230	-0,146	-0,194	-0,125
Q14	-0,251	-0,060	-0,137	-0,060	-0,291	-0,222	-0,094	0,043
Q15	0,258	0,142	0,119	0,142	0,024	-0,101	0,208	-0,237
Q16	0,138	0,192	0,137	0,192	0,248	-0,086	0,056	0,000

Q17	-0,160	-0,009	-0,005	-0,009	0,087	-0,064	-0,037	-0,202
Q18	-0,061	-0,206	-0,211	-0,206	-0,056	-0,023	-0,390*	-0,328*
Q19	0,141	0,086	-0,058	0,086	0,231	-0,259	0,231	-0,072
Q20	0,029	-0,059	-0,146	-0,059	0,065	-0,216	-0,005	-0,200
Q21	0,040	0,105	0,100	0,105	0,296	0,114	0,110	-0,150
Q22	0,149	0,030	-0,066	0,030	0,041	-0,294	0,168	0,046
Q23	0,119	0,037	0,037	0,037	0,167	0,094	0,220	0,000
Q24	0,043	0,039	0,039	0,039	0,0395*	0,062	0,221	-0,118
Q25	0,233	0,147	0,090	0,147	0,119	-0,385*	0,233	0,095
Q26	0,084	0,006	-0,030	0,006	0,142	-0,089	-0,024	0,006
Q27	0,141	0,086	-0,058	0,086	0,231	-0,259	0,231	-0,072
Q28	-0,056	0,093	-0,031	0,093	0,238	-0,351*	0,073	0,062
Q29	0,113	0,069	0,064	0,069	0,099	0,059	0,188	-0,123
GESTÃO	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8
Q30	-0,144	-0,183	-0,215	-,183	-0,347*	-,206	-0,229	,005
Q31	-0,047	-0,014	-0,010	-0,014	0,116	-0,222	-0,010	-0,251
Q32	0,210	0,048	0,000	0,048	0,449**	-0,184	0,281	-0,068
Q33	0,011	-0,037	-0,031	-0,037	0,010	-0,245	0,105	-0,016
Q34	0,069	0,038	-0,044	0,038	0,196	-0,246	0,165	-0,095
Q35	0,163	0,204	0,157	0,204	0,484**	-0,034	0,314	0,007
Q36	0,015	-0,129	-0,092	-0,129	0,211	0,055	0,111	-0,198
Q37	0,060	0,292	0,255	0,292	0,242	-0,242	0,315	-0,041
Q38	0,060	0,032	0,000	0,032	0,176	-0,046	0,098	-0,069
Q39	0,169	0,018	-0,046	0,018	0,265	-0,146	0,215	0,137
Q40	-0,282	-0,222	-0,259	-0,222	-0,014	-0,195	-0,028	-0,255
Q41	-0,112	-0,130	-0,130	-0,130	-0,022	-0,135	-0,049	-0,281

**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

*, A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Para uma melhor exploração a tabela 12 apresenta as correlações das práticas por dimensão analisada com os indicadores de desempenho, percebe-se que o indicador de desempenho financeiro (D7) ao se correlacionar com a dimensão estrutura apresenta uma relação negativa, ou seja, quando a cooperativa não possui repetição de cargos em seu quadro social, diminuem as despesas administrativas cobertas pelas receitas de prestação de serviços, as demais práticas desta dimensão não apresentaram relação significativa com os demais indicadores de desempenho.

A dimensão Conselho de Administração, por sua vez, apresenta cinco práticas que possuem relação significativa com o desempenho. A primeira prática (Q13), que trata da existência da avaliação individual do conselheiro administrativo apresenta relação negativa com a geração de custos com os fundos de empréstimos, como esperado, ou seja o

monitoramento do conselheiro permite uma maior eficiência na gerencia dos custos das cooperativas de crédito. Em relação a participação de conselheiros suplentes nas reuniões do Conselho de Administração (Q18), nota-se uma relação negativa, em que a existência dessa prática permite que mais despesas administrativas seja cobertas pelas receitas das prestações de serviços.

Diante da constante discussão a respeito dos conflitos de interesses oriundos da alocação dos recursos, na tabela 12, pode-se perceber que se a cooperativa possui critérios formalizados para remunerar o seu Conselho de Administração (Q25), ela apresenta uma correlação positiva, como esperado, com uma melhor remuneração do capital próprio da instituição. Da mesma forma que, a necessidade da profissionalização dos conselheiros, percebida na prática (Q25), que trata da cooperativa pré-estabelecer requisitos para que um cooperado exerça um cargo de conselheiro, além do que já prevê a regulamentação proporciona uma relação negativa com a geração de sobras em relação a receita operacional, da mesma forma que a prática (Q28) direcionada ao acompanhamento da gestão executiva e operacional da entidade por meio de documentos, relatórios utilizados pelo conselho.

