



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO / CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE
ORGANIZAÇÕES APRENDENTES

ANDERSON RAFAEL CASTRO SIMÕES

GOVERNANÇA CORPORATIVA: ADESÃO DE BOAS PRÁTICAS PELAS
COOPERATIVAS DE CRÉDITO DO NORDESTE.

JOÃO PESSOA
2017

ANDERSON RAFAEL CASTRO SIMÕES

**GOVERNANÇA CORPORATIVA: ADEÇÃO DE BOAS PRÁTICAS PELAS
COOPERATIVAS DE CRÉDITO DO NORDESTE.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão de Organizações Aprendentes. Linha de Pesquisa: Gestão de Projetos e Tecnologias Emergentes da Universidade Federal da Paraíba, como exigência à obtenção do título de Mestre em Gestão de Organizações Aprendentes.

Orientadora: Profa. Dra. Edna Gusmão de Goes Brennand.

JOÃO PESSOA
2017

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

S593g Simões, Anderson Rafael Castro.

Governança corporativa: adesão de boas práticas pelas cooperativas de crédito do nordeste / Anderson Rafael Castro Simões. - João Pessoa, 2017.

117 f. : il.

Orientação: Edna Gusmão de Goes Brennand.

Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE.

1. Gestão de organizações. 2. Governança Corporativa - boas práticas. 3. Cooperativas de Crédito. 4. Cooperativismo. 5. SICOOB - Sistema de cooperativas de créditos. I. Brennand, Edna Gusmão de Goes. II. Título.

UFPB/BC

TERMO DE APROVAÇÃO

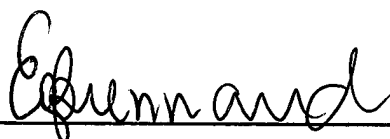
GOVERNANÇA CORPORATIVA: ADESÃO DE BOAS PRÁTICAS PELAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO DO NORDESTE.

ANDERSON RAFAEL CASTRO SIMÕES

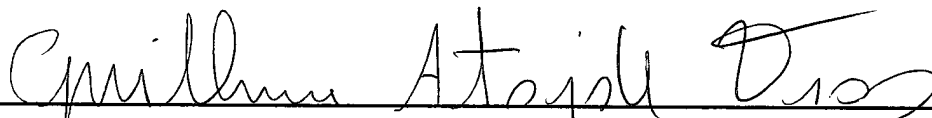
Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão de Organizações Aprendentes. Linha de Pesquisa: Gestão de Projetos e Tecnologias Emergentes da Universidade Federal da Paraíba, como exigência à obtenção do título de Mestre em Gestão de Organizações Aprendentes.

Orientadora: Profa. Dra. Edna Gusmão de Goes Brennand.

BANCA EXAMINADORA



Profa. Dra. Edna Gusmão de Goes Brennand (UFPB/MPGOA)
Orientadora



Profa. Dr. Guilherme Ataíde Dias (UFPB/MPGOA)
Examinador Interno

Profa. Dra. Maria Creusa de Araújo Borges (UFPB/CCJ)
Examinador Externo

Dedico a minha esposa, pais e familiares.
Ao cooperativismo paraibano e nordestino,
fontes de inspiração na promoção de ideais
como solidariedade, eficiência econômica
e igualdade.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ser a maior certeza de que tudo daria certo desde o princípio.

A minha esposa, Deysiane Pessoa Simões, por sua companhia, paciência diante das minhas ausências, por seu cuidado e amor.

Aos meus pais, Antônio e Dalzisa, meus primeiros referenciais no campo dos estudos, eterna gratidão por seus cuidados, atenção, carinho, presença e apoio em todos os momentos da minha vida.

À Prof^a. Dra. Edna Gusmão de Goes Brennand, minha orientadora, pelo sua dedicação e competência, trazendo questões que foram contribuindo para o meu evoluir enquanto trabalho de escrita.

Aos participantes desta pesquisa, que estiveram sempre disponíveis em contribuir com o presente estudo. Suas participações foram fundamentais para tornar esta pesquisa possível.

Aos meus amigos do Sicoob Central Nordeste, pelas experiências vividas e pelo aprendizado diário, vocês me ensinam todos os dias o que é ser “cooperativa”.

Aos amigos que o mestrado me proporcionou, em especial aos “desnoiados”, turma composta por Debóra, Jadelson, Kamila, Michelly e Eric, pela companhia, amizade e apoio, sem as nossas trocas, tudo seria bem mais difícil.

A todos que estiveram ao meu lado, direta ou indiretamente, contribuindo para a consolidação deste momento.

Nada se faz sem cooperação,
algo que vem do coração...
Nessa cooperação, é preciso notar
que todos devemos colaborar...
Ninguém consegue fazer tudo sozinho,
e o melhor caminho,
é bem entender, que sempre alguém
completará a obra de alguém...
Poetas e formatadores,
escritores e divulgadores,
trabalhando em cooperação,
em paz e com o coração,
fazem sempre maravilhas...
Esses resultados são apreciados,
nos lindos trabalhos executados...
Todos devem ser respeitados,
e seus méritos reconhecidos,
cada qual fazendo sua parte,
com um sucesso que se reparte...
Existindo essa sadia cooperação,
veremos que o fruto dessa união,
com um abraço, um beijo, um aperto de mão,
sempre fará bem ao coração...

Marcial Salaverry

RESUMO

Trata de uma análise sobre a adoção de boas práticas de governança corporativa como diferencial competitivo entre as sociedades cooperativas, dada a relevância dos seus impactos positivos sobre a conduta e comportamento dos envolvidos na organização. Descreve planos de composição do funcionamento dos órgãos de administração, mapeando principais problemas decorrentes de potenciais conflitos oriundos do desalinhamento de objetivos. Descreve o Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas desenvolvido pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), como entidade independente e dedicada ao desenvolvimento da Governança. O estudo é motivado pelo entendimento de que a aplicabilidade da governança corporativa é de suma importância para o desenvolvimento das cooperativas de crédito diante dos desafios inerentes a um crescimento sustentável. Investiga a existência de relações significativas entre as boas práticas de governança adotadas pelas cooperativas de crédito do Nordeste e as recomendadas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. O Estudo é caracterizado como uma pesquisa exploratória e de abordagem qualitativa, que contou com a participação de 7 (sete) cooperativas singulares, cuja área de atuação estava concentrada nos 9 (nove) estados nordestinos. A coleta de dados ocorreu em duas etapas: na primeira foi utilizada a técnica de análise documental, através da identificação das boas práticas regulamentadas nos estatutos sociais. No segundo momento, constou da aplicação de questionários a um representante de cada cooperativa, sendo condição de participação o mesmo encontrar-se em pleno exercício dos cargos de diretor, conselheiro ou gestor. Como instrumento analítico foi realizada uma análise de conteúdo, utilizando os mecanismos propostos por Laurence Bardin. Os resultados evidenciaram que existem relações de significância entre as boas práticas adotadas pelas cooperativas e aquelas recomendadas pelo IBGC. Ressaltaram, contudo, que a gestão cooperativista carece, ainda, de aperfeiçoamentos para uma aplicabilidade efetiva das diretrizes nacionais.

Palavras-Chave: Governança Corporativa; Boas Práticas; e Cooperativas de Crédito.

ABSTRACT

This dissertation presents an analysis about the use of good practices of corporate governance as a competitive differential between cooperative societies due to the relevance of its positive impacts in the conduct and behavior of those involved in an organization. Also, it describes plans for composition of functioning of management bodies; mapping the main problems arising from potential conflicts originating from misalignment of objectives. It portrays the Guide of Best Practices in Governance for Cooperatives developed by the Brazilian Institute of Corporate Governance (IBGC) as an independent entity dedicated to the development of Governance. This study is motivated by the understanding that applicability of corporate governance is of paramount importance for the development of credit cooperatives facing challenges inherent in sustainable growth. Furthermore, the existence of significant relationships between good governance practices used by Brazilian Northeast credit cooperatives and those recommended by Brazilian Corporate Governance Institute are investigated in this research. This investigation is characterized as an exploratory research with a qualitative approach; and the participation of seven singular cooperatives, whose area of activity was concentrated in nine Northeastern Brazilian states. The data collection took place in two stages: during the first one the documental analysis technique was used through the identification of good practices regulated in bylaws. Afterward, a questionnaire was administered to a representative of each cooperative; being necessary condition that each professional was in full exercise of positions such as director, adviser or manager. In addition to that, as an analytical tool, a content analysis was performed using the mechanisms proposed by Laurence Bardin. The results of this research support the idea that there are relations of significance between good practices used by cooperatives and those recommended by the IBGC. On the other hand, the findings emphasize how cooperative management still needs improvements in order to achieve effective applicability of national guidelines.

Keywords: Corporate governance; Best Practices; Credit Cooperatives.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Listagem de documentos analisados.....	21
Quadro 2 – Categorias e subcategorias.....	24
Quadro 3 – Diferença entre bancos e instituições financeiras cooperativas.....	32
Quadro 4 – Classificação das Cooperativas antes da Resolução nº 4.434 do Bacen.....	34
Quadro 5 – Participação relativa de cada região no total de total do cooperativismo.....	35
Quadro 6 – Princípios da governança cooperativa de acordo com a OCB.....	54
Quadro 7 – Resultados Alcançados.....	98

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ONG – Organização não governamental

SFN – Sistema Financeiro Nacional

SICOOB – Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil

SICRED – Sistema de Crédito Cooperativo

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

OCB – Organização das Cooperativas do Brasil

AGO – Assembleia geral ordinária

AGE – Assembleia geral extraordinária

FATES – Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social

CMN – Conselho Monetário Nacional

BANCOOB – Banco Cooperativo do Brasil

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

CVM – Comissão de Valores Mobiliários

BOVESPA – Bolsa de Valores de São Paulo

BACEN – Banco Central do Brasil

COAF – Conselho de Controle de Atividades Financeiras

FGCOOP – Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito

CNC – Confederação Nacional do Cooperativismo

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
2. ORGANIZAÇÃO METODOLÓGICA DA PESQUISA.....	15
2.1. JUSTIFICATIVA.....	16
2.2. PROBLEMATIZAÇÃO.....	17
2.3. OBJETIVOS.....	18
2.3.1. Objetivo Geral	18
2.3.2. Objetivos Específicos.....	18
2.4. METODOLOGIA DA PESQUISA.....	18
2.4.1. Delineamento da pesquisa.....	18
2.4.2. Participantes.....	19
2.4.3. Coleta de dados.....	20
2.4.4. Análise de dados.....	23
3. COOPERATIVISMO.....	25
3.1. BREVE HISTÓRICO.....	27
3.2. COOPERATIVAS.....	29
3.3. COOPERATIVAS DE CRÉDITO.....	31
3.4. O COOPERATIVISMO DE CRÉDITO NO NORDESTE.....	35
3.5. SISTEMA DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO DO BRASIL (SICOOB)....	36
3.6. O COOPERATIVISMO FINANCEIRO AMANHÃ.....	38
4. GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	40
4.1. GOVERNANÇA CORPORATIVA NO MUNDO.....	43
4.2. GOVERNANÇA CORPORATIVA NO BRASIL.....	47
4.3. O CÓDIGO DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	51
4.4. GOVERNANÇA COOPERATIVA EM ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS.....	53
4.5. GUIA DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA PARA COOPERATIVAS.....	57
5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	60
5.1. RESULTADOS ALCANÇADOS.....	97
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	100

REFERÊNCIAS.....	103
APÊNDICES.....	108
Apêndice 1 – MODELO TCLE.....	109
Apêndice 2 – QUESTIONÁRIO.....	111
ANEXOS.....	114
Anexo 1 – PARECER DO COMITÊ DE ETICA.....	115

O cooperativismo é uma forma de associação na qual a sociedade se organiza em sistema de ajuda mútua para resolver diversos problemas relacionados ao seu dia a dia. De acordo com a Lei nº 5.764/1971, em seu art. 3º, compartilham do contrato de sociedade cooperativa as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro (BRASIL, 1971).

Na economia, o cooperativismo é caracterizado como participante do terceiro setor, precedido pelo Governo e instituições privadas, estando junto a ONGs e instituições assistencialistas, mas com funções distintas. As cooperativas têm uma variação que chamamos de sobras (as empresas privadas chamam de lucro), que é destinada proporcionalmente a cada participante do movimento após o resultado líquido positivo, e, caso aconteça perdas, o rateio também será proporcional (BARBALHO e NAMI, 2016).

Para Soares e Sobrinho (2015), ao refletir sobre a tendência do cooperativismo financeiro nacional, o crescimento médio anual de todas as regiões é superior à média do Sistema Financeiro Nacional (SFN). E, nas regiões norte e nordeste a evolução média anual superou mesmo a média nacional do cooperativismo no período. A ocorrência de tal fato se dá em consequência de estímulos ao funcionamento de cooperativas com maior amplitude do quadro social e com o proporcional aumento das margens operacionais.

De acordo com Ferreira, Gonçalves e Braga (2007), as cooperativas de crédito compõem um segmento das instituições financeiras, integrando o quadro dos operadores do SFN, que tornam o acesso ao crédito mais fácil e barato, pois reduzem os juros e taxas de cheque especial e empréstimos. De modo que mantém um modelo estrutural que as permitem conservar a proximidade, a identidade, o relacionamento direto com o seu quadro social e compreender suas necessidades, sem perder na essência a sua capacidade competitiva para com as demais instituições financeiras.

Considerando, especialmente, o plano de composição e do funcionamento dos órgãos de administração, as cooperativas de crédito estão sujeitas aos problemas decorrentes de potenciais conflitos oriundos do desalinhamento de objetivos. Neste contexto, surge a necessidade de mecanismos que garantam convergência de interesses entre quem possui a propriedade e quem está no seu controle. A governança corporativa, originária do relacionamento de agência, ao englobar um conjunto de

ações, práticas e procedimentos que auxiliam no controle da gestão da organização, procura amenizar os problemas ocorridos nesse relacionamento (LIMA, 2016).

Para Utiyama (2016), a governança corporativa é relevante para gestão das cooperativas de crédito, na medida em que, por meio de mecanismos de governança, objetiva-se lidar com as questões resultantes de problemas de agência, decorrentes da complexidade e singularidade de sua gestão. A adoção de tais mecanismos visa atender de forma satisfatória aos anseios dos cooperados de forma alinhada com os objetivos da organização.

A governança corporativa ocupa um espaço crescente no mercado de capital, recebendo atenção dos principais órgãos reguladores, pois, fundamentada nos princípios de transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa, contribui para o melhor exercício do direito de propriedade e do controle interno. Tal assunto ganha amplo espaço nas discussões, debates e estudos em virtude de ocorrências envolvendo grandes empresas com problemas originados pela fragilidade de seus controles e fiscalização (SOUSA NETO; REIS, 2015).

Nesse caminho, tendo como meta a busca pela excelência em governança, foi fundada em 27 de novembro de 1995 o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Trata-se de uma entidade sem fins lucrativos, de atuação nacional e internacional. E, em 2015, foi elaborado pela Comissão de Governança em Cooperativas o Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas do IBGC, no qual o objetivo era de atender as estruturas de cooperativas singulares.

O crescimento das entidades cooperativas leva-as a uma complexidade estrutural e operacional maior, o que exige de seus administradores e gestores maior capacitação, especialização e competência na condução dos negócios (IBGC, 2015).

Sendo assim, a relevância da pesquisa se coloca diante da necessidade da adoção de boas práticas pelas cooperativas do Nordeste. O manual norteará o andamento do trabalho, tendo em vista, a necessidade de percepção de uma relação significativa para com as instituições pesquisadas.

2. ORGANIZAÇÃO METODOLÓGICA DA PESQUISA

Nesta parte inicial do trabalho demonstramos os caminhos metodológicos que foram adotados, tendo como finalidade principal, estruturar o tema, delimitando os percursos percorridos, bem como a forma de coleta e análise dos dados.

2.1 JUSTIFICATIVA

A cooperativa é uma das formas avançadas de organização da sociedade civil, pois proporciona o desenvolvimento socioeconômico aos seus integrantes e à comunidade, e resgata a cidadania por meio da participação, do exercício da democracia, da liberdade e autonomia (MORATO; COSTA, 2001).

Conforme dados do Banco Central do Brasil, a participação das cooperativas de crédito na economia nacional é ascendente, por esse motivo torna-se relevante a realização de pesquisa sobre essas instituições financeiras não bancárias. Sob esta perspectiva teórica, o presente estudo contribuirá para o desenvolvimento dos modelos de governança adotados, em decorrência da identificação de fragilidades existentes na adoção de boas práticas nas cooperativas de crédito da região Nordeste.

Para Soares e Sobrinho (2015), em estudos sobre o cooperativismo de crédito na região nordeste, observa-se um amplo espaço a ser ocupado devido à baixa participação no sistema financeiro local e, por consequência, no cooperativismo nacional. São características peculiares de seu povo, carente de serviços financeiros mais diversificados e com pouca percepção da cultura cooperativista.

A partir desta realidade, o estudo é motivado por entender, que a aplicabilidade da governança corporativa é de suma importância para o desenvolvimento das cooperativas de crédito diante dos desafios inerentes a um crescimento sustentável. O modelo proposto se fundamenta em uma gestão transparente, que tem por finalidade melhorar seu governo estratégico, delimitando poderes entre as partes.

A implementação das boas práticas de governança corporativa possibilita uma gestão mais profissionalizada e transparente, minimizando o problema de agência, procurando convergir os interesses de todas as partes relacionadas, buscando maximizar a criação de valor na empresa. A principal causa de quebra de instituições financeiras decorre de problemas relacionados à governança, na medida em que é possível observar que os associados não possuem muita experiência empresarial ou mesmo grande conhecimento financeiro.

Para Oliveira e Bressan (2014), é de iniciativa das próprias cooperativas de crédito buscar estabelecer mecanismos de gestão para geração de informações, que sejam compatíveis com sua complexidade administrativa, além da necessidade de atender às exigências regulatórias do Banco Central do Brasil (BACEN).