Quanto a dimensão gestão a tabela 12, mostra que o fato da diretoria executiva ser eleita por meio de um processo de eleição em assembleias gerais (Q30), está negativamente correlacionado a eficiência na remuneração do capital próprio. Enquanto que, se a cooperativa de crédito exige uma carga de horas mínimas de dedicação dos membros da direção executiva (Q32) e estabelece critérios para sua remuneração (Q35), a remuneração do capital próprio desta cooperativa acontece de maneira mais eficiente, conforme o esperado.

Desta forma, diante das relações encontradas pelo presente estudo percebe-se a importância do monitoramento e avaliação constante das práticas dos gestores e do Conselho de Administração, algo que as cooperativas desta pesquisa apresentaram certa fragilidade diante do percentual de respostas negativas em perguntas que trataram da realização de avaliações periódicas e individuais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com intuito de investigar a relação entre as práticas de governança cooperativa e o desempenho financeiro das cooperativas de crédito no Brasil por meio de técnicas exploratórias de dados, coletou-se informações financeiras e de governança utilizando dois meios: base de dados do BACEN e dados primários (questionário) em 39 cooperativas de crédito no ano de 2016.

Em primeiro momento, foi possível traçar o perfil dos respondentes percebendo a diversidade de regiões, sistemas, idade e porte, assim abrangendo cooperativas diversas em busca de características comuns diante de suas práticas de governança. Com relação a governança cooperativa, analisou-se por blocos do questionário que tratam das práticas que, em média, as cooperativas da amostra revelaram uma preocupação com a adoção das práticas voltadas a composição, funcionamento dos órgãos administrativos, bem como com a formação profissional da direção executiva. Foi possível observar, também, a necessidade de evolução das práticas direcionadas a assimetria informacional que por vezes causam os conflitos de interesses tratados pela teoria da agência.

Em seguida, este trabalho buscou analisar comparativamente as cooperativas. Nessa etapa verificou-se que as cooperativas da região Nordeste e de grande porte tiveram mais destaque quanto os indicadores trabalhados no presente trabalho, principalmente o IGCC, mostrando que tais cooperativas apresentaram melhor estrutura para atender as exigências do BACEN, enquanto outras, mesmo sendo obrigatória as práticas, ainda estão incorporando os mecanismos de governança cooperativa. Ainda, pode-se pressupor que o porte está associado a uma melhor governança cooperativa por possuir mais cooperados, mais interessados na longevidade e sustentabilidade das cooperativas.

Percebeu-se também, que a profissionalização da gestão por si só, não é fator determinante para a eficiência, é preciso monitorar as atividades dos ocupantes dos cargos sociais e educar os cooperados para que cada vez mais compreendam a essência do cooperativismo, promovendo o bem comum a todos e não interesses que gerem conflitos entre as partes. Além disso, a quantidade de cooperados mostrou-se importante por promoverem uma gestão mais democrática ao passo que se tenha um processo de sucessão de dirigentes, na intenção de evitar repetição de membros nos cargos de gestão e que o conselho de administração efetivamente contribua para resolução de problemas de agência.

Mediante a amostra estudada, pressupõe-se que no presente estudo o maior sistema (SICOOB) tem sido acompanhado pela crescente representatividade do SICREDI, que na maioria dos estados têm realizado fusões e incorporações de cooperativas de outros sistemas como o UNICRED, dividindo a maior parcela do setor na amostra, que regiões como o Nordeste tem expandido suas atividades, alcançando regiões como o Sul, onde surgiu movimento cooperativista.

Assim, pode-se concluir com o presente trabalho que essas instituições financeiras buscam sobreviver no sistema financeiro nacional, sem promover a competição entre si, diante

da paridade percebida pelo nível de incorporação das boas práticas de governança cooperativa em que a maioria das cooperativas pesquisadas assumiu um nível superior a 50%. Essas instituições fomentam a cooperação, buscando fortalecer o setor frente aos bancos comuns, muito competitivos.

Outro ponto relevante, está atrelado a governança promover positivamente o desempenho financeiro no sentido de geração de riquezas, como a literatura indica, contudo, o estudo mostrou que no cenário estudado necessariamente o lucro, sobra, não é objetivo fim desta organização. Os achados da pesquisa também demonstram o quanto pode ser explorado o campo de pesquisa, há muito para se estudar dentro deste contexto proposto, por se tratar de um estudo que permeia os quatro Princípios da Governança Corporativa (Transparência, Equidade, Prestação de Contas e Responsabilidade Corporativa) para as Instituições Financeiras do Sistema Financeiro Nacional, as Cooperativas de Crédito, sem que elas percam sua identidade.

Toda preocupação diante do movimento em torno da Governança Corporativa se justifica por sua importância ao promover desempenho, riqueza, captação de recursos, obtenção de vantagens competitivas e a perpetuidade das empresas. Nesse sentido e observando o crescimento do setor Cooperativista no Brasil e no mundo, a Governança Cooperativa através das Boas Práticas, oferece os mecanismos e ferramentas necessárias para alcançar a longevidade das operações, conforme os princípios cooperativistas orientam, promovendo uma gestão democrática que vise o bem-estar do cooperado, e a disseminação das micro finanças e desempenho, se possível.

6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O presente estudo apresentou limitações importante quanto à sua população e amostra, no que se refere ao tamanho da amostra, devido à dificuldade encontrada de obter respostas dos gestores das cooperativas, o que reduziu significativamente o tamanho da amostra analisada. Todavia, o número obtido permitiu a realização do estudo, uma vez que tal número foi adequado às técnicas de análise utilizadas. Assim, atenta-se que seus achados se limitam à amostra analisada.

Outra limitação importante foi o momento em que aconteceu a coleta, percebida por meio de conversa com gestores que demonstraram que as referidas instituições estavam passando por um momento de transição e principalmente o SICREDI estaria atualizando e

alterando todos os e-mails corporativos devido a incorporação de cooperativas do UNICRED, o que dificultou o contato com esses gestores a partir da base de dados de e-mails preexistente. Além disto, algumas destas cooperativas estariam em processo de reestruturação em atenção às exigências do BACEN, e também o fato de muitos gestores estarem ausentes por diversos motivos, seja férias, viagens, eventos, reuniões etc., o que acabou dificultando assim o contato com os mesmos.

REFERÊNCIAS

- ALBARELLO, E. P.; FIORESI, C. Governança Corporativa: A Importância do Marketing de Relacionamento nas Cooperativas de Crédito: O Caso da Sicredi Alto Uruguai RS/ SC. **Revista de Administração**, v. 11, n. 20, p. 119-133, 2014.
- ALEIXO, Sany Spinola; SOUZA, José Gilberto de; FERRAUDO, Antonio Sergio. Técnicas de análise multivariada na determinação de grupos homogêneos de produtores de leite. **Revista Brasileira de Zootecnia**, v. 36, n. 6, p. 2168-2175, 2007.
- ALKDAI, Hussain Khalifa Hussain; HANEFAH, Mustafa Mohd. Audit committee characteristics and earnings management in Malaysian Shariah-compliant companies. **Business and Management Review**, v. 2, n. 2, p. 52-61, 2012.
- ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa**: fundamentos, desenvolvimento e tendências. São Paulo: Atlas, 2006.
- ANTONIALLI, L. M.; FISCHMANN, A. A. Sucessão de dirigentes e continuidade das estratégias administrativas em uma cooperativa agropecuária. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 4, n. 2, p. 39-51, 2011.
- ARAÚJO, E. A. T.; SILVA, W. A. C. Cooperativas de crédito: a evolução dos principais sistemas brasileiros com um enfoque em indicadores econômico-financeiros. **Contextus**, v. 9, n. 1, p. 117-126, 2011.
- ARRUDA, Alessandro G. S.; FARIA, Ana Cristina de ; FERNANDES, Francisco ; ROMEIRO, Maria do Carmo . Estruturas de Governança em Cooperativas de Crédito Brasileiras e Canadenses: um comparativo sob a ótica da Teoria dos Custos de Transação'. *Revista de Administração da UFSM* , 2016.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **Governança cooperativa**: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito. Brasília (DF): Banco Central do Brasil, 2009.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **Resolução nº 2.788**, de 30 de novembro de 2000. Dispõe sobre a constituição e o funcionamento de bancos comerciais e bancos múltiplos sob controle acionário de cooperativas centrais de crédito. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/legislação>. Acesso em: 2 abr. 2017.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **Resolução nº 3.859**, de 27 de maio de 2010. Dispõe sobre Constituição, autorização e alteração de funcionamento das Cooperativas de crédito. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/legislação>> Acesso em: 30 mar. 2017.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **Fortalecimento da governança corporativa no Brasil: Pesquisa Governança em Cooperativas de Crédito 2013/ 2014**. Brasília (DF): Banco Central do Brasil, 2014.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **Banco Central do Brasil**. Disponível em: <www.bancenc.gov.br/>. Acesso em: 20. maio 2017.

BERLE, A.A.; MEANS, G.C. **The modern corporation and private property**. New York: MacMillan Company, 1932.