Portanto, o presente trabalho visa contribuir para a discussão sobre as boas práticas de governança corporativa e sua efetiva adoção nas cooperativas de crédito no Nordeste, tendo em vista a crescente evidenciação do tema nos meios acadêmicos e gerenciais brasileiros.

2.2 PROBLEMATIZAÇÃO

Este trabalho começa em um contexto de reafirmação da importância do cooperativismo como ferramenta para o desenvolvimento econômico e social. Em uma cooperativa, há os interesses dos dirigentes, mas há também os dos cooperados, que podem não ser os mesmos. O que a governança propõe é a vivência de um ambiente propício para que as questões envolvendo conflitos de interesse possam ser tratadas e equacionadas.

Para Ventura e Soares (2009), os usuários de serviços das cooperativas de crédito são donos do negócio, e por esse motivo assumem riscos e responsabilidades que extrapolam o referencial dos usuários de outro tipo de instituição financeira. Conforme previsto no artigo 1.095 da Lei nº 10.406/2002 (Novo Código Civil) e nos artigos 89 e 80 da Lei nº 5.764/1971, o sócio de uma cooperativa passa a responder não somente pela parcela correspondente às quotas de capital por ele integralizadas, mas também pelos prejuízos que por acaso forem verificados, na proporção das operações que tiver realizado.

Nesse ambiente destaca-se a importância da fidelidade para com a governança corporativa em empresas cooperativas, contudo, observa-se que a adoção de modelos estruturais, com regulamentação clara e moderna das atividades, papéis e responsabilidades e parâmetros operacionais, não é suficiente para garantir uma gestão equilibrada e garantir a longevidade da cooperativa. “O sucesso depende, adicionalmente, de que a boa prática da governança, seja realizada por pessoas com perfil adequado aos cargos e comprometidas com empreendimento” (PAGNUSSATT, 2004 p.119).

Diante do exposto torna-se relevante investigar: **como as práticas de governança corporativa adotadas pelas cooperativas de crédito do Nordeste estão**

em consonância com o Guia de Melhores Práticas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa?

2.3 OBJETIVOS

2.3.1. Objetivo Geral:

Avaliar a existência de uma relação significativa entre as boas práticas de governança corporativa adotadas pelas cooperativas de crédito do Nordeste e as recomendadas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

2.3.2. Objetivos Específicos:

- Identificar as boas práticas de governança corporativa utilizadas nas cooperativas de crédito da região Nordeste.
- Comparar o modelo de governança corporativa utilizado nas cooperativas de crédito com o recomendado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).
- Verificar o nível de conhecimento dos participantes da pesquisa sobre o sistema de governança corporativa implantado e regulamentado através do estatuto social.

2.4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo será descrito o conjunto de procedimentos utilizados pelo pesquisador para a operacionalização do método adotado para realização desta pesquisa.

2.4.1. Delineamento da pesquisa

O presente estudo caracteriza-se como exploratório na medida em que busca avaliar a existência de uma relação entre as práticas de governança adotadas pelas cooperativas de crédito do Nordeste e as recomendadas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

O Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas IBGC (2015) descreve que o principal desafio ao se falar em governança para cooperativas é a diversidade de segmentos econômicos que se estruturam por essa forma jurídica e sua existência nos mais diversos portes. No entanto, a eficiência das cooperativas se concretiza pela adoção dessas práticas, o que requer dos profissionais que se

disponibilizam a desempenhar cargos executivos e de conselho, formação adequada, disponibilidade de tempo, competência e ceticismo.

Os procedimentos metodológicos adotados foram divididos em duas etapas: na primeira etapa, utilizada a técnica de pesquisa documental, através da análise dos estatutos sociais das cooperativas com o intuito de atestar qual o sistema de governança da organização. Vale ressaltar que os documentos estão de livre acesso aos cooperados e não cooperados através de site institucional, não tendo nenhum tipo de restrição ou dificuldade de acesso às instituições pesquisadas. De acordo com o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (2015), é o estatuto social que, complementando a legislação, rege e estabelece a forma de funcionamento da organização, contemplando as alçadas e as atribuições de cada agente de governança. Na segunda etapa foi realizada a coleta de dados, através da técnica de observação direta extensiva, onde foram direcionados questionários eletronicamente para os gestores, conselheiros ou diretores de cooperativas de crédito singulares cuja área de atuação se concentre nas nove unidades federativas na região Nordeste, com o intuito de identificar as boas práticas de Governança Corporativa utilizadas. Vale ressaltar que esta segunda etapa contou com o processo de amostragem para a seleção dos participantes da pesquisa.

O questionário foi construído com base no Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas IBGC (2015).

No presente estudo, foram observados dados qualitativos, já que nosso método buscou analisar o nível de qualidade das informações. É um tipo de abordagem que procura consolidar procedimentos que podem superar os limites das análises meramente quantitativas. E o que difere uma abordagem da outra é o fato de o paradigma qualitativo não empregar dados estatísticos como centro do processo de análise de um problema (SILVA, 2008).

Diante das respostas obtidas, nosso objetivo foi verificar o nível de conhecimento dos diretores, funcionários e conselheiros sobre o sistema de governança corporativa implantado e regulamentado através do seu estatuto social.

2.4.2 Participantes

Participaram da pesquisa sete cooperativas, cuja área de atuação é concentrada na região Nordeste. Após a assinatura dos Termos de Consentimento Livre e

Esclarecido (TCLE), iniciou-se a pesquisa documental com as cooperativas participantes, onde foram revisados os estatutos das referidas instituições e, posteriormente, solicitamos que um representante de cada cooperativa participasse da etapa de preenchimentos dos questionários. Não houve preocupação com representatividade quantitativa na definição dos participantes, sendo condição para tal, estar em pleno exercício nos cargos de diretor, conselheiro ou gestor.

Com propósito de garantir o sigilo da pesquisa, os nomes das instituições pesquisadas foram preservados, sendo utilizadas nomenclaturas fictícias com os estados inseridos em sua área de atuação, evidenciando na etapa de entrevistas o cargo de cada representante. Através da apresentação dos participantes com este formato de nomenclaturas, já podemos comprovar que os nove estados da região Nordeste foram contemplados.

Participante 01 – Cooperativa [PE, PB] (Gestor)

Participante 02 – Cooperativa [RN] (Gestor)

Participante 03 – Cooperativa [AL, SE e BA] (Gestor)

Participante 04 – Cooperativa [MA] (Diretor)

Participante 05 – Cooperativa [PI, MA] (Diretor)

Participante 06 – Cooperativa [CE] (Gestor)

Participante 07 – Cooperativa [PB] (Gestor)

2.4.3 Coleta de dados

Inicialmente a pesquisa foi apresentada aos participantes através de contato telefônico, uma vez que as instituições participantes tinham suas sedes nos estados de Pernambuco, Alagoas, Ceará, Maranhão, Paraíba, Rio Grande do Norte e Piauí, ficando claro que a participação era de sua livre escolha, bem como esclarecidos os motivos e os objetivos da pesquisa. Em seguida, foi solicitada a autorização dos participantes, através do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

- Técnica de pesquisa documental

Iniciando a etapa de coleta de dados, foram coletados os estatutos sociais, os documentos digitais foram encontrados em seus sites corporativos. Vale ressaltar, mais

uma vez, que os documentos estão disponíveis para consulta de associados e não associados, não tendo havido nenhum tipo de restrição ou dificuldade, e pelo fato do pesquisador integrar o quadro funcional do sistema o acesso foi ainda mais fácil.

A técnica de pesquisa documental é muito próxima da técnica de pesquisa bibliográfica. O elemento diferenciador está na natureza das fontes: a pesquisa bibliográfica remete para as contribuições de diferentes autores sobre o tema, atentando para as fontes secundárias, enquanto que a pesquisa documental recorre a materiais que ainda não receberam tratamento analítico, ou seja, as fontes primárias. É relevante considerar o fato de que: “na pesquisa documental, o trabalho do pesquisador (a) requer uma análise mais cuidadosa, visto que os documentos não passaram antes por nenhum tratamento científico” (OLIVEIRA, 2007, p.70).

Para Gil (2014) a pesquisa documental é descrita como a consulta de informações em documentos pertinentes à pesquisa e arquivos dispostos pelo ente pesquisado, que trarão as devidas informações para o encaminhamento do estudo. Ao tomar a pesquisa documental, o intuito primordial do estudo foi identificar nos estatutos sociais das cooperativas pesquisadas, práticas normatizadas e adotadas, que estejam em consonância com o Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas do IBGC (2015).

Os documentos selecionados para análise se encontram descritos no quadro a seguir:

Quadro 1 – Listagem de documentos analisados

Cooperativa	Descrição dos Documentos
PE, PB	Estatuto Social Aprovado na AGE em 01/11/2016.
RN	Estatuto Social Aprovado na AGE em 26/02/2016.
AL, SE e BA	Estatuto Social Aprovado na AGO/AGE em 16/04/2016.
MA	Estatuto Social Aprovado na AGE em 18/03/2016.
PI, MA	Estatuto Social Aprovado na AGO/AGE em 27/04/2016.
CE	Estatuto Social Aprovado na AGE em 18/03/2016.
PB	Estatuto Social Aprovado na AGO/AGE em 08/10/2014.

Fonte: dados da pesquisa.

- Aplicação de questionários

A segunda etapa da coleta de dados foi feita por meio de questionários, cujas respostas constituem os dados a serem analisados. Reforçamos que a seleção dos participantes nesta etapa foi feita por amostragem, sendo a única exigência direcionada o cargo ocupado na cooperativa (conselheiro, diretor ou gestor), e assim, a aplicação dos questionários foi feita com um representante por cooperativa, visando verificar a relação entre a percepção sobre governança corporativa, bem como atestar se as práticas regulamentadas estavam sendo efetivamente aplicadas.

De acordo com Marconi e Lakatos (2007) o questionário é constituído por uma série de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador. Na pesquisa em administração de empresas, esse instrumento é utilizado para obter informações sobre empresas, indivíduos, eventos, etc. (HAIR et al., 2005).

Para atender aos objetivos da pesquisa, foi elaborado um questionário (Apêndice 2), composto por 14 questões, entre fechadas e abertas, divididas em duas seções: a primeira seção foi intitulada como informações preliminares, pela necessidade de uma contextualização do assunto e atendimento aos critérios de inclusão do estudo, tendo em vista que para participar da pesquisa a cooperativa singular teria sua área de atuação na região nordeste e seu representante deveria estar em pleno exercício nos cargos de diretor, conselheiro ou gestor; a segunda seção intitulada como recomendações extraídas do Guia de Melhores Prática de Governança para Cooperativas / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015), traz questões extraídas do guia sobre as seis perspectivas: propriedade, conselho de administração, gestão, auditoria, conselho fiscal e conflito de interesses.

De acordo com Parasuraman (1991), um questionário é um conjunto de questões, elaboradas para gerar os dados necessários para se atingir os objetivos de um projeto de pesquisa, o questionário é muito importante na pesquisa científica, especialmente nas ciências sociais.

Um questionário pode apresentar perguntas abertas ou perguntas fechadas. A pergunta aberta geralmente é mais fácil de elaborar e não restringe a resposta. Já a pergunta fechada é mais difícil de ser elaborada, pois o pesquisador também tem que elaborar as possíveis respostas, além disso, ela força o respondente a escolher uma das respostas apresentadas (HAIR et al., 2004).

A operacionalização desta etapa junto aos participantes ocorreu com a comunicação por meio do endereço eletrônico individual, contendo neste, o link com o questionário, juntamente com a carta de apresentação da pesquisa e um texto explicando

o propósito da pesquisa. Ao acessar o link os participantes eram direcionados para ferramenta *google* formulários.

Dentre as principais vantagens do uso da Internet na aplicação de questionários, é possível mencionar: (1) a conveniência: o respondente pode acessar o questionário de qualquer lugar, desde que tenha um microcomputador conectado à Internet; (2) o custo: o acesso virtual torna-se mais barato; (3) a escala: é possível de trabalhar com grandes amostras; (4) a velocidade: é possível obter as respostas mais rapidamente; e (4) a estética e a atratividade: é possível utilizar imagens, sons e hipertexto na construção dos questionários (NETO, 2004)

A escolha do questionário como coleta de dados foi priorizada mediante a realidade da pesquisa, tendo em vista a abrangência de uma área geográfica muito ampla e pensando nos participantes, ao visar vantagens como liberdade de resposta e mais tempo para responder, sendo possível adequar a participação para um horário mais favorável. O questionário foi aplicado sem teste prévio e a taxa de respostas obtidas com este, foi de 100% de retorno.

2.2.4. Análise dos dados

Esta pesquisa teve como objetivo avaliar a existência de uma relação significativa entre as boas práticas de governança corporativa adotadas pelas cooperativas de crédito do Nordeste e as recomendadas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Neste sentido, a análise de dados desta pesquisa foi desenvolvida buscando indícios normativos e práticas da adoção de uma governança estruturada, bem como sua relação com o Guia de Melhores Prática de Governança para Cooperativas (IBGC, 2015).

Para Minayo (1994), a fase de análise de dados na pesquisa reúne três finalidades: estabelecer uma compreensão dos dados coletados; confirmar ou não os pressupostos da pesquisa e/ou responder às questões formuladas e ampliar o conhecimento sobre o assunto pesquisado, articulando-o ao contexto cultural do qual faz parte.

Como instrumento analítico foi feita a análise de conteúdo sobre a pesquisa documental e os questionários. Utilizamos o método a partir da proposta de Laurence Bardin. Segundo a autora, a análise de conteúdo se constitui de várias técnicas, através das quais se busca descrever o conteúdo emitido no processo de comunicação, seja ele

por meio de falas ou de textos. Desta forma, a técnica é composta por procedimentos sistemáticos que proporcionam o levantamento de indicadores permitindo a realização de interpretação e inferência de conhecimentos. Na sua composição, a análise de conteúdo é composta por três fases: pré-análise; fase exploratória; e tratamento dos resultados e interpretação (BARDIN, 1977).

Essa modalidade de análise se fundamenta em alguns princípios, um deles é o da exclusão mútua, que se refere a não repetição de um elemento em mais de uma categoria; já o princípio da homogeneidade diz respeito a uma única tipologia de classificação das categorias; outro princípio é o da pertinência, todas as categorias devem ser conexas ao proposto original; o princípio da fidelidade diz que todas as categorias devem seguir uma padronização de análise; e por fim, o princípio da produtividade fala que todos os resultados devem ter a dimensão prática, ou seja, dever dar frutos no que tange ao exercício das inferências (BARDIN, 2004).

Para evidenciar o uso das boas práticas o critério adotado foi o de presença/ausência dentro dos instrumentos de pesquisa, descrevendo a principal ocorrência da prática dentro dos estatutos e questionários analisados.

A categorização e subcategorização para o estudo se deu de forma pré-definida, mediante as seis perspectivas existentes no Guia de Melhores Prática de Governança para Cooperativas / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015).

Quadro 2 – Categorias e Subcategorias

	Categorias	Subcategorias
Pesquisa Documental - Estatutos Sociais	Propriedade	Singularidade de voto
		Assembleias Gerais ordinárias/Principais competências
		Assembleias Gerais Extraordinárias/Principais competências
		Assembleias - Convocação e realização
		Assembleias - Ordem do dia e documentações
		Assembleias - Proposta dos Cooperados/Perguntas prévias dos Cooperados
		Regras de votação e registro de cooperados
		Conflito de Interesse nas Assembleias Gerais
	Conselho de Administração	Condições de Saída dos Cooperados
		Atribuições
		Composição do Conselho de Administração/Número de membros
		Qualificação do Conselheiro de Administração/Educação Continuada
Questionários	Gestão	Prazo de Mandato
		Segregação das funções do presidente do conselho e executivo principal
	Propriedade	Avaliação do Executivo Principal e da Diretoria-Executiva
		Participação nas Assembleias
	Conselho de Administração	Proposta de Cooperados
		Reeleição do Conselheiros
	Gestão	Planejamento de substituição e renovação
		Segregação Governança e Gestão
	Auditoria	Remuneração dos executivos
		Contratação
	Conselho Fiscal	Agenda de Trabalho
		Código de Conduta
	Conduta e conflito de interesses	Uso de informações

Fonte: dados da pesquisa.

Desde o surgimento da humanidade pôde-se observar que o homem por natureza precisa viver em sociedade. A necessidade da cooperação, da solidariedade e da ajuda mútua é intrínseca ao ser humano e se manifestou em todas as fases históricas. O homem ao se deparar com situações de dificuldade, exploração social ou econômica, instintivamente uniu-se aos seus semelhantes almejando assim, somar forças para poder enfrentar com êxito seus problemas e seus inimigos.

Veiga e Fonseca (2002, p.18) consideram:

O cooperativismo como sistema, e as cooperativas como unidades econômicas e espaço de convívio e transformação de seus integrantes, devem sempre estar articulados com as questões globais, nacionais e locais. Entretanto, damos uma ênfase forte ao desenvolvimento local porque achamos que é no município onde vive o cidadão e é lá que ele começa a operar seus direitos e deveres e exercita a cidadania.

De forma mais simplificada é possível entender cooperativismo como sendo, uma união de pessoas voltadas para um objetivo comum sem visar lucro, e tem como maior propósito, fazer com que o homem se liberte do individualismo através da cooperação existente entre os cooperados, com o intuito de satisfazer assim suas necessidades.

O cooperativismo é reconhecido como o único movimento socioeconômico do planeta que se desenvolve sob a mesma orientação doutrinária desde o seu surgimento na primeira metade do século XIX, e esses direcionamentos vêm representados através de valores e princípios cuja adoção é feita de forma universal.

Cabe aqui ressaltar que na Bíblia Sagrada há algumas citações relacionadas à cooperação, entre elas a presente em Atos 2, 44-45, “Todos os fiéis viviam unidos e tinham tudo em comum. Vendiam as suas propriedades e seus bens, e dividiam-nos por todos, segundo a necessidade de cada um” (BÍBLIA SAGRADA, 2013, p. 1416). E a que consta em 1º Coríntios 12, 25-26 “para que não haja dissensões no corpo e que os membros tenham o mesmo cuidado uns para com os outros. Se um membro sofre, todos os membros padecem com ele; e se um membro é tratado com carinho, todos os outros se congratulam por ele” (BÍBLIA SAGRADA, 2013, p. 1477).