BERTOLLA, A.; SANTOS, L. D.; POLACINSKI, E. Governança corporativa: a importância para sustentabilidade das cooperativas de crédito. In: Fórum Internacional ECOINOVAR, 3, 2014, Santa Maria/ RS. **Anais...** Santa Maria/ RS: ECOINOVAR: 2014.

BIALOSKORSKI NETO, S.; SOUZA, J. V. P. de. Formação das cooperativas de café no Brasil: uma análise econômica e institucional. In: Encontro de Investigadores Latino Americanos de Cooperativismo, 3, 2004, São Leopoldo/ RS. **Anais...** São Leopoldo/ RS: Encontro de Investigadores Latino Americanos de Cooperativismo, 2004.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo; GIRÃO BARROSO, Marcelo Francini; REZENDE, Amaury José. Governança cooperativa e sistemas de controle gerencial: uma abordagem teórica de custos da agência. **BBR-Brazilian Business Review**, v. 9, n. 2, 2012.

BIJMAN, J.; HENDRIKSE, G.; OIJEN, A. Accommodating two worlds in one organization: changing board models in agricultural cooperatives. **Managerial and Decision Economics**, v. 34, n. 3/ 5, p. 204-217, 2013.

BORGEN, S. O. Product differentiation and cooperative governance. **Journal of SocioEconomics**, v. 40, n. 3, p. 327-333, 2011.

BORGIA, M. S. The social report as a tool of ethical governance in cooperative banking. **Megatrend revija**, v. 68, p. 139, 2006.

BRANCH, B.; RICHARDSON, D.; MUKASA, R. **World Council of Credit Unions research monograph series**, 1998.

BRANDÃO, M. M.. **Governança corporativa e a influência dos acionistas minoritários no sistema de decisões estratégicas**. 2004. 272f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

BRESSAN, V. G. F.; LOPES, A. L. M.; MENEZES, M. R.. Análise de eficiência das cooperativas de crédito brasileiras utilizando informações contábeis. In: 1º Congresso Integrado de Contabilidade – Governador Valadares/MG, Anais, 2013.

BRESSAN, V. G. F.; BRAGA, M. J.; BRESSAN, A. A.; RESENDE FILHO, M. A. Uma proposta de indicadores contábeis aplicados às cooperativas de crédito brasileiras. **Revista de Contabilidade e Controladoria**, v. 2, n. 4, p. 58-80, set./ dez. 2010.

BRESSAN, V. G. F.; BRESSAN, A. A.; RESENDE FILHO, M. A. Uma aplicação do sistema PEARLS às cooperativas de crédito brasileiras. **Revista de Administração**, v. 46, n. 3, art. 4, p. 258-274, 2011.

CARVALHO, F. L. de; DIAZ, M. D. M.; BIALOSKORSKI NETO, S.; KALATZIS, A. E. G. Saída e insucesso das cooperativas de crédito no Brasil: uma análise do risco. **Revista de contabilidade e finanças**, v. 26, n. 67, p. 70-84, abr. 2015.

COASE, R.H. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, n. 16, p. 386-405, Nov. 1937

COOK, M. L. The evolution of U.S. agricultural cooperative financial strategies. In: University of São Paulo's Internacional Agribusiness Seminar, 1, 1994, Águas de São Pedro. **Anais...** Águas de São Pedro: PENSA/USP, 1994.

COSTA, D. R. M.; CHADDAD, F. R.; AZEVEDO, P. F. de. Separação entre propriedade e decisão de gestão nas cooperativas agropecuárias brasileiras. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 50, n. 2, p. 285-300, 2012.

COSTA, Davi Rogério de Moura. **Propriedade e decisões de gestão em organizações cooperativas agropecuárias brasileiras. 2010. 133f.** 2010. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado em Economia)-Escola de Economia de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 133p.

CZERMAINSKI, Ana BC. Análise de correspondência. **Piracicaba,[sn]**, 2004.

DAGLI, H.; EYUBOGLU, K.; AYAYDIN, H. H. Performance Evaluation of Corporate Governance Index in Turkey. **Journal of Accounting and Finance**, v. 12, n. 2, p. 163-172, 2012.

DA SILVA, T. P.; GOLLO, V.; JUNIOR, M. M. R. Análise da eficiência na atividade de concessão de crédito em cooperativas brasileiras. In: Encontro Nacional de Cursos de Graduação em Administração – ENENGRAD, 24, 2013, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ENENGRAD, 2013.

DENIS, D. K.; MCCONNELL, J. J. International corporate governance. **Journal of Financial and Quantitative Analysis**, v. 38, n. 1, p. 1-36, 2003.

DESROCHERS, M.; FIRCHER, K. P. Corporate Governance and Depository Institutions Failure: The Case of an Emerging Market Economy. **CIRPEE Working Paper**, n. 01-02, Jul. 2002. Disponível em: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=345980>. Acesso em: 04 jan. 2017.

DIEL, F. J.; DA SILVA, T. P. Análise da eficiência e o posicionamento do ranking das cooperativas de crédito do Brasil. **Revista Internacional de Desenvolvimento Local**, v. 15, n. 1, p. 35-45, 2014.

ERTUGRUL, I.; KARAKASOGLU, N. Performance evaluation of Turkish cement firms with fuzzy analytic hier. – archy process and TOPSIS methods. *Expert Systems With Applications*, v.36, p.702-715, 2009.

FERREIRA, M. A. A.; GONÇALVES, R. M. L.; BRAGA, M. J. Investigação do desempenho das cooperativas de crédito de Minas Gerais por meio da Análise Envoltória de Dados (DEA). **Economia Aplicada**, v. 11, n. 3, p. 425-445, jul./ set., 2007.

FONTES FILHO, J. R.; MARUCCI, J. C.; DE OLIVEIRA, M. J. Governança cooperativa: participação e representatividade em cooperativas de crédito no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 4, p. 107-125, 2008.

FRANCISCO, J. R. S. **Índice de governança corporativa**: criação de valor e desempenho nas cooperativas de crédito. 2014. 321 f. Tese (Doutorado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2014.

FRANCISCO, J. R. de S.; AMARAL, H. F.; BERTUCCI, L. A. Risco de crédito em cooperativas: uma análise com base no perfil do cooperado. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 7, n. 2, p. 137-149, 2012.

GABRIEL, F.; SILVEIRA, A. M. . Impacto da adesão às práticas recomendadas de governança corporativa no índice de qualidade da Informação contábil. In: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC; Joaquim Rubens Fontes Filho; Ricardo Pereira Câmara Leal.. (Org.). Governança corporativa e criação de valor. 1ed.São Paulo: Saint Paul Editora, 2014, v. , p. 122-142.

GAGEIRO, João Nunes; PESTANA, Maria. Análise de dados para Ciências Sociais—A Complementaridade do SPSS. 2000.

GOLLO, V.; DA SILVA, T. P. Eficiência global no desempenho econômico-financeiro de cooperativas de crédito brasileiras. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 9, n. 25, 2015.

GOZER, I. C.; GIMENES, R. M. T.; MENEZES, E. A.; ALBUQUERQUE, A. R. P. L.; ISOTANI, S. Avaliação de insolvência em cooperativas de crédito: uma aplicação de redes neurais artificiais e do sistema PEARLS. **Revista Gepec**, v. 18, n. 1, p. 6-30, jan./ jun. 2014.

GUERRA JUNIOR, A.; RIBEIRO, P. E. . A COOPERATIVA DE CRÉDITO MÚTUO APLICADO ÀS MICROFINANÇAS. OBSERVATORIO DE LA ECONOMÍA LATINOAMERICANA, v. 01, p. 10-20, 2016.

GUSE, Jaqueline Carla et al. Desempenho Econômico Financeiro das Maiores Cooperativas de Crédito Brasileiras. XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2014.

HAGENDORFF, J. Corporate Governance in Banking. In: BERGER, A. N.; MOLYNEUX, P.; WILSON, J. O. S. **The Oxford Handbook of Banking**. 1. ed. New York: Oxford University Press, 2014.

HAIR, J. F. J.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HERMALIN, B. E. e WEISBACH, M. S. The Determinants of Board Composition. *The RAND Journal of Economics*, v. 19, n. 4, p. 589-606, winter, 1988.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código de melhores práticas de governança corporativa**. 4. ed. São Paulo: IBGC, 2009.

INTERNATIONAL CO-COPERATIVE ALLIANCE. **Plano de ação para uma década cooperativa**. Oxford: ICA, 2013. Disponível em: <http://ica.coop/sites/default/files/attachments/ICA%20Blueprint%20%20Final%20-%20June%202013%20Portuguese.pdf>. Acesso em: 20 out. 2017.

JACQUES, E. R. **O Cooperativismo de Crédito Brasileiro: Um Estudo Sobre os Determinantes do Crescimento do Setor**. 2015. 117 f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2015.

JENSEN, M. C; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Reflections on the corporation as a social invention. **Midland Corporate Finance Journal**, v. 1, n. 3, Nov. 1983.

JONES, P. **Growing Credit Unions in the West Midlands the case for restructuring**. *Journal of Cooperative Studies*, v. 37, n. 1, p. 5-21, 2004.

KIRKPATRICK, C.; MAIMBO, S. M. The implications of the evolving microfinance agenda for regulatory and supervisory policy. **Development Policy Review**, v. 20, n. 3, p. 293-304, 2002.