Os valores por terem abrangência além do mundo cooperativista, são tratados como imperativos morais e perenes. Não existe rol conclusivo ou exaustivo sobre os mesmos, no entanto, das inúmeras referências feitas em todo o mundo, as enunciações mais utilizadas são: solidariedade, liberdade, democracia, equidade, igualdade,

responsabilidade, honestidade, transparência e responsabilidade socioambiental (MEINEN, PORT, 2012).

Os princípios cooperativistas são linhas que orientam as cooperativas sobre a prática de seus valores, e servem para satisfazer a necessidade da doutrina cooperativista. Baseados no estatuto de Rochdale (1884) eram sete os primeiros princípios, designados de “regras de ouro”. No entanto, a lista definida em 1995, vigente até hoje e adotada em qualquer parte do mundo, orienta-nos pelas seguintes diretrizes fundamentais: adesão livre e voluntária, gestão democrática, participação econômica, autonomia e independência, educação, formação e informação, intercooperação e interesse pela comunidade (MEINEN, PORT, 2012).

O princípio da educação, formação e informação é de fundamental importância para a continuidade e propagação do cooperativismo pelo mundo. Todas as cooperativas devem promover a educação e formação de seus membros, dos representantes eleitos e de seus funcionários, para que assim, possam contribuir efetivamente para o seu desenvolvimento.

A educação para a cooperação e para a autogestão é necessária para formar as pessoas envolvidas em empreendimentos solidários, a compreender sua empresa e administrá-la adequadamente. Não se pode entrar numa cooperativa com uma mentalidade capitalista. Seria o mesmo que dar continuidade ao projeto capitalista (GADOTTI, 2009, p. 35).

A educação cooperativista deve contemplar toda a comunidade onde está inserida, e suas ações devem alcançar particularmente os jovens e formadores de opinião, para que informalmente, possam propagar conhecimento sobre a natureza e as vantagens da cooperação.

3.1. BREVE HISTÓRICO

O cooperativismo surgiu na Europa entre 1750 e 1850, primeiramente na Inglaterra e na França, e depois em toda a Europa, com a Revolução Industrial. Apesar de causar um impulso para a ciência e o progresso de uma forma generalizada, o cooperativismo também trouxe para a sociedade muitos inconvenientes, originados pela generalização dos lucros. A partir desta situação, desencadearam-se reações, e as

primeiras manifestações surgiram na Inglaterra, em 1843, que deram origem ao movimento cooperativista existente até hoje (GONÇALVES, 2003).

Foi em *Rochdale* (distrito de *Lancashire*, na Inglaterra) que 28 tecelões reunidos em assembleia buscaram encontrar uma solução para melhorar sua precária situação econômica. Após longa discussão os tecelões resolveram criar seus próprios meios de ação, através do auxílio mútuo, com o intuito de melhorar suas condições sociais e econômicas. Tendo como finalidade unir desenvolvimento econômico e bem-estar social. Os tecelões de Rochdale ou Pioneiros de Rochdale, buscavam uma alternativa econômica para atuarem no mercado frente ao capitalismo exacerbado no qual estavam inseridos. Diante do sucesso dessa iniciativa, através dos estatutos, com princípios, normas e estrutura organizacional, derivou um conjunto de princípios que, de modo geral, fundamentam até hoje a doutrina cooperativista no mundo (GONÇALVES, 2003).

As primeiras ações cooperativistas no Brasil surgiram logo após o movimento despertar no mundo. Passados menos de 50 anos da criação da primeira cooperativa, na Inglaterra, que ocorreu em 1844, os brasileiros registraram formalmente a sua pioneira, em Minas Gerais, foi formalizada a Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, no ano de 1889. Assim como os tecelões de Rochdale, os precursores brasileiros eram cooperados de consumo, mas a Sociedade Cooperativa oferecia produtos diversificados, desde gêneros alimentícios até residências e crédito (BRASIL, 2006).

Atualmente, o cooperativismo brasileiro está respaldado pela Lei n.º 5.764, de 16 de dezembro de 1971, que exige um número mínimo de 20 sócios para sua constituição e tem como representantes, a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) em nível nacional e a Organizacional Estadual de Cooperativas (OCE), no âmbito estadual.

O Sistema OCB classifica o cooperativismo brasileiro em 13 ramos diferenciados pelo seu objeto social, campo de atuação ou ainda tipo de atividade que elas operam de acordo com a necessidade dos cooperados. São eles: ramo agropecuário, de consumo, de crédito, educacional, especial, habitacional, de infraestrutura, mineral, de produção, de saúde, de trabalho, de transporte e o ramo de turismo e lazer.

3.2. COOPERATIVAS

Guimarães e Araújo (2001) afirmam que uma cooperativa é constituída por uma associação autônoma na qual pessoas se integram voluntariamente com o intuito de atender aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais através de uma empresa de propriedade comum, sendo esta administrada de forma democrática.

A lei n.º 5.764/71 em seu art. 4º, nos confirma que as cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas com a finalidade de prestar serviços aos seus associados.

Baseado no texto de Guimarães e Araújo (2001) a classificação das cooperativas se divide em duas formas comuns: em relação ao grau e, também, pelo ramo econômico. As cooperativas de 1º grau são apontadas como singulares ou apenas, cooperativas, nas quais o seu quadro social é composto por pessoas com características já abordadas neste trabalho de dissertação; as cooperativas de 2º grau são denominadas cooperativas centrais ou federações de cooperativas, ou seja, são cooperativas de cooperativas, cujo quadro social é formado por cooperativas singulares; por sua vez, as cooperativas de 3º grau constituem confederações de cooperativas, isto é, possuem um quadro social que contém cooperativas centrais e federações de cooperativas.

O artigo 6º da Lei 5.764/71, diz ainda que as sociedades cooperativas serão consideradas:

- I** – singulares, se constituídas pelo número mínimo de 20 (vinte) pessoas físicas, sendo excepcionalmente permitida a admissão de pessoas jurídicas que tenham por objeto as mesmas ou correlatas atividades econômicas das pessoas físicas ou, ainda, aquelas sem fins lucrativos;
- II** – cooperativas centrais ou federações de cooperativas, se constituídas de, no mínimo, três singulares, podendo, excepcionalmente, admitir associados individuais;
- III** – confederações de cooperativas, se constituídas, pelo menos, de três federações de cooperativas ou cooperativas centrais, da mesma ou de diferentes modalidades.

A assembleia geral é o órgão máximo da cooperativa que, conforme o prescrito na legislação e no Estatuto Social, será responsável pela tomada de decisão do interesse da sociedade, dividindo-se em: Assembleia Geral Ordinária (AGO) e Assembleia Geral Extraordinária (AGE).

A assembleia geral ordinária é realizada, obrigatoriamente, uma vez por ano, no decorrer dos quatro primeiros meses, e as decisões são tomadas por maioria simples

dos cooperados presentes e aptos a votar, após o encerramento do exercício social, para deliberar sobre:

- Prestação de Contas, do Conselho de Administração, acompanhado do parecer do Conselho Fiscal, compreendendo, Relatório de Gestão e Demonstrações Contábeis;

- Plano de atividades para o próximo período;
- Destinação de resultado ou rateio das perdas;
- Fixação dos honorários (pró-labore) da Diretoria Executiva e quando previsto, fixação do valor da verba de representação, das diárias e das cédulas de presença dos membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal;

- Eleição do Conselho de Administração, Conselho Fiscal e de outros, quando for o caso;

- Aprovação do Orçamento anual da Organização;
- Qualquer assunto de interesse geral e social, excluídos os de competência da Assembleia Geral Extraordinária.

A assembleia geral extraordinária é realizada sempre que necessário, e poderá deliberar sobre qualquer assunto de interesse da cooperativa, desde que citado na Ordem do Dia e que conste no Edital da Convocação. As decisões são tomadas por 2/3 dos cooperados presentes e aptos a votar, lhe compete, privativamente, deliberar sobre:

- Reforma Estatutária;
- Fusão, incorporação e desmembramento de cooperativas;
- Alienação ou desoneração de bens imóveis;
- Destituição de membros do Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Conselho de Ética Cooperativista;

- Dissolução voluntária da sociedade, nomeação do liquidante e aprovação das contas do liquidante;

- Quaisquer outros assuntos desde que conste no edital.

O Conselho fiscal é formado por seis membros, três efetivos e três suplentes, eleitos para a função de fiscalização da administração, das atividades e das operações da

cooperativa. Órgão independente da administração e por isso o associado não pode exercer cumulativamente cargos nos órgãos de administração e fiscalização.

O Conselho de Administração é o órgão superior na administração da cooperativa. É de sua competência a decisão sobre qualquer interesse da cooperativa e de seus cooperados nos termos da legislação, do estatuto social e das determinações da Assembleia Geral. O Conselho de Administração é formado por cooperados no gozo de seus direitos sociais, com mandatos de duração e de renovação estabelecidos pelo Estatuto Social, nunca superiores a quatro anos e com renovação mínima de 1/3 dos componentes.

As cooperativas são entidades sem fins lucrativos que apresentam como característica peculiar, entre outras, o retorno das sobras (ou perdas) líquidas aos cooperados. Ao final do exercício social, quando seus faturamentos superarem os gastos, tal resultado deverá ser distribuído entre os sócios.

É pertinente salientar, que tal distribuição só poderá ser efetuada após terem sido realizadas as destinações legais previstas no artigo 28 da lei das cooperativas, onde descreve sobre a obrigatoriedade de destinar, no mínimo, 10% das sobras líquidas do exercício para o fundo de reserva (art. 28, I) e de no mínimo, 5% das sobras líquidas do exercício para o FATES – Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social (art. 28, II). Estando facultada a possibilidade de criação de outros fundos pela assembleia geral, com recursos destinados a fins específicos (art. 28 §1º). Usa-se o mesmo raciocínio em situações inversas, quando os gastos são maiores que o faturamento, o que resulta em perdas no período. Baseando-se no art. 80 da Lei das Cooperativas, as despesas da sociedade serão cobertas pelos associados mediante rateio na proporção direta da fruição de serviços, desde que o fundo de reserva seja insuficiente para sua cobertura.

O investimento em educação nas sociedades cooperativas é regulamentado na Lei 5.764/71, através da criação do FATES, através do qual se propõe a consolidar o ensino não somente de aspectos doutrinários, mas também ligados as demais áreas de conhecimento, compreendendo a educação formal, formação profissional, cultural e de liderança.

3.3. COOPERATIVAS DE CRÉDITO

O Cooperativismo de Crédito no Brasil surgiu diante da necessidade de unir as primeiras experiências de implantação do crédito cooperativo no país às tentativas

iniciais de desenvolvimento da agricultura brasileira, quando alguns precursores começaram a ideia de que somente por intermédio do cooperativismo se poderia fomentar e organizar a produção agropecuária (PINHEIRO, 2008).

As cooperativas de crédito têm como objetivo desenvolver programas de assistência financeira e de prestação de serviços aos associados, e tem como finalidade atender às suas necessidades de crédito, colaborando assim para torná-las independentes de outras instituições financeiras públicas e privadas.

Em um banco, o usuário pode receber tratamento diferenciado em razão de um volume financeiro movimentado e pode receber uma atenção especial, mas jamais passará de um cliente. Na cooperativa, independentemente de seu grau de reciprocidade, levando-se em consideração o montante investido, todo usuário é dono. Certamente essa é a essência da distinção.

É importante conhecer as diferenças entre uma e outras iniciativas societárias, conforme podemos visualizar no quadro a seguir. Contudo, na cooperativa prevalece o interesse do associado (usuário), enquanto na instituição financeira comum impera (unicamente) o interesse do ofertador do serviço (dono do capital) (MEINEN, PORT, 2014).

Quadro 3 – Diferença entre bancos e instituições financeiras cooperativas

Bancos	Cooperativas de crédito
A propriedade é privada e visa-se a maximizar o lucro	A propriedade é social e não se visa a lucros
É permitida a transferência das ações a terceiros	Não é permitida a transferência de quotas-parte a terceiros
Os membros do Conselho de Administração são proprietários ou provenientes do mercado	Os membros do Conselho de Administração são cooperados
O usuário é mero cliente	O usuário é o próprio dono, tem decisão ativa na política operacional e deve ser tratado com isonomia
No relacionamento com o cliente, há prioridade na redução de custos e de riscos	Analisa a capacidade de investimento e pagamento dos associados
Priorizam os grandes centros urbanos	Atuam também em comunidades mais remotas
Tendem ao atendimento impessoal, com base na reciprocidade financeira, e focam exclusivamente a dimensão econômica	Predomina o atendimento pessoal aos associados, com relações mais sociais entre dirigentes, funcionários e associados. Dimensão socioeconômica se sobrepõe
Vínculo frágil com a comunidade	Vínculo com a comunidade, na qual aplicam os recursos captados
Focam-se na concorrência de mercado	Desenvolvem-se pela cooperação
A remuneração dos acionistas é proporcional ao capital investido	Sobras no exercício podem ser distribuídas entre os associados na proporção dos serviços financeiros utilizados ou reinvestidos em fundos cooperativos

Fonte: MEINEN, PORT, (2014)

Na história do cooperativismo, um dos anseios da década de 80, era um projeto que propiciava ao cooperativismo de crédito, uma confederação e um banco de amplitude nacional, com centrais estaduais e cooperativas regionais e filiadas, esse ideal parecia impossível. Hoje o cooperativismo de crédito conta com várias cooperativas

organizadas no sistema de três níveis (singular, central e confederação), a exemplos podemos citar os sistemas: Sicoob, Sicred, Unicred e Confesol (MEINEN, PORT, 2014).

Em 2016, o sistema cooperativo fechou o ano com R\$ 211 bilhões em ativos, R\$ 106 bilhões em operações de crédito, R\$ 126 bilhões em depósitos e R\$ 35 bilhões em Patrimônio Líquido. Se comparados a 2006, os ativos evoluíram 711%, as operações de crédito cresceram 715%, os depósitos 740% e o Patrimônio Líquido 483%.

Figura 1



Fonte: Banco Central do Brasil

No que se refere, especificamente, às instituições financeiras cooperativas, através de sua inserção no sistema financeiro nacional (Constituição Federal, art. 192 e Lei complementar n.º 130/09), todo processo de constituição é submetido ao prévio controle do Banco Central do Brasil, sendo esse o órgão regulador e fiscalizador de todas as instituições financeiras em funcionamento.

Para Gerhard 2016, a Lei Complementar n.º 130/2009 é, sem dúvida, um instrumento legislativo importantíssimo para o cooperativismo de crédito. Uma vez que, dispôs, em caráter de especificidade, sobre instituições do Sistema Financeiro Nacional (SFN) e estabeleceu incentivos para a consolidação do SNCC¹, como também permitiu ao Conselho de Administração a criação da Diretoria Executiva a ele subordinada. De forma pioneira, a legislação determinou a segregação da gestão estratégica da gestão

¹ Sistema Nacional de Crédito Cooperativo

executiva para cooperativa de crédito, conforme art. 5º, demonstrando uma inovação para o modelo de governança corporativa. Seguindo esse avanço, o Conselho Monetário Nacional alterou e consolidou as normas relativas à constituição e ao funcionamento de cooperativas de crédito, com a Resolução n.º 3.859/2010, que obrigou as cooperativas a adotar uma estrutura administrativa integrada por Conselho de Administração e Diretoria Executiva a ele subordinada, sendo os membros eleitos pelo referido conselho entre pessoas físicas associadas ou não. Principalmente com essa última resolução, o cooperativismo de crédito ganhou em profissionalismo e instrumentos para a implantação da governança, incluindo as melhores práticas de mercado.

Até o ano de 2015, o Banco Central classificava as cooperativas de crédito somente de acordo com a sua formação do quadro de cooperados, conforme demonstrado logo abaixo.

Quadro 4 – Classificação das Cooperativas antes da Resolução n.º 4.434 do Bacen

Tipo de Cooperativa	Regras de Admissão
Livre Admissão de cooperados	Todos podem ser cooperados, com algumas exceções
Crédito Mútuo Atividade Profissional	Somente profissionais de uma profissão específica
Crédito Mútuo ME e Peq. Emp.	Somente microempresas e pequenas empresas
Crédito Mútuo Empregados	Somente empregados de uma determinada empresa
Crédito Mútuo Empresários	Somente empresário de um determinado seguimento ou filiação
Crédito Rural	Somente produtores rurais

Fonte: Junior, 2016.

Todavia, devido ao crescimento do cooperativismo de crédito, a complexidade de suas operações e do aumento de sua relevância no mercado financeiro nacional, o Banco Central do Brasil, de acordo com a resolução Bacen n.º 4.434, a partir de agosto de 2015, passou a classificar as cooperativas também em conformidade com suas operações e riscos expostos. Sendo atualmente classificada como:

a. Cooperativa de Crédito Plena – podem praticar todas as atividades permitidas as cooperativas de crédito;

- b. Cooperativa Clássica – são vedadas as realizações de operações nas quais assumam exposição vendida ou comprada em ouro, moeda estrangeira, operações sujeitas a variação cambial, commodities, variação de preços e ações, instrumentos financeiros derivativos, aplicações em títulos de securitização, empréstimos ativos, operações de venda compromissadas e aplicações em fundos de investimento que seja classificado como Renda fixa, DI, Fundos de Curto Prazo; e
- c. Cooperativa de Capital e Empréstimo – além das vedações da cooperativa clássica, estas cooperativas não podem captar depósitos, tendo, portanto, como *funding*² de suas operações o seu capital próprio (JUNIOR, 2016).

O Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito (FGCOOP) foi criado com o intuito de equiparar-se as condições de competitividade das cooperativas de crédito com os bancos comerciais, almejando proteger o depositante e investidor. O Conselho Monetário Nacional por meio da Resolução n.º 4.150, de 30.10.2012 dispõe que as instituições financeiras cooperativas, sem exceção, deverão associar-se ao fundo garantidor, tendo como garantia de créditos até o limite de R\$ 250 mil.

3.4. O COOPERATIVISMO DE CRÉDITO NO NORDESTE

A distribuição regional das cooperativas financeiras e dos produtos e serviços por elas oferecidos mostra predominância das regiões sul e sudeste. No final de 2014, a região nordeste respondia com recursos equivalentes a 4,3% dos empréstimos e 3,9% em depósitos.

Quadro 5 – Participação relativa de cada região no total do cooperativismo.

REGIÕES	CRÉDITO			DEPÓSITOS		
	dez/12	dez/13	dez/14	dez/12	dez/13	dez/14
NORTE	2,1%	2,3%	2,6%	1,5%	1,7%	1,8%
NORDESTE	4,5%	4,3%	4,3%	3,6%	3,7%	3,9%
SUDESTE	32,7%	31,4%	30,0%	34,2%	32,1%	31,0%
CENTRO-OESTE	16,1%	15,7%	15,6%	10,5%	10,7%	10,8%
SUL	44,5%	46,3%	47,6%	50,2%	51,8%	52,4%
TOTAL DO BRASIL	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: SOARES; SOBRINHO (2015)

² É um termo de origem inglesa que em finanças designa consolidar. Refere-se à obtenção de recursos de uma instituição financeira. É todo o montante que a instituição possui para a realização de suas operações.

A Região Nordeste é a que possui o maior número de Unidades Federativas, nove ao todo. Contudo, ocupa a penúltima posição em quantidade de cooperativas, à frente apenas da região Norte. O Nordeste contava com 98 unidades em 2014, correspondentes a 8,6% do total do Brasil, sendo 94 singulares e quatro centrais. Com relação aos estados, a Paraíba se consolida como principal articulador do cooperativismo na região, absorvendo 32,6% dos empréstimos e 26,7% dos depósitos com tendência crescente. O estado também demonstra comprovada participação no sistema financeiro local, com 7,7% dos empréstimos e 6,3% em depósitos, com perspectiva de chegar aos dois dígitos em médio prazo (SOARES E SOBRINHO, 2015).

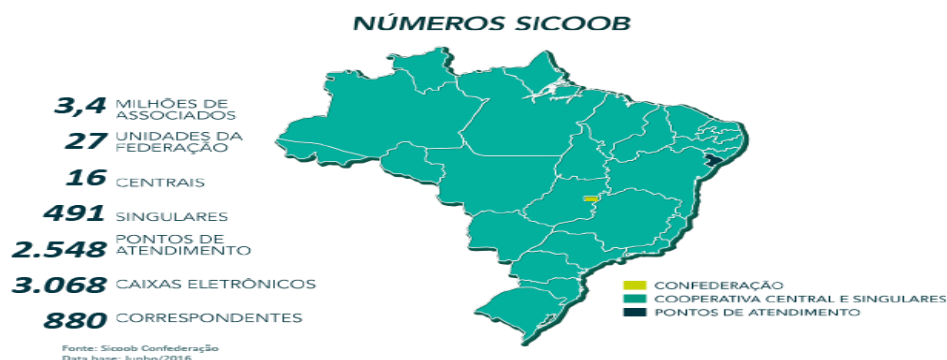
Mesmo com destaques individuais, a participação da região nordeste no sistema financeiro não demonstra relevância. A organização do cooperativismo local é apresentada essencialmente como urbana, sendo assim, mais demandante por crédito do que gestora de poupança, sendo percebido através da baixa participação em depósitos.

Para Soares e Sobrinho (2015), o cooperativismo de crédito na região Nordeste é semelhante ao da região Norte. De modo que é possível observar um amplo espaço a ser ocupado devido à baixa participação no sistema financeiro local e no cooperativismo nacional. São características típicas dessa população: a carência de serviços financeiros mais diversificados e pouca percepção a cultura cooperativista.

3.5. SISTEMA DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO DO BRASIL (SICOOB)

O Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil – SICOOB é o maior sistema cooperativista financeiro do Brasil, em Jun/16, era composto de 491 cooperativas singulares, 16 centrais, e a Confederação Nacional de Cooperativas de Crédito SICOOB – SICOOB Confederação (entidade de terceiro nível, líder do sistema e porta-voz institucional).

Figura 2



Fonte: SICOOB (2016)

Presente em 26 estados da Federação e no Distrito Federal, o SICOOB oferece serviços em mais de 2.548 pontos de atendimento, que beneficiam cerca de 3,4 milhões de cooperados.

Como organizações não cooperativas, compõem ainda o SICOOB: o Banco Cooperativo do Brasil S/A (BANCOOB); a SICOOB DTVM (subsidiária integral do BANCOOB, gestora de recursos de terceiros); o SICOOB Previ (entidade fundacional, patrocinada pelo BANCOOB, provedora de previdência privada); a Ponta Administradora de Consórcio (subsidiária integral do BANCOOB, responsável pelos produtos de consórcios); a Cabal Brasil (*joint venture* entre BANCOOB, controlador, e o grupo cooperativo argentino, com papéis de processadora de cartões, bandeira e adquirente, nesse caso, especialmente, em relação ao cartão BNDES) e SICOOB Seguradora (controlada pelo BANCOOB e parceira na forma de acordo operacional entre o Banco e a corporação global).

Com relação ao BANCOOB, seu papel institucional é assegurar condições de competitividade às cooperativas no campo dos negócios, oferecendo-lhes um completo portfólio de soluções negociais, ocupando-se também da gestão de liquidez do sistema e da sua conexão com o mercado financeiro, além de exercer atividades corporativas especializadas no interesse de todas as cooperativas filiadas (MEINEN, PORT, 2014).

Figura 3



Fonte: SICOOB (2016)

3.6. O COOPERATIVISMO FINANCEIRO AMANHÃ

Não equidistante às mudanças ocorridas no mundo corporativo, o cooperativismo financeiro tenderá a se adaptar à inovação, especialmente na área tecnológica. Mesmo sabendo da importância do contato com os usuários nas dependências físicas, o autosserviço já se mostra relevante para o setor. Tendo em vista a crescente em torno do *mobile banking*, considerado como principal canal do atendimento remoto, é possível perceber como tendência o movimento de descontinuidade das agências tradicionais mundo a fora, inclusive no Brasil.

Toda essa dinâmica imposta pela modificação de hábitos e práticas dos usuários exigirá do setor financeiro o investimento constante no campo tecnológico. Os usuários dos serviços bancários estão optando por um tratamento cada vez mais virtual, sobretudo nos serviços tradicionais, onde a cada dia se reafirma o lugar do cliente/cooperado no centro das decisões.

Com relação à escala associativa, no âmbito nacional, esse é um fator preponderante no que diz respeito à competitividade e sobrevivência do cooperativismo financeiro a curto prazo, em detrimento da forte concorrência vivenciada com as instituições bancárias públicas e/ou privadas.

Para Meinen (2016), há a necessidade de crescimento da base de associados, em especial dos jovens. São três os problemas ou desafios mais representativos nesse sentido: o baixo número de membros, a idade média dos cooperados e o reduzido contingente de sócios do público jovem.

O público jovem constitui uma das prioridades do cooperativismo financeiro na atualidade, pois este, corresponde a uma faixa etária pouco presente no mundo cooperativo. Ao mesmo tempo em que, também é objeto principal de competidores não financeiros. Essa questão, pode ser percebida como uma missão, especialmente desafiadora, e há uma busca por uma completa transformação no setor, diante do fato de que a geração Y (adolescentes e jovens adultos entre 15 e 35 anos) não está destinada a utilizar os padrões ortodoxos praticados pelo relacionamento bancário.

De acordo com Meinen (2016), com relação a esse público é necessário fazer uma aposta de futuro em termos de repercussão econômica: conduzi-los para dentro das cooperativas em condições de preço diferenciados (fixação de quota-capital simbólica, isenção de tarifas, etc.) e lhes ofertar facilidades no relacionamento operacional. Sendo assim, será possível ter garantia de fidelidade (e, também, de retorno do investimento) no dia de amanhã.

Deste modo, as cooperativas devem reavaliar seus produtos e canais, correspondendo assim, as necessidades e preferências dos jovens. E essa investida precisa abranger todos os campos possíveis, como por exemplo, estratégias de um atendimento diferenciado e intensificando a utilização de redes sociais.

Trata-se de um referencial que nos leva a ir além, e indicar, que é de fundamental importância ter representantes do público jovem dentro dos órgãos superiores de administração. Seria poder contar com a inserção das novas gerações na estrutura de governança das cooperativas. Sendo assim, haveria uma efetiva contribuição para o desenvolvimento de ações nessa vertente, por meio de uma visão estratégica dos negócios.

4. GOVERNANÇA CORPORATIVA

A partir de 1990, com os escândalos envolvendo pareceres de auditorias externas de grandes corporações que quebraram, e com as grandes fusões, incorporações e aquisições, o tema da governança passou a ocupar lugar de destaque nos estudos sobre o adequado modelo estrutural das organizações. Trata-se de uma temática que busca garantir a transparência da situação econômico-financeira para acionistas, sociedade e governo (ANDRADE, 2004).

A Governança Corporativa é definida pelo IBGC³ (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) como sendo um sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria, órgãos de controle e demais partes interessadas. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e aperfeiçoar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a sua longevidade e o bem comum.

Conforme menciona Carlsson (2001, p.3 apud TRETER e KELM, 2004):

O tema da Governança Corporativa é tão pertinente às organizações na atualidade que Carlsson (2001) chega a sugerir que se o século XIX foi a era dos empreendedores e o século XX foi a era do gerenciamento, o século XXI será a era da Governança Corporativa, definida por ele como a forma pela qual o poder será exercido em todas as corporações do mundo.

A governança corporativa visa definir procedimentos para direcionar as relações entre os proprietários, gestores e mercado, baseados em princípios como transparência, equidade e prestação de contas. Assim, permite a organização ter um melhor exercício do direito de propriedade, do controle interno e externo e para a diminuição de conflitos de agência diversos, inerentes as divergências existentes entre os cooperados e os gestores. Os mecanismos de governança contribuem para redução dos custos de capital e dos riscos do negócio, e para melhora da imagem pública da organização. Diante dos fatos, pode-se concluir, que a adoção das práticas de governança “torna um sistema mais seguro e confiável no que se refere a perspectiva de mercado e de agentes externos” (BACEN, 2009, p.31).

Segundo o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2015):

³ Sítio do IBGC. Acesso em 30.01.2016: <http://www.ibgc.org.br/index.php/governanca/governanca-corporativa>

Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum.

Diversos subsídios são considerados na construção de ambientes de governança corporativa, estes procuram minimizar os problemas de agência definidos como instrumentos de controle interno ou externo. No primeiro caso, esses instrumentos são exemplificados pela atuação do conselho de administração (CA) e do conselho fiscal, vigilância mútua entre os empregados, participação dos dirigentes na propriedade e direito de voto dos acionistas. Dentre os exemplos de controle externo destacam-se o mercado de bens e serviços, a concorrência no mercado de trabalho dos dirigentes, e a atuação do mercado financeiro e de capitais. Desses, é a atividade do CA que tem se mostrado o mecanismo de controle interno mais importante (DE ANDRES; AZOFRA; LOPEZ, 2005).

São princípios básicos da Governança Corporativa: a transparência, que consiste na disponibilização para as partes interessadas e não apenas aquelas impostas por disposição de leis ou regulamentos; a equidade, que é caracterizada pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*), levando-se em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas; a prestação de contas (*accountability*) que deve ser transmitida de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, onde se assume integralmente as consequência de seus atos e omissões e atuando com diligências e responsabilidade no âmbito de seus papéis; e a responsabilidade corporativa, que consiste no zelo dos agentes de governança pela viabilidade econômico-financeira das organizações (IBGC, 2017).

De acordo com Lima (2016), não existe um modelo único para a boa governança corporativa. Conforme o IBGC, o modelo adotado deve proporcionar aos proprietários a gestão estratégica de sua empresa, bem como o seu monitoramento, através do conselho de administração, da auditoria independente e do conselho fiscal. A governança corporativa no Brasil pode ser influenciada por um grande conjunto de forças externas e internas, que interferem nos princípios, valores e nos modelos efetivamente praticados. De modo geral, empresas com uma forte liderança e capacidade financeira para superar

períodos adversos na economia têm sido bem-sucedidas e determinam o modelo predominante de governança corporativa no país.

A governança corporativa trata de questões estratégicas dentro das empresas, da articulação e da distribuição do poder entre as partes com direitos de propriedade e responsáveis pela gestão. É considerado o principal tema de alta gestão no mundo atualmente, porque as empresas têm um papel chave no ambiente em que elas atuam, por esse motivo, precisam ser bem governadas.

4.1. GOVERNANÇA CORPORATIVA NO MUNDO

Considerada como o marco inicial da Governança Corporativa, a obra “The Modern Corporation and Private Property, foi lançada pelos pesquisadores norte-americanos Berle e Means, em 1932. Segundo estes pesquisadores, o crescimento em número e poder das sociedades anônimas são fatores responsáveis pela separação da pessoa do proprietário e a pessoa do administrador da empresa, eclodindo a necessidade de escolha do empregado que garanta o funcionamento da sociedade anônima em consonância aos interesses dos proprietários. Entretanto, os interesses do proprietário e do administrador podem divergir e, nesta nova situação, as restrições que limitavam o uso do poder deixam de existir (BERLE e MEANS, 1987).

Depois dos precursores Berle e Means, muitos pesquisadores se aprofundaram nas discussões relativas às grandes corporações. Em 1976, Jensen e Meckling afirmaram que as organizações são ficções legais com um conjunto de relações contratuais entre indivíduos, que servem para equilibrar os objetivos conflitantes dos indivíduos. Os autores sustentam a ideia de que, uma relação de agência pode ser definida como um contrato firmado entre duas ou mais pessoas, onde o principal contrata outra pessoa (o agente) para desempenhar determinada função com poder de decisão dentro da firma (SILVIA e SEIBERT apud JENSEN e MECKLING, 2015).

Em 1992 o relatório de Cadbury é publicado na Inglaterra, sendo considerado o primeiro código de boas práticas de Governança Corporativa. Resultado do trabalho desenvolvido por Adrian Cadbury e demais participantes do comitê criado pelo Banco da Inglaterra, o relatório visa compartilhar ações a serem adotadas no mercado financeiro, no que tange as elaborações das demonstrações contábeis e prestações de contas, como forma de contribuição positiva para desenvolvimento da governança corporativa (SILVIA e SEIBERT apud CADBURY, 2015).

No ano de 1994, em pesquisa realizada pelo Calpers⁴ constatou-se que mais da metade das 300 maiores companhias dos Estados Unidos tinham desenvolvido manuais próprios de recomendações de Governança Corporativa. Em 1995, o Relatório Vienot é publicado na França, constituindo-se um marco para as discussões sobre Governança no país (IBGC, 2017).

Em 1997 houve a criação do novo mercado (Neuer Markt) na Bolsa de Frankfurt, Alemanha. Neste mesmo ano, a Federação Japonesa das Organizações Econômicas lança um relatório com recomendações sobre Governança Corporativa. Em setembro, a grande crise asiática ocorre devido, principalmente, a más práticas de Governança Corporativa. Em julho de 1998 é lançado o Combined Code, relatório britânico produzido pelo Comitê Hampel. O Comitê de Governança Corporativa, estabelecido pelo Fórum de Governança Corporativa do Japão, elabora “Os princípios de Governança Corporativa – uma visão japonesa.” No mesmo ano, a OCDE⁵ cria o Business Sector Advisory Group on Corporate Governance, trata-se de um conjunto de princípios baseados nas experiências dos membros da comissão com a finalidade de ser um norteador para as bolsas de valores, os governos, as empresas e todos seus interessados, no que se refere à adoção e aprimoramento das boas práticas da governança corporativa. Em 1999, o grupo de Governança Corporativa da OCDE abre caminho para consolidação do “Principles of Corporate Governance”, documento esse que fornece diretrizes e recomendações sobre as boas práticas de governança (IBGC, 2017).

No ano 2000, o Banco Mundial e McKinsey divulgam que investidores estão dispostos a pagar entre 18% a 28% a mais por empresas com sistema de Governança estruturado. Em um evento realizado em São Paulo, acontece a primeira mesa redonda na América Latina sobre Governança, e gera um relatório com as conclusões da realidade de cada região.

Em 2001, o mercado financeiro foi sacudido pelo escândalo corporativo envolvendo a grandiosa empresa do setor elétrico, a Enron Corporation. O caso Enron, como ficou conhecido, aconteceu nos Estados Unidos e chamou atenção pelo grande porte da empresa e a bem-sucedida imagem construída ao longo dos anos. Entretanto, essa imagem foi edificada em fraudes contábeis que esconderam por anos um endividamento expressivo de US\$ 25 bilhões em passivos e, quando descobertas

⁴ California Public Employees Retirement System, um dos maiores fundos de pensão do mundo

⁵ Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico.

acarretaram na queda da cotação de suas ações na bolsa de valores levando a empresa a decretar falência a menos de um mês da exposição da fraude (SILVEIRA, 2010). Neste mesmo ano, diversas empresas norte-americanas são obrigadas a refazer suas demonstrações financeiras. A empresa de auditoria norte-americana Arthur Andersen cessa suas operações, após ser acusada de obstruir os trabalhos da justiça. O código produzido pela OCDE é revisado e incorpora o resultado de debates internacionais (IBGC, 2017).

Em 2002 foi aprovada pelo Congresso dos Estados Unidos a Lei Sarbanes-Oxley (SOX), que “reescreveu as regras para a governança corporativa”, promovendo significativas mudanças na gestão das empresas e dos órgãos reguladores, quer sejam comitês de auditoria ou firmas independentes (ANDRADE, 2004, p. 85). A lei fundamenta-se nos quatro valores da própria governança corporativa, que são: 1. *Compliance*, conformidade legal; 2. *Accountability*, prestação responsável de contas; 3. *Disclosure*, mais transparência; e 4. *Fairness*, senso de justiça. Neste mesmo ano, a Bolsa de Valores de Nova Iorque aprova os requisitos de Governança Corporativa recém-editadas pela SEC⁶ como condições para listagem.