LIMA, R. E.; AMARAL, H. F. Inadimplência nas cooperativas de crédito de livre admissão. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 5, n. 12, p. 72-89, 2011.

LÚCIO, A. D.; STORCK, LINDOLFO; BANZATTO, DAVID ARIIVALDO. Classificação dos experimentos de competição de cultivares quanto a sua precisão. **Pesquisa Agropecuária Gaúcha**, v. 5, n. 1, p. 99-103, 1999.

MENDES, F. **A gestão baseada no valor nas instituições financeiras: um modelo aplicado a bancos múltiplos**. 2004. 145p. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Controladoria). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

MEINEN, Ênio; PORT, Márcio. Cooperativismo Financeiro, percurso histórico, perspectivas e desafios. **Brasília: Confebras**, 2014.

MONTEIRO, M. A. **Gestão do risco de crédito das cooperativas de crédito da região sudoeste do Paraná**. 2014. 174f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Tecnológica do Paraná, Pato Branco (PR), 2014.

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. **Anuário do cooperativismo brasileiro**. Brasília: OCB, 2011.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Governança corporativa na prática**: integrando acionistas, conselho de administração e diretoria executiva na geração de resultados. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, P. H. M. de; BRESSAN, V. G. F.; BRESSAN, A. A. Existe diferença no desempenho financeiro das cooperativas centrais de crédito no Brasil? **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v. 2, n. 2, p. 40-54, 2014.

PINHEIRO, M. A. H. **Cooperativas de crédito**: história da evolução normativa no Brasil. 6. ed. Brasília: Banco Central do Brasil, 2008.

PINHO, D. B. **O cooperativismo no Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2003.

PINHO, D. B.; PALHARES, V. M. A. **O Cooperativismo de Crédito no Brasil**: do século XX ao século XXI. São Paulo: ESETec Editores Associados, 2004.

PINTO, G. M. V. de S.; COSTA, F. M. da; FUNCHAL, B. Governança corporativa e o desempenho das cooperativas de crédito do Brasil. In: Convenção dos Contabilistas do Estado do Espírito Santo, 20, 2008, Espírito Santo. **Anais...**Cachoeiro de Itapemirim: CRC-ES, 2008.

PINTO, G. M. V. de S.; FUNCHAL, B.; COSTA, F. M. da. Governança corporativa e o desempenho das cooperativas de crédito do Brasil. In: International Association for Accounting Education and Research (IAAER) – Associação Nacional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (ANPCONT), 3, 2009, São Paulo (SP). **Anais...** São Paulo: ANPCONT, 2009.

Portal do Cooperativismo Financeiro. Disponível em <<http://cooperativismodecredito.coop.br/cenario-mundial/cenario-brasileiro/>>. Acesso em: 30 de Janeiro de 2018.

REISDOERFER, Bruna Rohr; GOLDONI, Luiz Rogério Franco. A Diretiva Europeia sobre Aquisições em Segurança e Defesa: Impactos na Logística de Defesa. **Carta Internacional**, v. 12, n. 2, p. 76-100, 2017.

RIBEIRO, Luiz Carlos de Santana et al. Aspectos econômicos e ambientais da reciclagem: um estudo exploratório nas cooperativas de catadores de material reciclável do Estado do Rio de Janeiro. **Nova Economia**, v. 24, n. 1, p. 191-214, 2014.

RICKETTS, M. **The economics of business enterprise**: new approaches to the firm. New York: Harvester Wheatsheaf, 1987.

RICHARDSON, D. C. Pearls monitoring system. World Council of Credit Unions. **Toolkit series**, n. 4, Oct. 2002.

SCHWARTZ MARANHÃO, Flávia; DA FONSECA, Marcos Wagner; FREGA, José Roberto. Governança corporativa e desempenho das empresas diante da crise econômica global de 2008: uma análise de dados em painel. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 9, n. 2, 2016.

SEGRETI, J. B.; PELEIAS, I. R.; RODRIGUEZ, G. M. Custos da atividade de governança corporativa sob o enfoque da controladoria moderna. In: Congresso Internacional de Custos, 9, 2005, Florianópolis (SC). **Anais...** Florianópolis (SC): Congresso Internacional de Custos, 2005

SEITZ, F. The Cooperative Banking System in Germany: Empirical evidence and some theory. **Dilemmas of the Development of Cooperative Banking Credits in Poland**, n. 45, p. 77-86, 2012.

SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. Brasília, 2017. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 5 fev. 2017.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. A survey of corporate governance. **The journal of finance**, v. 52, n. 2, p. 737-783, 1997.

SILVA, E. C. da. **Governança corporativa nas empresas**: guia prático de orientação para acionistas e conselho de administração. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, A.; PADILHA, E. S.; SILVA, T. P. Análise da performance econômico-financeira das 25 maiores cooperativas de crédito brasileiras. **Revista Desenvolvimento em Questão**, v. 13, n. 32, out./ dez., 2015.

SILVA, S. S. da; SOUSA, A. R. de; LEITE, E. T. Conflito de agência em organizações cooperativas: um ensaio teórico. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 13, n. 1, p. 63-76, 2011.

SILVEIRA, A. D. M. da.; BARROS, L. A. B. de C.; FAMÁ, R. Estrutura de Governança e Valor nas Companhias Abertas Brasileiras. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 3, jul-set, p.50-64, 2003.

SINGER, P.; SOUZA, A. R. **A economia solidária no Brasil**. São Paulo: Contexto, 2000.

SMITH, A. **The wealth of nations**. New York: The Modern Library, 1776.

SOARES, M.; MELO SOBRINHO, A. **Microfinanças**: o papel do Banco Central do Brasil e a importância do cooperativismo de crédito. 2. ed. Brasília: Banco Central do Brasil, 2008.

SPEAR, P. G. Herpes simplex virus: receptor and ligands for cell entry. **Cellular Microbiology**, v. 6, n. 5, p. 401-410, 2004.

TRETER, J.; KELM, M. L. A questão da governança corporativa nas organizações cooperativas. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 24, 2004, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2004.

TRINDADE, L. Z.; NETO, S. B. Análise e percepção dos custos das práticas de governança corporativa: um estudo de caso. **Contextus-Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 12, n. 3, p. 64-97, 2014.

TRINDADE, L. Z.; NETO, S. B. Uma análise da separação entre a propriedade e a gestão nas cooperativas de crédito brasileiras. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 6, n. 16, p. 95-118, 2012.

TRINDADE, L. Z.; NETO, S. B. Regressão dos mínimos quadrados parciais para analisar a percepção dos custos de governança corporativa em uma cooperativa de crédito. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 3, n. 6, p. 1-14, 2017.

UTYAMA, D. P. R. **Governança corporativa em cooperativas de crédito e sua relação com desempenho e risco**. III Congresso UnB de Contabilidade e Governança – Brasília, 2017.

VENTURA, E. C. F.; FILHO, J. R. F.; SOARES, M. M.; SOBRINHO, A. D. M.; BASTOS, A. M.; COELHO, F. C.; BALLIANA, G. M.; MARUCCI, J. C.; FELTRIM, L. E.; OLIVEIRA, M. M. R.; TOSINI, M. F. C.; OLIVEIRA, M. J. **Governança Cooperativa**: Diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito. Brasília: BCB, 2009.

VILELA, D. L.; NAGANO, M. S.; MERLO, E. M. Aplicação de análise envoltória de dados em cooperativas de crédito rural. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 2, p. 99-120, 2007.

WILLIAMSON, O. **The economic institutions of capitalism**: firms, markets, relational contracting. New York: The Free Press, 1985.

ZYLBERSZTAJN, D. Organização de cooperativas: desafios e tendências. **Revista de Administração**, v. 29, n. 3, p. 23-32, 1994.

ANEXO

Este questionário tem como objetivo identificar práticas de governança corporativa nas cooperativas do Brasil e será utilizado na realização de uma pesquisa de dissertação da discente Lauana da Conceição Cabral Souto vinculada ao Programa de Pós graduação em Administração da UFPB da cidade de João Pessoa – PB, sob a orientação do Prof. Dr. Orleans Silva Martins. As informações cedidas serão de inteiro sigilo. A sua participação é fundamental para o sucesso desta pesquisa.

QUESTIONÁRIO PARA ELABORAÇÃO DA PESQUISA SURVEY

PERFIL DO RESPONDENTE

1. Nome da cooperativa:
2. CNPJ(Apenas para localizarmos na base de dados do BACEN):
3. Cargo do respondente:
4. Idade da cooperativa em anos:
5. Quantidade de funcionários e estagiários:
6. Quantidade de cooperados:
7. Quantidade de Pontos de Atendimento:

ESTRUTURA

8. A estrutura administrativa da cooperativa é composta por Conselho de Administração e Diretoria Executiva, sem qualquer repetição de membros entre tais órgãos.
 - a) Sim.
 - b) Não.
9. A cooperativa possui código de conduta/ética vigentes?
 - a) Sim.
 - b) Não.
10. O número total de pessoas (componentes titulares) dos órgão de gestão, como Conselho de Administração e Diretoria Executiva, é ímpar?
 - a) Sim.
 - b) Não.