Em 2003, a Nasdaq anuncia normas semelhantes à Bolsa de Nova Iorque, incluindo exigências de Governança. O primeiro de vários escândalos na Europa Continental sobre problemas de Governança Corporativa envolve a Parmalat, uma das maiores companhias de alimentos do mundo que passou em 2003 por uma das maiores crises de sua história, a partir da divulgação de um esquema de fraudes de seu fundador. Neste mesmo ano, é lançado na Inglaterra: o ‘Higgs Report’, contendo recomendações sobre o papel dos conselheiros externos; e o “Revised Combined Code”, uma revisão do código anterior, prevendo regra “comply or explain”. Também foi lançado na Alemanha um código de Governança, seguindo de forma similar a abordagem do “comply or explain” (IBGC, 2017).

Em 2004, a partir de recomendação da 5ª Mesa Redonda de Governança Corporativa da América Latina, a OCDE cria o Círculo de Companhias. A Norma AASB 1046 é aprovada na Austrália exigindo divulgação de informações sobre os administradores, incluído a remuneração. No ano de 2005, a OCDE lança documento contendo diretrizes de boa governança para empresas de controle estatal. E o ICGN⁷

⁶ Securities and Exchange Commission

⁷ International Corporate Governance Network

lança seu código de melhores práticas de governança corporativa – “Global Corporate Governance Principles” (IBGC, 2017).

Em 2006, mais um problema de governança corporativa é anunciado no mercado norte-americano: mais de 130 empresas são acusadas de manipular as datas de concessão dos planos de opções de ações dos seus executivos, visando aumentar seus ganhos pessoais. O escândalo, conhecido como “*options backdating*”, causa a demissão de mais de 50 CEOs e conselheiros. Em 2007, o ICGN lança guia sobre responsabilidade dos acionistas: *Statement of Principles on Institutional Shareholder Responsibilities*. No ano de 2008, a crise financeira que atinge vários países evidencia problemas de gestão de riscos e o papel dos conselhos de administração. E em 2009, Ostrom e Williamson recebem o Nobel de Economia por estudos relacionados à governança; e o fundador e presidente do Conselho de Administração da companhia indiana de tecnologia da informação *Satyam*, admitiu ter manipulado os balanços da empresa; nesta manobra, 94% da empresa não existia (IBGC, 2017).

Em 2010 é aprovado nos EUA o Dodd-Frank Act, lei que estabelece mudanças nas normas de regulação financeira do país, estabelecendo inclusive requisitos de governança corporativa e critérios para remuneração dos executivos. No ano de 2011, o caso Steve Jobs na *Apple* suscita debates sobre planejamento de sucessão nas organizações, naquela ocasião a diretoria da empresa foi alvo de críticas do ponto de vista de governança, em assuntos que vão de remuneração de executivos via ações a doenças de Jobs e sua sucessão (IBGC, 2017).

Em 2012, o *Facebook* abre capital com ações sem direito a voto, nos Estados Unidos as legislações estaduais permitem a emissão de mais de uma classe de ações com direito a voto diferenciado, ou mesmo sem direito a voto. Apesar da emissão de diferentes classes de ações não ser muito comum, está presente em companhias como *Google* e *Facebook*. Neste caso, os fundadores retiveram o controle por meio de emissão de ações que lhes dão um poder de voto muito superior aos demais acionistas (SILVEIRA, 2015).

No ano de 2013, foi lançado pelo IIRC⁸ o documento com a estrutura conceitual para relato integrado, voltado para a construção de uma abordagem aprimorada de relatórios corporativos, cuja necessidade se mostrava importante e urgente. Em 2014, passam a vigorar na Suíça normas de Governança, que implicam sobre as práticas para a

⁸ Internacional Integrated Reporting Council

remuneração dos executivos, a eleição e o mandato dos membros do conselho de administração, sua aprovação ocorreu nos últimos anos. Entram em vigor, na Índia, as normas do Companies Act⁹ que exigem padrões de Governança Corporativa. Destacam-se como padrões exigidos: percentual mínimo de conselheiros independentes, existência de comitês de remuneração e de nomeação de executivos, presença de no mínimo uma mulher nos conselhos de administração e rodízio de empresas de auditoria. Neste mesmo ano, no Canadá, normas da Toronto Stock Exchange (TSX) passam a exigir das companhias listadas a maioria absoluta de votos para eleições dos conselheiros (IBGC, 2017).

Todo este cenário mostra que, a importância da governança corporativa no mundo é resultante do êxito do sistema corporativo em sua totalidade. É perceptível, por parte das empresas, uma necessidade global de captar investimentos a um custo baixo, contudo, essa ação será reflexo de um investidor e acionista satisfeito. Essa é uma das razões pelas quais muitos sistemas têm partido para modificações no sentido de aderir às boas práticas de Governança Corporativa.

4.2. GOVERNANÇA CORPORATIVA NO BRASIL

O histórico da Governança Corporativa no Brasil teve início em 27 de novembro de 1995, quando o administrador de empresas Bengt Hallqvist e o professor João Bosco Lodi e um grupo de 36 pioneiros, entre empresários, conselheiros, executivos e estudiosos, fundaram o Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA). E no ano de 1996, foi realizado o primeiro evento público do IBCA, no Museu de Arte Moderna.

Em 1997, é aprovada a Lei n.º 9457, que reformula a Lei das Sociedades Anônimas original (Lei n.º 6.404/76). A questão chave da Lei aprovada é na revogação do Tag Along¹⁰ de 100% para ordinárias, sendo considerada um retrocesso na questão do direito dos acionistas minoritários. No ano de 1998, foi criado o primeiro fundo voltado para governança (*Dynamo Puma*), no programa de Valor e Liquidez do BNDESPar. O *Dynamo Puma*, assim como outros fundos semelhantes, cumpriu seu papel relevante no desenvolvimento das práticas de governança e no grau de transparência das empresas nas quais investiu (IBGC, 2017).

⁹ Conjunto de leis relacionadas ao funcionamento das companhias atuantes no país.

¹⁰ É um mecanismo de proteção a acionistas minoritários de uma companhia que garante a eles o direito de deixarem uma sociedade, caso o controle da companhia seja adquirido por um investidor que até então não fazia parte da mesma.

Ao longo do tempo, contudo, as preocupações se ampliaram para questões de propriedade, diretoria, conselho fiscal e auditoria independente, entre outros. Por esse motivo em 1999, culminou na mudança do nome do IBCA para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBCG). Hoje o Instituto é reconhecido no País como a principal referência na difusão das melhores práticas de Governança Corporativa. No mesmo ano, o IBCG lança o “código das melhores práticas de governança corporativa”, o primeiro código brasileiro sobre Governança Corporativa e a CVM¹¹ lança instrução 299, sobre ofertas públicas, e rodízios de auditorias.

No ano 2000, o IBCG realiza o 1º Congresso Brasileiro de Governança Corporativa, com a intenção de divulgar os conceitos e as práticas de governança. A Bovespa lança os segmentos diferenciados de governança corporativa: nível um, nível dois e novo mercado. No nível um, as empresas devem adotar práticas que favoreçam a transparência e o acesso as informações pelos investidores, através da divulgação de informações adicionais às exigidas em lei; a empresa também deverá se comprometer a manter no mínimo 25% das ações circulando no mercado. No nível dois, as empresas listadas têm o direito de manter ações preferenciais (PN), as ações preferenciais ainda dão o direito de voto aos acionistas em situações críticas. No caso de venda de controle da empresa, é assegurado aos detentores de ações ordinárias e preferenciais o mesmo tratamento concedido ao acionista controlador. No novo mercado, firmou-se como uma seção destinada à negociação de ações de empresas que adotam, voluntariamente, práticas de governança corporativa adicionais às que são exigidas pela legislação brasileira. A listagem nesse segmento especial implica na adoção de um conjunto de regras societárias que ampliam os direitos dos acionistas, além da adoção de uma política de divulgação de informações mais transparente e abrangente (BOVESPA, 2017).

Em 2001, a Bovespa cria o IGC, cujo objetivo é medir o desempenho de uma carteira composta por ações de empresas que apresentam bons níveis de governança. A Lei n.º 10.303/2001, que reforma a Lei das Sociedades Anônimas, com tímidos avanços em relação ao projeto inicial e introduz avanços de proteção aos interesses dos acionistas minoritários. No ano de 2002, a CVM lança sua cartilha “Recomendações da

¹¹ Comissão de Valores Mobiliários

CVM sobre Governança Corporativa”, voltada às companhias de capital aberto e as empresas CCR¹² e Sabesp¹³ ingressam pioneiramente no Novo Mercado (IBGC, 2017).

No ano de 2003, O IBGC e a Booz Allen Hamilton lançam pesquisa Panorama Atual da Governança Corporativa no Brasil, cujo objetivo foi levantar o atual grau de aderência às melhores práticas nas principais empresas brasileiras. Em 2004, o ingresso da Natura no Novo Mercado é seguido pela retomada do movimento de ofertas públicas iniciais (IPOs) ¹⁴ no Brasil. Grande parte das empresas listadas ingressam diretamente no Novo Mercado, segmento mais avançado de governança corporativa da BOVESPA. O IBGC lança a 3ª terceira edição do “Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa”, revisada e ampliada.

Em 2005, quando houve a oferta de ações das lojas Renner, o conselho da organização passou a ser fortemente atuante, a primeira companhia brasileira de capital amplamente disperso desenvolveu uma série de atividades e, efetivamente, representou os acionistas da companhia. No mesmo ano foi realização da 1ª edição do prêmio IBGC de Governança Corporativa.

No ano de 2006, foi realizada a 1ª edição do Prêmio IBGC/Itaú de Jornalismo. A BOVESPA amplia regras para os níveis diferenciados de listagem, as modificações têm como intuito adequar os regulamentos à evolução das companhias listadas, as crescentes exigências dos investidores e as mudanças regulamentares do mercado de capital aberto. Em 2008, houve o escândalo contábil do Grupo Agrenco, ocasionando assim na prisão de seus principais executivos, sendo esses acusados de estelionato, formação de quadrilha, falsidade ideológica, uso de documentos falsos e lavagem de ativos. Conforme as normas brasileiras, a empresa, que possui ações na BOVESPA, foi considerada vítima, pois os três sócios estariam lesando os demais acionistas (IBGC, 2017).

¹² O Grupo CCR, antiga Companhia de Concessões Rodoviárias, é uma empresa brasileira de concessão de infraestrutura, transportes e serviços, uma das líderes na administração de rodovias no Brasil, com um total de 3.265 km administrados.

¹³ A Sabesp é uma empresa brasileira que detém a concessão dos serviços públicos de saneamento básico no Estado de São Paulo. Seu principal acionista é o governo do Estado de São Paulo, que controla a gestão da companhia

¹⁴ IPO (Initial Public Offering) é uma sigla para Oferta Pública Inicial (ou OPI). Como o próprio nome diz, é quando uma empresa vende ações para o público pela primeira vez. Isso também é conhecido como a abertura de capital.

Em 2009, em iniciativa inédita no Brasil, Usiminas¹⁵ divulga a remuneração individual dos administradores em seu relatório anual. O IBGC lança a 4º edição do código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. No ano de 2010, as empresas passam a publicar seus balanços seguindo a norma internacional IFRS¹⁶. Entram em vigor as instruções da CVM 480 e 481, passando a exigir que as empresas de capital aberto preencham o Formulário de Referência, o formulário é um documento eletrônico, de encaminhamento periódico e eventual, que apresenta um retrato verdadeiro, preciso e completo da situação econômico-financeira do emissor e dos riscos inerentes a sua atividade. Neste mesmo ano, a BM&FBOVESPA revisa o regulamento de Governança Corporativa e suas regras de Governança.

No ano de 2011 foi promulgada a Lei n.º 12.527, um importante instrumento de ampliação da transparência e de controle social. Foi lançado o site “Transparência e Governança”, que discute direitos de minoritários nas assembleias. Em 2012, foram realizadas a 18º Conferência Mundial da IGCN no Brasil, ocasião de importantes debates sobre os avanços em Governança no país e a Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, a RIO + 20. Neste ano também foi intensificado os debates sobre diversidade de gênero nos conselhos de administração.

O ano de 2013 foi marcado por acontecimentos, como o acúmulo de cargos no conselho da BRF¹⁷ e do Pão de Açúcar, que suscita debates sobre *board interlocking* e conflitos de interesse. O *board interlocking* refere-se a uma relação social criada entre duas ou mais empresas por meio da inclusão de um mesmo profissional no conselho de administração (Fich & White, 2005). Neste mesmo ano, passou a vigorar a obrigatoriedade do Código de Conduta nas empresas listas no Nível Um, Nível Dois e Novo Mercado, o código é uma ferramenta para orientar a conduta pessoal e profissional dos administradores e funcionários, com regras de ética empresarial e social, bem como princípios da transparência, respeito e igualdade de direitos. Também

¹⁵ É uma empresa do setor siderúrgico líder na produção e comercialização de aços planos laminados a frio e a quente, bobinas, placas e revestidos, destinados principalmente aos setores de bens de capital e de bens de consumo da linha branca, além da indústria automotiva.

¹⁶ International Financial Reporting Standards são um conjunto de pronunciamentos de contabilidade internacionais publicados e revisados pelo Conselho de Normas Internacionais de Contabilidade.

¹⁷ É um conglomerado brasileiro do ramo alimentício, que surgiu através da fusão das ações da Sadia S.A. ao capital social da Perdigão S.A.. Há mais de 80 anos no mercado, desde a fundação da primeira fábrica na cidade de Concórdia (SC) em 1934, atua nos segmentos de carnes, alimentos processados, margarinas, massas, pizzas e vegetais congelados

entrou em desenvolvimento, um programa para simplificação de acesso à bolsa de valores para pequenas e médias empresas (IBGC, 2017).

O ano de 2014 foi marcado pela Lei Anticorrupção que passou a vigorar, pressionando as companhias a melhorarem seus instrumentos de compliance¹⁸. Passa a vigorar a regra de vedação à acumulação de cargos de presidentes do conselho de administração e diretor presidente para as empresas de Nível Um, Nível Dois e Novo Mercado. E por fim, no ano de 2015, no dia 27 de novembro, foi comemorado os 20 anos do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

Atualmente o IBGC conta com cerca de 1.500 associados, dentre os quais: 51% são executivos de primeiro escalão; 26% são especialistas; 12% são conselheiros de administração e 11% são sócios ou herdeiros. Como agentes promotores da governança corporativa, os associados devem estar alinhados ao propósito e valores do instituto.

4.3. O CÓDIGO DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA.

O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa busca contribuir efetivamente para a evolução da Governança das empresas e demais organizações atuantes no Brasil. É perceptível que nos últimos anos, sem desmerecer a importância dos sócios e administradores, a governança ampliou seu foco para os demais interessados, demandando dos agentes um maior cuidado no processo decisório. Tais circunstâncias impõem a necessidade de uma visão estendida do papel das organizações e do impacto delas na sociedade e no meio ambiente e vice-versa (IBGC, 2015).

Critérios éticos constituem os princípios e valores, que contribuem integralmente na construção da própria identidade organizacional. A clareza sobre a identidade é de fundamental importância para que os agentes de governança possam exercer adequadamente seus papéis, alinhando as estratégias traçadas e a ética. A prática da deliberação ética consolida a identidade, a coerência entre o pensar, o falar e o agir e, consequentemente, a reputação da organização, com reflexos sobre a sua cultura. A boa reputação contribui para redução dos custos, como de capital, favorecendo a preservação e criação de valor econômico pela organização (IBGC, 2015).

¹⁸ É o conjunto de disciplinas para fazer cumprir as normas legais e regulamentares, as políticas e as diretrizes estabelecidas para o negócio e para as atividades da instituição ou empresa, bem como evitar, detectar e tratar qualquer desvio ou inconformidade que possa ocorrer.

Os princípios básicos de governança corporativa permeiam todas as práticas do código, e sua adequada adoção resulta em um clima de confiança tanto internamente como nas relações com terceiros.

Transparência: consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores que norteiam a ação gerencial e que conduzem à preservação e à otimização do valor da organização; Equidade: caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (stakeholders), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas; Prestação de Contas (accountability): os agentes de governança¹⁹ devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis; e Responsabilidade Corporativa: os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades²⁰ negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental etc.) no curto, médio e longo prazos (IBGC, 2015 p.21)

O código das melhores práticas possui um conteúdo extenso, tomando por base os principais órgãos que compõe o sistema de gestão de governança corporativa. O código é dividido em cinco capítulos, onde em cada capítulo são abordadas práticas e recomendações para cada órgão do sistema de governança das organizações. São os capítulos que dividem o código: sócios; conselho de administração; diretoria; órgãos de fiscalização e controle; e conduta e conflito de interesses.

¹⁹ As práticas deste Código se aplicam aos agentes de governança, ou seja, os indivíduos e órgãos envolvidos no sistema de governança, tais como: sócios, administradores (conselheiros de administração e executivos), conselheiros fiscais, auditores etc.

²⁰ Efeitos de uma transação que incidem sobre terceiros que não consentiram ou dela não participaram não completamente refletidos nos preços. Podem ser positivas ou negativas.

4.4. GOVERNANÇA CORPORATIVA EM ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS

Tendo por princípio básico o mutualismo, o cooperativismo pode ser definido como a associação de pessoas que unem seus esforços para satisfação de necessidades econômicas, sociais e culturais em comum. No caso do cooperativismo de crédito, sua importância para a sociedade se destaca por promover a aplicação de recursos privados e assumir os correspondentes riscos em favor da própria comunidade onde se desenvolve. E por representar iniciativas diretamente promovidas pelos cidadãos, é importante para o desenvolvimento local de forma sustentável, especialmente nos aspectos de formação de poupança e de financiamento de iniciativas empresariais que trazem benefícios evidentes em termos de geração de empregos e de distribuição de renda (SOARES e SOBRINHO, 2007).

Para Shardong (2002), as cooperativas de crédito são sociedades de pessoas, constituídas para que, por meio da união em torno de objetivos comuns, permitam à melhoria socioeconômica dos cooperados, cuja distribuição de resultados está atrelado às operações efetuadas pelos sócios com a sociedade e desvinculada da participação no capital, e cujos direitos políticos estão vinculados as pessoas e desvinculados da participação no capital.

Dessa forma, as cooperativas de crédito no Brasil devem optar por serem administradas por uma diretoria ou por um conselho de administração, em qualquer caso, eleitos pela assembleia geral, que é o órgão supremo, e atentar para a necessidade de renovação de percentual de seus quadros. Esse dispositivo legal permite ainda que, no caso de a cooperativa optar por ter uma diretoria, a renovação de seus membros não é obrigatória. O parágrafo primeiro do artigo 47 da Lei n.º 5.764/71, dá poderes aos estatutos para "criar outros órgãos necessários à administração" e o artigo 48 prevê a possibilidade de que os órgãos de administração contratem gerentes técnicos ou comerciais que não pertençam ao quadro de associados (BRASIL, 1971).

Na prática, portanto, prevalece o disposto na Resolução n.º 12 de 1974, da Confederação Nacional do Cooperativismo (CNC) (CONSELHO, 1974), órgão que, mesmo extinto, tem suas orientações aplicadas inclusive a cooperativas de crédito, naquilo que não oferece conflito com as resoluções baixadas pelo Conselho Monetário Nacional, no sentido de que todos os componentes do conselho de administração possam ter funções de direção, ou que possa existir constituído por uma diretoria

executiva (DE) e por membros vogais; sendo essa alternativa a mais utilizada nas cooperativas de crédito no Brasil atualmente.

De acordo com o Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa do Sistema OCB, as cooperativas devem ter cinco princípios que orientem os seus atos: autogestão, senso de justiça, transparência, educação e sustentabilidade. No quadro a seguir, serão descritas as suas definições.

Quadro 6 – Princípios da governança cooperativa de acordo com o manual de boas práticas da OCB

PRINCÍPIO	DEFINIÇÃO
Autogestão	É o processo pelo qual os próprios cooperados, de forma democrática e por meio de organismos de representatividade e autoridade legítimos, assumem a responsabilidade pela direção da cooperativa e pela prestação de contas da gestão. Os agentes de governança são responsáveis pelas consequências de suas ações e omissões.
Senso de Justiça	É o tratamento dado a todos os cooperados com igualdade e equidade em suas relações com a cooperativa e nas relações desta com suas demais partes interessadas.
Transparência	É facilitar voluntariamente o acesso das partes interessadas às informações que vão além daquelas determinadas por dispositivos legais, visando à criação de um ambiente de relacionamento confiável e seguro.
Educação	É investir no desenvolvimento do quadro social visando à formação de lideranças, para que estas tragam em seus conhecimentos de gestão e administração a essência da identidade cooperativa, base de sucesso e perpetuidade de sua doutrina.
Sustentabilidade	É a busca por uma gestão ética nas relações internas e externas para geração e manutenção de valor a todas as partes interessadas, visando à perenidade da cooperativa, considerando os aspectos culturais, ambientais, sociais e econômicos.

Fonte: OCB (2017).

Embora a estrutura de governança corporativa das cooperativas brasileiras esteja doutrinalizada pela Lei n.º 5.764/71, as cooperativas variam sua forma de alocação dos direitos residuais e direitos de decisão, o que demonstra uma falta de uniformidade em

seus ambientes de governança. Como já foi dito, anteriormente, no referencial teórico deste trabalho de dissertação, a adoção de práticas de governança no ambiente cooperativo pode contribuir no intuito de minimizar os conflitos de agência. Para Treter e Kelm (2004), pode-se evidenciar a existência de conflito de agência pelas relações existentes entre vários grupos que se relacionam dentro de uma mesma organização, ocasionando graves consequências para a gestão dessa organização. As referidas práticas devem ser adotadas pelos principais atores internos de uma cooperativa – Cooperados, Conselho de Administração, Direção Executiva, Auditoria e Conselho Fiscal – que compõem dentro de seus respectivos conselhos um conjunto de mecanismos de governança corporativa dentro do ambiente das sociedades cooperativas (SILVA; SOUZA; LEITE, 2011).

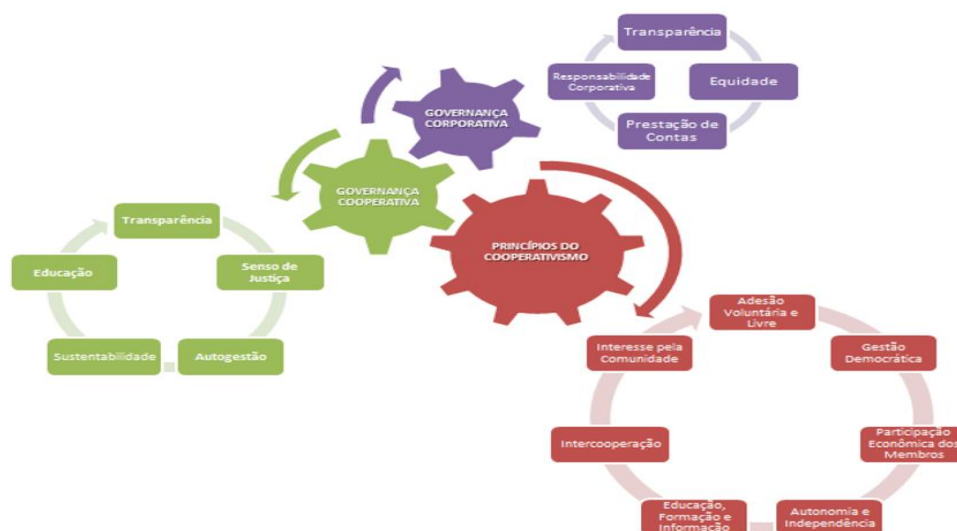
De acordo com Branch e Baker (2000), o principal problema de agência em sociedades cooperativas advém do fato de que, muitas vezes, não há uma separação clara entre os proprietários (associados) e os tomadores de decisão (gerentes) das cooperativas. Embora esse problema possa ocorrer em qualquer tipo de instituição financeira, para os autores, existem pelo menos quatro fatores complicadores no caso específico das cooperativas de crédito. O primeiro deles ocorre do fato de que os proprietários (associados) são simultaneamente seus clientes. O segundo surge porque seus clientes podem ser classificados em dois tipos com diferentes interesses, a saber: os clientes que são poupadores e os que são tomadores de empréstimos. O terceiro fator está relacionado com a atribuição, para a eleição da direção da cooperativa de crédito, de apenas um voto para cada associado sem levar em conta a quantia investida por cada um deles. Finalmente, na maioria das vezes, observa-se que os associados não possuem muita experiência empresarial ou mesmo grande conhecimento financeiro. Segundo Rodrigues (2003, p. 9), “uma das funções da Governança Corporativa reside justamente no fato de tentar eliminar ou minimizar os problemas de agência e os custos de transações, por meio de uma conduta regulada das partes envolvidas no negócio”.

Os problemas centrais tratados na governança corporativa são semelhantes aos enfrentados pela grande maioria das organizações – em que não há um único proprietário que seja também responsável pela gestão executiva. [...] As cooperativas têm também questões específicas associadas à sua governança, que devem ser adequadamente tratadas. A definição de boas práticas de governança em cooperativas de crédito deve envolver mecanismos que venham a fortalecer suas estruturas e processos, de forma sistematicamente articulada, para ampliar as condições gerais de segurança de eficiência e a redução dos riscos (VENTURA, 2009, p. 12).

Conforme Desrochers e Fischer (2002), a principal causa de quebra de instituições financeiras decorre de problemas relacionados à governança. Eles identificam duas causas principais: a primeira causa seria de risco moral, definido por eles como o risco de exposição, por exemplo, risco de crédito, risco de taxa de juros, risco de liquidez, riscos assumidos e não contabilizados – *off balance*; a segunda, a tomada de decisão pelos dirigentes, sobre o nível de exposição desses riscos, embora sejam próprios da atividade financeira, pode ser do interesse dos acionistas – aumentando a exposição aos riscos de maneira que prejudique os credores (depositantes, poupadores, credores etc.); ou assumindo uma posição mais conservadora, ou seja, com menor alavancagem, dando mais conforto para os credores e menos retorno para os acionistas. Nessa decisão há, portanto, um conflito de interesse entre os credores e acionistas.

Relação entre governança corporativa, cooperativa e princípios do cooperativismo.

Figura 4



Fonte: Lima (2016)

Para Ventura (2009, p. 69), o conceito de governança cooperativa em sociedades cooperativas é “o conjunto de mecanismos e controles internos e externos, que permite aos cooperados definir e assegurar a execução dos objetivos das cooperativas, assegurando sua continuidade e os princípios cooperativistas”. Complementa a autora que “a Governança Cooperativa representa o legítimo processo pelo qual os associados

escolhem, de forma democrática, os objetivos que pretendem atingir e a forma de implementar ações para alcançá-los, indicando as lideranças e acompanhando seu trabalho” (VENTURA, 2009, p. 17).

O projeto estratégico do Banco Central do Brasil, Governança Cooperativa – Diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito, visa contribuir com o crescimento sustentável do segmento de crédito cooperativo.

4.5. GUIA DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA PARA COOPERATIVAS

De acordo com o IBGC (2015), a eficiência das cooperativas se concretiza pelas práticas de Governança Corporativa, o que requer dos profissionais que estejam predispostos a desempenhar cargos executivos e de conselho, formação adequada, disponibilidade de tempo, competência e ceticismo. A adoção das melhores práticas de governança corporativa nas cooperativas confirma a posição de vanguarda dessas instituições, como também uma inteligente resposta dessas organizações aos desafios enfrentados em sua vitoriosa trajetória de evolução e sucesso.

Motivada por esses desafios que perpassam o âmbito cooperativista, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), como entidade independente e dedicada ao desenvolvimento da governança, que tem o compromisso de buscar a criação de recomendações que possam servir de referência a todos os tipos de entidades, lançou em 2015 o Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas, que está dividido em seis capítulos: propriedade; conselho de administração; gestão; auditoria; conselho fiscal e conduta e conflito de interesses.

O capítulo propriedade descreve o papel do cooperado como proprietário, diante de seus direitos e responsabilidade. Aborda temas como: singularidade de voto; trata sobre as assembleias gerais, no que diz respeito as principais competências, convocação e realização, ordem do dia e documentações, propostas dos cooperados, perguntas prévias dos cooperados, regras de votação e registro de cooperados, manual para a participação e conflito de interesses; e sobre incorporação, fusão e desmembramento de cooperativas descreve sobre condições de saída de cooperados, mediação e arbitragem, e política de distribuição de sobras e rateio das perdas.

No capítulo dois, o conselho de administração é conceituado como um órgão colegiado encarregado pelo processo de decisão de uma cooperativa em relação ao seu

direcionamento estratégico. Sendo esse, o principal componente do sistema de governança. O capítulo mais extenso do Guia descreve sobre: missão do conselho de administração; atribuições; composição; qualificação do conselheiro de administração; idade; prazo do mandato; disponibilidade de tempo; participação em outros conselhos e comitês; presidente do conselho; segregação das funções de presidente do conselho e executivo principal; sessões executivas; convidados para as reuniões do conselho; conselheiros suplentes; número de membros; tipos de conselheiros; educação contínua dos conselheiros; avaliação do conselho e do conselheiro; avaliação do executivo principal e da diretoria executiva; planejamento de substituição e renovação; introdução de novos conselheiros; conselhos interconectados (*board interlocking*); mudança da ocupação do conselheiro; remuneração dos conselheiros de administração; regimento interno do conselho; orçamento do conselho e consultas externas; conselho consultivo; comitês do conselho de administração; composição dos comitês; qualificações e compromisso; comitê de auditoria; comitê de recursos humanos; ouvidoria e canais de denúncias; auditoria interna; relacionamentos; secretaria do conselho de administração; datas e pautas das reuniões; documentação e preparação das reuniões; condução das reuniões; atas das reuniões; e confidencialidade.

O capítulo sobre gestão traz como ideia principal a segregação entre governança e gestão, adotando um modelo de governança estruturado sob a forma de conselho de administração eleito e diretoria executiva contratada. Sugere procedimentos a serem adotados pelas cooperativas nos seguintes temas: atribuições da gestão; indicação dos executivos; relacionamento com as partes interessadas; transparência (*disclosure*); relatórios periódicos; padrões internacionais; controles internos; código de conduta; avaliação do executivo principal e da gestão; remuneração dos gestores; e acesso às instalações, informações e arquivos.

O capítulo quatro reconhece a auditoria como agente de controle que tem como objetivo avaliar os controles internos em relação à capacidade de prevenir fraudes e erros, bem como opinar sobre a qualidade das informações econômicas apresentadas nas demonstrações financeiras das cooperativas. Traz contribuições ao descrever sobre: auditoria independente; relatório dos auditores independentes; contratação, remuneração, retenção e destituição; recomendações do auditor independente; contratação e independência; serviços extra auditoria; e normas profissionais de independência.

No próximo capítulo o conselho fiscal é dito como parte integrante do sistema de governança das organizações brasileiras, sendo fundamental e obrigatório na estrutura de controle do sistema cooperativo. Aborda temas como: composição do conselho fiscal; agenda de trabalho; relacionamento com os associados; relacionamento com o comitê de auditoria.; relacionamento com os auditores independentes; relacionamento com a auditoria interna; remuneração do conselho fiscal; e pareceres do conselho fiscal.

O último capítulo do Guia das Melhores Práticas de Governança para cooperativas aborda o tema conduta e conflito de interesses. Neste, demonstra sua real importância, uma vez que, o mesmo deve refletir adequadamente a cultura da cooperativa e os princípios cooperativistas e enunciar, com total clareza, os princípios em que está fundamentado. Trata de forma minuciosa sobre as boas práticas inerentes aos seguintes assuntos: abrangência do código de conduta; conflito de interesses; acúmulo de cargos eletivos em pessoas jurídicas cooperadas; operações com partes relacionadas.; afastamento das discussões e deliberações; uso de informação privilegiada (*insider information*); política de transação de quotas; política de divulgação de informações; política sobre contribuições, doações, patrocínios e ações de responsabilidade social; e política de combate a atos ilícitos, como, prevenção de lavagem de dinheiro e financiamento ao terrorismo.

5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O tema governança corporativa engloba uma amplitude de perspectivas que discutiremos através dos temas de maior relevância dentro das boas práticas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Nosso referencial de trabalho partiu da comparação entre a realidade das instituições financeiras cooperativas pesquisadas, cuja regulamentação se dará através de seus estatutos sociais, bem como as informações coletadas através dos questionários aplicados.

A análise da estrutura de governança das cooperativas pesquisadas está organizada a partir de categorias e subcategorias no quadro 2, de acordo com o Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas IBGC (2015), que contém seis capítulos: propriedade; conselho de administração; gestão; auditoria; conselho fiscal e conflito de interesses. Inicialmente, fizemos a análise dos dados através da pesquisa documental e, posteriormente, informações resultantes da aplicação dos questionários.

Pesquisa Documental

Na pesquisa documental, as fontes utilizadas foram os estatutos sociais de todas as cooperativas participantes, através dos quais, foi possível analisar uma relação significativa para com os assuntos elencados na subdivisão “Pesquisa Documental – Estatutos Sociais” do quadro 2 - categorias e subcategorias.

• **Propriedade**

O cooperado é o proprietário da cooperativa, no entanto, nenhum poderá subscrever mais de 1/3 (um terço) do total das quotas-partes, salvo nas sociedades em que a subscrição deva ser diretamente proporcional ao movimento financeiro do cooperado ou ao valor quantitativo dos produtos a serem comercializados, beneficiados ou transformados ou, ainda, em relação à área cultivada ou ao número de plantas e animais em exploração (Art. 24, §1º, lei n.º 5764/71).

Singularidade de voto

Nas cooperativas de crédito o poder político é representado pelo direito de voto, direito esse assegurado a todos os cooperados, vinculados às pessoas e não na participação no capital. O direito de voto refere-se à pessoa do cooperado (um

cooperado = um voto), que não pode ser representado por outra pessoa nas assembleias (Art. 42, §1º, da Lei n.º 5.764/71).

Todas as cooperativas pesquisadas seguem o mesmo padrão quando se trata de direito a voto e os impedimentos existentes em possíveis conflitos de interesse, conforme detalhados nos § 1º e § 2º.

[...] São direitos dos associados: I. tomar parte nas assembleias gerais, discutir e votar os assuntos que nelas forem tratados, ressalvadas as disposições legais ou estatutárias; [...] § 1º O associado que aceitar e estabelecer relação empregatícia com a Cooperativa, perde o direito de votar e ser votado, conforme previsto neste artigo, até que sejam aprovadas as contas do exercício em que ele deixou o emprego. § 2º Também não pode votar e ser votado o associado pessoa física que preste serviço em caráter não eventual à Cooperativa, que é equiparado a empregado da Cooperativa para os devidos efeitos legais.

As cooperativas [PB], [CE], [PI, MA] e [RN] acrescentaram o § 3º, onde é evidenciado a singularidade de voto.

§ 3º O associado presente à assembleia geral terá direito a 01 (um) voto, qualquer que seja o número de suas quotas-partes.

Por adotarem a representatividade através de delegados, as cooperativas [MA], [AL,SE,BA] e [PE, PB] normatizaram a singularidade de voto através dos Art. 46 § 7º, Art. 60 § 1º e Art. 38 § 8º respectivamente:

Art. 46 § 7º Cada delegado terá um único voto nas deliberações das assembleias gerais. [MA]

Art. 60 § 1º As decisões serão tomadas pelo voto pessoal dos presentes, com direito a votar, tendo cada delegado um voto. [AL, SE, BA]

Art. 38 § 8º Cada delegado terá um único voto nas deliberações das assembleias gerais. [PE, PB]

Além do Guia do IBGC (2015), a singularidade de voto também é apresentada na Lei n.º 5.764/71 em seu Art. 42. “Nas cooperativas singulares, cada associado presente não terá direito a mais de 1 (um) voto, qualquer que seja o número de suas quotas-partes”.