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

11. Há reeleição de mandato dos membros do Conselho de Administração?
 - a) Sim.
 - b) Não.

12. Existe avaliação periódica dos membros do Conselho de Administração?
- a) Sim.
 - b) Não.
13. Existe avaliação individual do conselheiro administrativo?
- a) Sim.
 - b) Não.
14. O processo e os resultados das avaliações individuais dos conselheiros são divulgados aos associados por meio de um item específico no Relatório de Administração?
- a) Sim.
 - b) Não.
15. Existe planejamento estratégico homologado pelo Conselho de Administração, em vigência de mandato?
- a) Sim.
 - b) Não.
16. No final de 2016/início de 2017, o Conselho de Administração deliberou e registrou uma agenda mínima de trabalho que planeja realizar no exercício anual, contendo, por exemplo, um cronograma previsto de reuniões e os temas a serem abordados?
- a) Sim.
 - b) Não.
17. Existe conselheiros suplentes no Conselho de Administração?
- a) Sim.
 - b) Não.
18. Os conselheiros suplentes participam das reuniões do Conselho de Administração?
- a) Sim.
 - b) Não.
19. As atribuições do Conselho de Administração estão definidas no estatuto e/ou regimento interno da cooperativa?
- a) Sim.
 - b) Não.
20. Existe política de sucessão de dirigentes registrada em documento formalizado na cooperativa?
- a) Sim.
 - b) Não.
21. Entre 2014 e 2016 algum associado não componente da administração participou de programa de formação de potenciais conselheiros de administração e diretores, independentemente de candidatura existente?
- a) Sim.
 - b) Não.
22. Em alguma regulamentação da cooperativa ou sistema cooperativo está previsto o treinamento regular para os potenciais conselheiros de administração e diretores?

- a) Sim.
- b) Não.

23. Existe algum critério formalizado para que os diferentes segmentos (regiões, categorias, profissionais etc.) que compõem o quadro social da cooperativa tenham representatividade no Conselho de Administração?

- a) Sim.
- b) Não.

24. A cooperativa possui critérios formalizados para remuneração do Conselho de Administração?

- a) Sim.
- b) Não.

25. Existe pré-requisitos para que um cooperado exerça um cargo no Conselho de Administração, além das previstas na regulamentação?

- a) Sim.
- b) Não.

26. São fornecidos treinamentos para os membros do Conselho de Administração?

- a) Sim.
- b) Não.

27. Existe periodicidade de pelo menos 3 reuniões anuais do Conselho de Administração?

- a) Sim.
- b) Não.

28. Existe acompanhamento da gestão executiva e operacional da entidade por meio de documentos e/ou relatórios utilizados pelo Conselho de Administração?

- a) Sim.
- b) Não.

29. Existem Comitês de assessoramento ao Conselho de Administração (como Comitê Fiscal, de Auditoria etc.)?

- a) Sim.
- b) Não.

GESTÃO

30. A Diretoria Executiva é eleita por meio de um processo de eleição em Assembleias Gerais?

- a) Sim.
- b) Não.

31. No final de 2016/início de 2017, a Direção Executiva (DIREX) deliberou e registrou uma agenda mínima de trabalho que planeja realizar no exercício anual, contendo, por exemplo um cronograma previsto de reuniões e os temas a serem abordados?

- a) Sim.
- b) Não.

32. É estabelecido um mínimo de horas dedicadas à cooperativa pelos membros da Direção Executiva?
- a) Sim.
 - b) Não.
33. Existe pré-requisitos para que um cooperado exerça um cargo na Direção Executiva além das previstas na regulamentação?
- a) Sim.
 - b) Não.
34. São realizados treinamentos para os membros da Direção Executiva?
- a) Sim.
 - b) Não.
35. São estabelecidos critérios para remuneração dos diretores executivos?
- a) Sim.
 - b) Não.
36. A Direção Executiva elabora de forma rotineira algum tipo de relatório específico direcionado aos associados?
- a) Sim.
 - b) Não.
37. A Direção Executiva elabora de forma rotineira algum tipo de relatório específico direcionado ao Conselho Fiscal?
- a) Sim.
 - b) Não.
38. Existe regulamentação interna sobre “Divulgação de transações com partes relacionadas”?
- a) Sim.
 - b) Não.
39. Existe regulamentação interna sobre “resolução de conflitos de interesse em órgãos estatutários (Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Direção Executiva, outros)”?
- a) Sim.
 - b) Não.
40. A cooperativa dispõe de site (sítio eletrônico) e nele disponibiliza suas informações de gestão e desempenho de forma atualizada?
- a) Sim.
 - b) Não.
41. A cooperativa disponibiliza informações periódicas sobre seu desempenho (impressas ou eletrônicas) a todos os seus cooperados?
- a) Sim.
 - b) Não.