Segundo Pagnussatt (2004), os associados têm direito igualitário nas assembleias gerais. Cada associado tem direito a um voto, independentemente do número de quotas-partes. Direito de participar, votar e ser votado. Participação nos resultados de modo proporcional as operações que individualmente realizou.

Assembleias Gerais Ordinárias - principais competências

Segundo a Lei n.º 5.764/71, Art. 44, a Assembleia Geral Ordinária deverá ser realizada nos três primeiros meses após o término do exercício social. A exceção a essa regra ocorre para o ramo crédito, conforme previsto no Art. 17 da Lei Complementar n.º 130/2009, que dá a possibilidade de realização da Assembleia Geral Ordinária, nos quatro primeiros meses do exercício social subsequente.

De acordo com o IBGC (2015), são nas assembleias gerais que os cooperados podem e devem exercer seu direito, através da deliberação sobre os seguintes assuntos, que deverão constar na ordem do dia:

1. Prestação de contas dos órgãos de administração acompanhada do parecer do Conselho Fiscal, compreendendo: a. Relatório de gestão; b. Balanço Patrimonial; c. Demonstrativo das sobras apuradas ou das perdas decorrentes da insuficiência das contribuições para cobertura das despesas da sociedade; d. Parecer do Conselho Fiscal; e. Relatório de uso de recursos do fundo garantidor, quando aplicável; f. Demais demonstrações financeiras a serem publicadas.
2. Destinação das sobras apuradas ou rateio das perdas decorrentes da insuficiência das contribuições para cobertura das despesas da sociedade, deduzindo-se, no primeiro caso, as parcelas para os Fundos Obrigatórios.
3. Eleição dos componentes do Conselho Administração e do Conselho Fiscal;
4. A fixação do valor dos honorários e gratificações e da cédula de presença dos membros do Conselho de Administração, da Diretoria e do Conselho Fiscal de forma individualizada;
5. Quaisquer assuntos de interesse social, excluídos os que são de competência exclusiva da Assembleia Geral Extraordinária (IBGC, 2015).

Foram encontradas evidências em todos os estatutos pesquisados, sobre os assuntos mencionados como as principais competências das assembleias gerais ordinárias.

[...] A Assembleia Geral Ordinária será realizada obrigatoriamente uma vez por ano, no decorrer dos 4 (quatro) primeiros meses do exercício social, para deliberar sobre os seguintes assuntos que deverão constar da ordem do dia: I. prestação de contas dos órgãos de administração, acompanhada do parecer do Conselho Fiscal,

compreendendo: a) relatório da gestão; b) balanços elaborados no primeiro e no segundo semestres do exercício social anterior; c) relatório da auditoria externa; d) demonstrativo das sobras apuradas ou das perdas decorrentes da insuficiência das contribuições para cobertura das despesas da sociedade. II. destinação das sobras apuradas, deduzidas as parcelas para os fundos obrigatórios, ou rateio das perdas verificadas, com a possibilidade de compensar, por meio de sobras dos exercícios seguintes o saldo remanescente das perdas verificadas no exercício findo; [...] IV. eleição dos membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal da Cooperativa; V. fixação, quando prevista, do valor das cédulas de presença, honorários e gratificações dos membros do Conselho de Administração e cédula de presença dos membros do Conselho Fiscal; [...] VII. quaisquer assuntos de interesse social, devidamente mencionados no edital de convocação.

Além de atender integralmente a sugestão do Guia, as cooperativas ainda acrescentaram os itens: III e VI.

III. estabelecimento da fórmula de cálculo a ser aplicada na distribuição de sobras e no rateio de perdas, com base nas operações de cada associado realizadas ou mantidas durante o exercício, excetuando-se o valor das quotas-partes integralizadas; [...]VI. fixação, quando previsto, do valor global para pagamento dos honorários e das gratificações dos membros da Diretoria Executiva; [...]

Para Meinen e Port (2014), a assembleia geral deve, realmente, funcionar como órgão máximo de deliberação da cooperativa e sua efetividade se dará através do nível de participação do quadro associativo.

Assembleias Gerais Extraordinárias - Principais competências

A assembleia geral extraordinária é realizada mediante a necessidade de deliberação sobre qualquer assunto de interesse da cooperativa, desde que mencionado no edital de convocação.

Contudo, é de competência exclusiva da assembleia geral extraordinária deliberar sobre os seguintes assuntos: I. Reforma do Estatuto; II. Fusão, incorporação ou desmembramento; III. Mudança do objeto da sociedade; IV. Dissolução voluntária da sociedade e nomeação de liquidantes; V. Contas do liquidante. Para a assembleia geral extraordinária são necessários os votos de 2/3 (dois terços) dos associados presentes para se tornarem válidas as deliberações sobre os temas previstos (IBGC, 2015).

Todos os estatutos pesquisados atenderam integralmente a prática sugerida pelo Guia de Melhores Práticas do IBGC para Cooperativas sobre as principais competências das assembleias gerais extraordinárias.

[...] É de competência exclusiva da Assembleia Geral Extraordinária deliberar sobre os seguintes assuntos: I. reforma do estatuto social; II. fusão, incorporação ou desmembramento; III. mudança do objeto social; IV. dissolução voluntária da sociedade e nomeação de liquidantes; V. prestação de contas do liquidante. § 1º São necessários os votos de 2/3 (dois terços) dos associados presentes, com direito a votar, para tornar válidas as deliberações de que trata este artigo.

Assembleias - convocação e realização

A convocação da assembleia geral, considerando o local, data e hora, deve ser feita de forma a favorecer a presença do maior número de cooperados possível e a oferecer tempo suficiente para que os participantes se preparem adequadamente para a deliberação. A lei estabelece no mínimo dez dias de antecedência, mas é boa prática estabelecer, estatutariamente, ao menos trinta dias de antecedência. Recomenda-se que a cooperativa dê a maior publicidade possível ao edital de convocação da assembleia geral, utilizando-se de meios de comunicação eficientes e que permitam o alcance de todos os cooperados (IBGC, 2015).

Constatamos a presença das boas práticas quando se trata da convocação e realização das assembleias em todas as cooperativas, de acordo com o Guia de Melhores Práticas para Cooperativas, sendo assim estabelecido o prazo mínimo de antecedência e a publicidade em diversos meios de comunicação. Tendo a substituição no item III da palavra “associados” por “delegados” quando o for o caso.

[...] A Assembleia Geral será convocada com antecedência mínima de 10 (dez) dias corridos, em primeira convocação, mediante edital divulgado de forma tríplice e cumulativa, da seguinte forma: I. afixação em locais apropriados das dependências comumente mais frequentadas pelos associados; II. publicação em jornal de circulação regular; e III. comunicação aos associados por intermédio de circulares.

Com a finalidade de incentivar a presença dos associados, as condições de convocação, de realização e de divulgação das deliberações da assembleia geral devem ser efetuadas de forma que beneficiem a conciliação dos interesses da cooperativa com os de seus associados (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2009).

Assembleias - ordem do dia e documentações

É de suma importância, que a ordem do dia da assembleia geral e a documentação que embasará as discussões e decisões sejam disponibilizadas, com o melhor nível de informação possível, na data da primeira convocação para que os sócios/cooperados possam se posicionar a respeito dos assuntos a serem votados. A pauta não deve incluir o item “outros assuntos”, para evitar que temas importantes deixem de ser revelados com a antecedência necessária. Recomenda-se que as atas estejam disponíveis e com fácil acesso a todos os interessados, estas podem ser disponibilizadas na íntegra em meio eletrônico, por meio de página na internet, envio por e-mail ou outra forma de comunicação (IBGC, 2015).

Todas as cooperativas tratam do item de forma padrão, conforme recomendação do guia. A ata é lavrada ao término da assembleia com assinatura de no mínimo 3 (três) associados ou delegados, de modo a evitar dúvidas sobre o conteúdo das deliberações ou a omissão de assunto tratados. Contudo, não atestamos a disponibilidade desses documentos no site corporativo, contradizendo assim a sugestão que retrata que, “outra boa prática é a disponibilização da íntegra das atas em meio eletrônico, por meio de página na internet, envio por e-mail ou outra forma de comunicação” (IBGC, 2015).

[...] Os assuntos discutidos e deliberados na Assembleia Geral constarão de ata lavrada em livro próprio ou em folhas soltas, a qual, lida e aprovada, será assinada ao final dos trabalhos pelo secretário, pelo presidente da assembleia, por, no mínimo, 3 (três) associados presentes, que não sejam membros dos órgãos estatutários ou empregado da Cooperativa e, ainda, por quantos mais o quiserem.

Assembleias - proposta dos cooperados/perguntas prévias dos cooperados

O IBGC (2015) recomenda que as cooperativas criem mecanismos que permitam ao Conselho de Administração receber, antes da convocação da assembleia geral, propostas de temas relevantes, que os cooperados entendam ser importantes para incluir na ordem do dia, de modo a existir tempo hábil para sua análise, deliberação e eventual inclusão. As propostas rejeitadas devem ser fundamentadas, devendo constar na respectiva ata do conselho de administração os motivos da recusa. A resposta deve ser encaminhada por correspondência ou por outro meio de contato formal (telegrama, e-mail, etc.) ao cooperado que a propôs. Os cooperados devem sempre ter a faculdade de pedir informações ao conselho de administração ou para o responsável pela relação

com os cooperados, ou órgão equivalente, e recebê-las em tempo hábil. As perguntas devem ser efetuadas por escrito.

Por se configurarem sociedades de pessoas, as cooperativas devem dispor de mecanismos internos de participação e confiança mútua entre os participantes. Portanto, a existência de modelo adequado de participação, de baixo custo e de representação expressiva, torna-se essencial para o sucesso das cooperativas de crédito e para o fortalecimento de seus ideais (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2009).

Os estatutos das cooperativas pesquisadas citam no artigo que trata dos direitos dos cooperados, dois itens que dispõem sobre a possibilidade, contudo, não há a regulamentação da boa prática nos artigos relacionados aos processos assembleares, também não foi constatado nenhuma formalização ou retorno do conselho de administração sobre as propostas rejeitadas.

[...] São direitos dos associados: III. propor, por escrito, medidas que julgar convenientes aos interesses sociais; V. examinar e pedir informações, por escrito, sobre documentos, ressalvando os protegidos por sigilo.

Regras de votação e registro de cooperados

Nos processos assembleares as regras de votação devem ser claras, objetivas e definidas com o propósito de facilitar a votação, além de estarem disponíveis desde a publicação do primeiro anúncio de convocação. É recomendado utilizar-se de mecanismos que permitam a contagem individual e inequívoca dos votos, evitando, assim, o voto por aclamação ou qualquer outra regra que coíba a livre manifestação.

Nos casos em que houver o regime de representação por delegado, as decisões devem ser lavradas em ata e o delegado deve votar na Assembleia Geral de acordo com as deliberações ocorridas nos núcleos. Assim, é importante a realização de reuniões prévias de núcleos (pré-assembleias e/ou assembleias de núcleos), antecedentes à Assembleia Geral, no intuito de aumentar a representatividade e a participação dos cooperados nas decisões da cooperativa e permitir um melhor entendimento dos assuntos a serem deliberados e votados (IBGC, 2015 p.30).

Para o Banco Central do Brasil (2009), a representatividade mais expressiva dos associados ocorre nas cooperativas que optam pelo regime de representação por delegados. Esse modelo de representação é um dos mecanismos dentre os quais as cooperativas dispõem para encaminhamento de soluções nos casos de dificuldade de

representatividade de grupos e de participação de associados nas assembleias gerais. Previsto no artigo 42 da Lei Cooperativa é permitido em cooperativas singulares com número de associados superior a três mil ou com filiados que residam a mais de 50 quilômetros da sede, com disposição no seu estatuto (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2009).

Todas as cooperativas apresentam as regras de representação e votação bem fundamentadas em seus estatutos, tendo em vista as seguintes observações: a cooperativa [AL, SE, BA] tem um processo mais complexo, por consequência da realidade, devido a sua área de atuação interestadual.

[...] Cada associado será representado na Assembleia Geral da Cooperativa: I. pela própria pessoa física associada com direito a votar; II. pelo representante legal da pessoa jurídica associada, com direito a votar; III. pelo inventariante do espólio de associado falecido, enquanto não homologada a partilha. [...]§ 2º Não é permitido o voto por procuração. [...] Art 57. Devido à extensão territorial, tamanho e dispersão social do respectivo quadro de associados, nas assembleias gerais da cooperativa, a representação será feita por delegados que tenham a qualidade de associados no gozo de seus direitos sociais e não exerçam cargos eletivos na sociedade, da seguinte forma: § 1º Para cada grupo seccional, formado de acordo com o disposto no regimento interno, será eleito 1 (um) delegado efetivo e 1(um) delegado suplente, em pré-assembleia, entre os associados em pleno gozo de seus direitos sociais, da seguinte forma: I. Quando o quadro social da cooperativa for menor ou igual a 1.000 (mil) associados ativos, serão formados grupos seccionais compostos, cada um, por 50 (cinquenta) associados; II. Quando o quadro social da cooperativa for igual ou superior a 1.000 (mil) associados ativos, serão formados grupos seccionais compostos, cada um, por 100 (cem) associados; III. Quando o quadro social da cooperativa for igual ou superior a 3.000 (mil) associados ativos, serão formados grupos seccionais compostos, cada um, por 200 (duzentos) associados; [...] Art. 61 Em regra a votação será aberta ou por aclamação, mas a Assembleia Geral poderá optar pelo voto secreto, atendendo inclusive a regulamentação própria. Art. 62. Está impedido de votar e ser votado o delegado que: I. tenha sido admitido após a convocação da Assembleia Geral; II. seja ou tenha sido empregado da cooperativa, até a aprovação, pela Assembleia Geral, das contas do exercício em que deixou o emprego; III. esteja infringindo qualquer disposição deste estatuto e outros normativos da sociedade. Art. 63 As deliberações na Assembleia Geral serão tomadas por maioria de votos dos delegados presentes com direito a votar, exceto quando se tratar dos assuntos de competência exclusiva da Assembleia Geral Extraordinária, quando serão necessários os votos de 2/3 (dois terços) dos delegados presentes.

A cooperativa [PI, MA] quando da representação, permite em seu item III do artigo 53 que o cooperado pode ser representado na assembleia pelo inventariante do espólio de associado falecido, enquanto não homologar a partilha.

[...] Art. 53 Cada associado será representado na Assembleia Geral da Cooperativa: I. pela própria pessoa física associada com direito a votar; II. pelo representante legal da pessoa jurídica associada, com direito a votar; III. pelo inventariante do espólio de associado falecido, enquanto não homologar a partilha. [...] § 2º Não é permitido o voto por procuração. [...] Art. 55 Em regra a votação será aberta ou por aclamação, mas a Assembleia Geral poderá optar pelo voto secreto, atendendo inclusive a regulamentação própria. Art. 49 As deliberações na Assembleia Geral serão tomadas por maioria de votos dos associados presentes com direito a votar, exceto quando se tratar dos assuntos de competência exclusiva da Assembleia Geral Extraordinária, quando serão necessários os votos de 2/3 (dois terços) dos associados presentes. [PI, MA]

No entanto, todas contradizem o Guia, ao permitir o voto por aclamação como uma possibilidade. Conforme indicação do IBGC (2015, p. 30), “é recomendada a utilização de mecanismos que permitam a contagem individual e inequívoca dos votos, evitando, assim, o voto por aclamação ou qualquer outra regra que coíba a livre manifestação”.

Conflito de interesse nas Assembleias Gerais

Caso o cooperado, por qualquer motivo, tiver interesse particular ou conflitante com o da cooperativa em determinada deliberação, deverá, conforme as boas práticas de governança, comunicar imediatamente o fato e abster-se de participar da discussão e da votação desse item. O Código de Boas Práticas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa recomenda que o estatuto social contenha mecanismos para resolução de casos de conflito de interesses nas assembleias gerais (IBGC, 2015).

As cooperativas retratam o tema de forma padronizada, divergindo apenas com relação a representatividade quando lhes convém, associado ou delegado, entretanto, são claras no entendimento de que o cooperado que, por qualquer motivo, tiver interesse particular ou conflitante com o da cooperativa em determinada deliberação, deverá, conforme as boas práticas de governança, comunicar imediatamente o fato e abster-se de participar da discussão e da votação desse item.

[...] Os ocupantes de cargos estatutários, bem como quaisquer outros associados, não poderão votar nos assuntos de que tenha interesse direto ou indireto, entre os quais os relacionados à prestação de contas e à fixação de honorários, mas não ficarão privados de tomar parte nos respectivos debates.

Condições de saída dos cooperados

De acordo com o IBGC (2015), o estatuto social deve apresentar de forma clara, as situações nas quais o cooperado terá direito de se retirar da organização, bem como, a forma de devolução de seu capital social, visando sempre a garantia da continuidade e do equilíbrio financeiro da cooperativa.

Os estatutos sociais de todas as cooperativas preveem, com clareza, as situações nas quais o cooperado terá o direito de sair da organização, assim como, as condições para que isso aconteça. Também, a forma de devolução do capital deve ser estabelecida em estatuto, sempre visando a garantia da continuidade e do equilíbrio financeiro da cooperativa. Uma regra unânime é a devolução de capital após a assembleia geral do exercício no qual aconteceu o desligamento.

[...] São direitos dos associados: VII. demitir-se da Cooperativa quando lhe convier. [...] Nos casos de desligamento, o associado terá direito à devolução de suas quotas-partes integralizadas, acrescidas dos respectivos juros quando houver e das sobras que lhe tiverem sido registradas, ou reduzido das respectivas perdas, observado, em cada caso, além de outras disposições deste Estatuto, o seguinte: I. a devolução das quotas-partes será realizada após a aprovação, pela Assembleia Geral, do balanço do exercício em que se deu o desligamento do associado;

• **Conselho de Administração**

O Conselho de Administração é o principal componente do sistema de governança, trata-se de um órgão colegiado, eleito pelos cooperados, encarregado do processo de decisão de uma cooperativa em relação ao seu direcionamento estratégico. Seu papel é ser o elo entre a propriedade (cooperados) e a gestão, para orientar e supervisionar a relação dessa última com as demais partes interessadas. É o guardião do objeto social e do sistema de governança e quem decide os rumos do negócio conforme o melhor interesse da cooperativa e dos cooperados. Cabe ao conselho de administração proteger e valorizar a cooperativa, promover o desenvolvimento socioeconômico dos cooperados, preservando a natureza cooperativa do negócio, buscando equilíbrio entre os anseios das partes envolvidas (IBGC, 2015).

Atribuições

O conselho de administração das cooperativas é um dos órgãos mais importantes, o qual deve ter uma relação de proximidade com os cooperados. Dentre tantas outras atribuições, é de sua responsabilidade tentar controlar o comportamento gerencial dos gestores, porém, tem de operar em um contexto em que é provável ter mais dificuldade de exercer influência.

É papel do conselho de administração assegurar que os órgãos de gestão identifiquem e listem, preventivamente, os principais riscos aos quais a cooperativa esteja exposta, e que esses órgãos também incorporem considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

De uma maneira geral as atribuições das cooperativas pesquisadas estão em consonância com o proposto pelo IBGC (2015). As cooperativas [PB], [PI, MA] e [PE, PB] adotam o mesmo padrão de atribuições, sendo este descrito através de trinta itens.

[...] Compete ao Conselho de Administração, nos limites legais e deste Estatuto Social, atendidas as decisões da Assembleia Geral: I. fixar diretrizes, examinar e aprovar os orçamentos, os planos periódicos de trabalho, acompanhando a execução; II. aprovar e supervisionar a execução dos projetos elaborados pelos executivos; III. aprovar e divulgar, por meio de resolução, as políticas da Cooperativa; IV. acompanhar o cumprimento das políticas, das diretrizes de atuação sistêmica e demais normativos publicados pelo SICOOB Confederação; V. aprovar o Regimento Interno do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva; VI. propor para a Assembleia Geral o Regulamento Eleitoral; VII. avaliar mensalmente o estado econômico-financeiro da Cooperativa e o desenvolvimento das operações e atividades em geral, por meio de balancetes e de demonstrativos específicos; VIII. deliberar sobre a admissão, a eliminação ou a exclusão de associados, podendo, aplicar, por escrito, advertência prévia; IX. deliberar sobre a forma e o prazo de resgate das quotas-partes de associados, inclusive se parcial; X. deliberar sobre a convocação da Assembleia Geral; XI. propor à Assembleia Geral Extraordinária alteração no estatuto social; XII. deliberar sobre alocação e aplicação dos recursos do Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social (FATES); XIII. analisar e submeter à Assembleia Geral proposta dos executivos sobre a criação de fundos; XIV. deliberar pela contratação de auditor externo; XV. propor à Assembleia Geral a participação da Cooperativa no capital de instituições não cooperativas, inclusive bancos cooperativos; XVI. estabelecer normas internas em casos omissos e se for o caso submetê-las à deliberação da Assembleia Geral; XVII. eleger ou reconduzir os membros da Diretoria Executiva, na primeira reunião do Conselho de Administração eleito, para aprovação do Banco Central do Brasil; XVIII. destituir a qualquer tempo os membros da Diretoria Executiva; XIX. conferir aos membros da Diretoria Executiva atribuições

específicas e de caráter eventual não previstas neste Estatuto Social; XX. fixar, limitados ao valor global definido pela Assembleia Geral, os honorários e as gratificações, dos membros da Diretoria Executiva; XXI. examinar as denúncias de irregularidades praticadas no âmbito da Cooperativa, especialmente as que lhes forem encaminhadas pelo Conselho Fiscal e pela Auditoria, e determinar medidas visando as apurações e as providências cabíveis; XXII. deliberar sobre operações de crédito e garantias concedidas aos membros da Diretoria Executiva e a pessoas físicas e jurídicas que mantenham relação de parentesco ou de negócios com aqueles membros; XXIII. acompanhar e adotar providências necessárias para o cumprimento do Planejamento Estratégico; XXIV. acompanhar as medidas adotadas para saneamento dos apontamentos da Auditoria Interna, da Auditoria Externa e da área de Controle Interno; XXV. acompanhar e adotar medidas para a eficácia da cogestão, quando adotada, nos termos do convênio firmado entre a Cooperativa e a cooperativa central a qual estiver associada; XXVI. convocar os membros da Diretoria Executiva para prestar esclarecimentos sobre assuntos de qualquer natureza; XXVII. autorizar, previamente, a Diretoria Executiva a praticar quaisquer atos que ultrapassem os respectivos poderes de gestão; XXVIII. propor a revisão do valor estipulado para subscrição e integralização de quotas de capital; XXIX. examinar e deliberar sobre propostas da Diretoria Executiva relativas a plano de cargos e salários, estrutura organizacional da Cooperativa e normativos internos; XXX. deliberar sobre a aquisição, alienação, doação e (ou) oneração de quaisquer bens móveis, bem como de imóveis de não uso próprio da sociedade.

As cooperativas [CE] e [MA] acrescentaram o 31º item conforme descrito a seguir:

XXXI. Constituir e extinguir comitês. [CE]
XXXI. Deliberar e aprovar a instalação de pontos de atendimento dentro da área de ação, autorizada pelo Banco Central do Brasil. [MA]

E as cooperativas [AL, SE, BA] e [RN] em um comparativo com o padrão de trinta itens, optaram pela extinção do item descrito abaixo.

VI. propor para a Assembleia Geral o Regulamento Eleitoral e o Regulamento de Eleição de Delegados.

Através da análise dos estatutos sociais atestou-se que o conselho de administração tem um papel estratégico de destaque, indicando assim uma forte atuação nos processos de deliberação e acompanhamento das instituições pesquisadas.

Composição do conselho de administração/número de membros

Para Cornforth (2004), os Conselhos de administração das empresas privadas são formados por executivos eleitos dentro do ambiente de negócios, ao passo que nas

sociedades cooperativas a composição do referido conselho, na maioria das vezes não possuem conhecimento técnico para tomar decisões estratégicas no mundo dos negócios.

De acordo com o Guia de Melhores Práticas para Cooperativas (2015), a composição do conselho depende de uma variedade de fatores que descreve a cooperativa e o ambiente em que ela atua, e o número de conselheiros deve variar conforme o setor/ramo de atuação, porte, complexidade das atividades, estágio do ciclo de vida da cooperativa e necessidade de criação de comitês. O recomendado é de no mínimo cinco e no máximo onze conselheiros.

Constamos uma preocupação das cooperativas [MA], [AL], [PE, PB] e [RN] que descrevem os cargos a serem ocupados em detrimento da sua composição, na subseção Composição do Conselho de Administração.

[...] Art. 63 – O Conselho de Administração, eleito em Assembleia Geral, é composto por, no mínimo, 05 (cinco) e, no máximo, 07 (sete) membros efetivos, sendo um presidente, um vice-presidente e os demais conselheiros vogais, todos associados da Cooperativa. [MA]

[...] Art. 79 – O Conselho de Administração, eleito em Assembleia Geral, é composto por, no mínimo, 6 (seis) e, no máximo, 11 (onze) membros efetivos, sendo um presidente, um vice-presidente e os demais conselheiros, todos associados da Cooperativa. [AL, SE, BA]

[...] Art. 63 O Conselho de Administração, eleito em Assembleia Geral, é composto por, no mínimo, 5 (cinco) e, no máximo, 9 (nove) membros efetivos, sendo um presidente, e os demais conselheiros vogais, todos associados da Cooperativa. [PE, PB]

[...] Art. 60 O Conselho de Administração, eleito em Assembleia Geral, é composto por, no mínimo, 5 (cinco) e no máximo, 9 (nove) membros efetivos, sendo um presidente, um vice-presidente, um secretário e os demais conselheiros vogais, todos associados da Cooperativa. [RN]

As demais cooperativas se resumem a descrever sobre o número de membros.

[...] Art. 64 O Conselho de Administração, eleito em Assembleia Geral, é composto por, no mínimo, 5 (cinco) e, no máximo, 9 (nove) Conselheiros. [PB]

[...] Art. 63 O Conselho de Administração, eleito em Assembleia Geral, é composto por, no mínimo, 5 (cinco) e no máximo, 7 (sete) membros. [CE]

[...] Art. 71 O Conselho de Administração, eleito em Assembleia Geral, é composto por, no mínimo, 5 (cinco) e no máximo, 9 (nove) membros efetivos. [PI, MA]

Constatou-se que dentre as 7 instituições financeiras pesquisadas, a cooperativa [AL, SE, BA,] é a exceção, por limitar o número mínimo de membros a 6. As demais cooperativas atendem as recomendações do IBGC (2015), quando trata do número de membros do conselho de administração.

Conforme as diretrizes e mecanismos para o fortalecimento da governança em cooperativas de crédito do Banco Central do Brasil (2009), na maior parte das cooperativas, o conselho de administração é formado por 7 a 9 membros, sobre os quais recai a escolha da diretoria executiva. A quantidade de cargos executivos varia de 2 a 4, sendo 3 o número mais frequente de diretores executivos.

Qualificação do conselheiro de administração/educação continuada

Além de deter uma boa qualificação, é dever do conselheiro, estar isento de conflito de interesses não administráveis, espera-se que o mesmo esteja, permanentemente, atento aos assuntos de toda a organização/sistema/cooperativa, além de entender que seus deveres e responsabilidades ultrapassam os ambientes restritos, assim como as reuniões do conselho (IBGC, 2015).

Para as cooperativas [PB], [CE], [MA], [PI, MA] e [PE, PB] são condições essenciais para o exercício dos cargos de administração da cooperativa, possuir capacitação técnica compatível com as atribuições do cargo para o qual foi eleito, comprovada com base na formação acadêmica, experiência profissional ou em outros quesitos julgados relevantes.

[...] São condições para o exercício dos cargos de administração da Cooperativa, sem prejuízo de outras previstas em leis ou normas aplicadas às cooperativas de crédito: X. possuir capacitação técnica compatível com as atribuições do cargo para o qual foi eleito, comprovada com base na formação acadêmica, experiência profissional ou em outros quesitos julgados relevantes, por intermédio de documentos e declaração firmada pela cooperativa.

Não foi encontrado nos estatutos de [AL, SE, BA] e [RN], nenhuma especificação sobre o assunto supracitado.

A Resolução n.º 3.041, de 28 de novembro de 2002, do Conselho Monetário Nacional, estabelece condições para exercício de cargos em órgãos de estatutários de instituições financeiras. Dentre outros requisitos, a capacitação técnica compatível com as atribuições da função é condição para exercício do cargo de conselheiro ou de

diretor, devendo ser estabelecido parâmetros de formação acadêmica, experiência profissional ou outros requisitos considerados relevantes pela instituição.

Prazo de Mandato

É recomendado que o prazo do mandato do conselheiro não seja superior a dois anos. Para evitar a vitaliciedade, o Estatuto pode fixar um número máximo de reeleições e anos de serviço contínuo do conselheiro, respeitada a legislação vigente. A reeleição é justificável e aceitável, quando objetiva a constituição de um conselho experiente e competente.

Os mandatos do conselho de administração nas cooperativas seguem o padrão de 4 anos, sendo obrigatória a renovação de, no mínimo, 1/3 (um terço) de seus membros.

[...] O mandato do Conselho de Administração é de 4 (quatro) anos, sendo obrigatória, ao término de cada período, a renovação de, no mínimo, 1/3 (um terço) de seus membros.

O documento do IBGC (2015) que estamos usando como referencial retrata que para evitar a vitaliciedade, o Estatuto pode fixar um número máximo de reeleições e anos de serviço contínuo do conselheiro, respeitada a legislação vigente. No entanto, os estatutos pesquisados não apresentam indicações neste sentido.

- **Gestão**

O executivo principal deve garantir que sejam apresentadas às partes interessadas as informações de seu interesse, além das que são obrigatórias por lei ou regulamento. Como resultado de uma política clara de comunicação e de relacionamento com as partes interessadas, a cooperativa deve divulgar, ao menos em seu *website*, de forma completa, objetiva, tempestiva e igualitária, relatórios periódicos informando sobre todos os aspectos de sua atividade, inclusive os de ordem socioambiental, operações com partes relacionadas, custos das atividades políticas e filantrópicas, remuneração dos administradores e riscos, entre outras, além das informações econômico-financeiras e das demais exigidas por lei (IBGC, 2015).

Segregação das funções do presidente do conselho e executivo principal

Avalia-se como uma boa prática a segregação entre governança e gestão, a adoção de um modelo de governança estruturado sob a forma de conselho de administração eleito e diretoria executiva contratada. A separação dos conselheiros com funções estratégicas e dos administradores com funções executivas, estes subordinados àqueles, é considerada uma das mais importantes práticas para a boa governança (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2009).

É pertinente ressaltar que a não distinção entre o órgão de decisão estratégica e o de execução é uma característica do segmento no Brasil. Internacionalmente, via de regra, seja nas empresas, seja nas cooperativas, é feita a de separação do órgão político-estratégico de representação na decisão dos associados – Conselho de Administração (CA) – do órgão de execução – Diretoria Executiva (DE) ou órgão semelhante – Superintendência Executiva, Gerência Executiva ou outro (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2009).

O executivo principal é responsável pela gestão da cooperativa e pela coordenação da diretoria executiva. Ele atua como elo entre a gestão e o conselho de administração. Também é responsável pela execução das estratégias e diretrizes fixadas pelo conselho de administração e deve prestar contas a este órgão. O Estatuto deve prever as competências dos diretores, estabelecendo suas atribuições e limites de alçada (IBGC, 2015).

Todas as cooperativas segregaram as atribuições do presidente do conselho e do executivo principal, subentendendo assim que elas são diferentes e complementares. Com relação as atribuições do presidente do Conselho de Administração todas as cooperativas adotaram o mesmo padrão. Sobre as atribuições do Diretor Presidente, as cooperativas [PB], [MA], [PE, PB], [RN] e [CE] adotaram um padrão único, tendo como referencial o modelo instituído.

[...] Compete ao presidente do Conselho de Administração: I. representar a Cooperativa, com direito a voto, nas reuniões e nas assembleias gerais da cooperativa central, do Bancoob, do Sistema OCB e outras entidades de representação do cooperativismo; II. convocar e presidir as reuniões do Conselho de Administração; III. facilitar e conduzir os debates dos temas nas reuniões do Conselho de Administração; IV. permitir a participação, sem direito a voto, de membros da Diretoria Executiva nas reuniões do Conselho de Administração; V. tomar votos e votar, com a finalidade do desempate, nas deliberações do Conselho de Administração, respeitado o regimento próprio; VI. convocar a Assembleia Geral e presidi-la; VII. proporcionar, por meio da transparência na condução

das reuniões, ao Conselho de Administração, a obtenção de informações sobre todos os negócios feitos no âmbito da Diretoria Executiva; VIII. proporcionar, aos demais membros do Conselho de Administração, conhecimento prévio dos assuntos a serem discutidos nas reuniões; IX. assegurar que todos os membros do Conselho de Administração tenham direito a se manifestar com independência, sobre qualquer matéria colocada em votação; X. decidir, ad referendum do Conselho de Administração, sobre matéria urgente e inadiável, submetendo a decisão à deliberação do colegiado, na primeira reunião subsequente ao ato; XI. permitir, excepcionalmente, a inclusão de assuntos extra pauta, considerando a relevância e a urgência do assunto; XII. salvaguardar e cumprir as demais atribuições apresentadas em normativo próprio; XIII. designar responsável para organizar, secretariar e administrar as reuniões do Conselho de Administração, respeitado o regimento próprio; XIV. aplicar as advertências estipuladas pelo Conselho de Administração. [...] Art. 82 Compete ao diretor Presidente, o principal Diretor Executivo da Cooperativa: I. representar a Cooperativa passiva e ativamente, em juízo ou fora dele, salvo a representação prevista no inciso I, do art. 73, que somente poderá ser exercida se houver delegação específica do presidente do Conselho de Administração; II. conduzir o relacionamento com terceiros no interesse da Cooperativa; III. coordenar, junto com os demais diretores, as atribuições da Diretoria Executiva, visando à eficiência e transparência no cumprimento das diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração; IV. representar a Diretoria Executiva nas apresentações e na prestação de contas para o Conselho de Administração; V. supervisionar as operações e as atividades e verificar, tempestivamente, o estado econômico-financeiro da Cooperativa; VI. informar, tempestivamente, o Conselho de Administração, a propósito de constatações que requeiram medidas urgentes; VII. convocar e coordenar as reuniões da Diretoria Executiva; VIII. outorgar mandato a empregado da Cooperativa, juntamente com outro diretor, estabelecendo poderes, extensão e validade do mandato; IX. decidir, em conjunto com o diretor Administrativo-Financeiro, sobre a admissão e a demissão de empregados; X. outorgar, juntamente com outro diretor, mandato ad judícia a advogado empregado ou contratado; XI. resolver os casos omissos, em conjunto com o diretor Administrativo-Financeiro; XII. auxiliar o presidente do Conselho de Administração nos trabalhos relativos a Assembleia Geral; e XIII. executar outras atividades não previstas neste Estatuto Social, determinadas pelo Conselho de Administração e (ou) pela Assembleia Geral. XIV. dirigir os assuntos relacionados às atividades de Controles Internos e Riscos, de forma a assegurar conformidade com as políticas internas e exigências regulamentares.

A cooperativa [AL, SE, BA] optou pela não inclusão do “item XIV, dirigir os assuntos relacionados às atividades de Controles Internos e Riscos, de forma a assegurar conformidade com as políticas internas e exigências regulamentares”, e a cooperativa [PI, MA] optou pela não inclusão dos itens: “IV, representar a Diretoria Executiva nas apresentações e na prestação de contas para o Conselho de Administração; convocar e

coordenar as reuniões da Diretoria Executiva”; e “XIV, dirigir os assuntos relacionados às atividades de Controles Internos e Riscos, de forma a assegurar conformidade com as políticas internas e exigências regulamentares”. Apesar das alterações em nomenclaturas e descrições, as boas práticas estão evidentes no que tangencia o assunto.

Avaliação do Executivo Principal e da Diretoria-Executiva

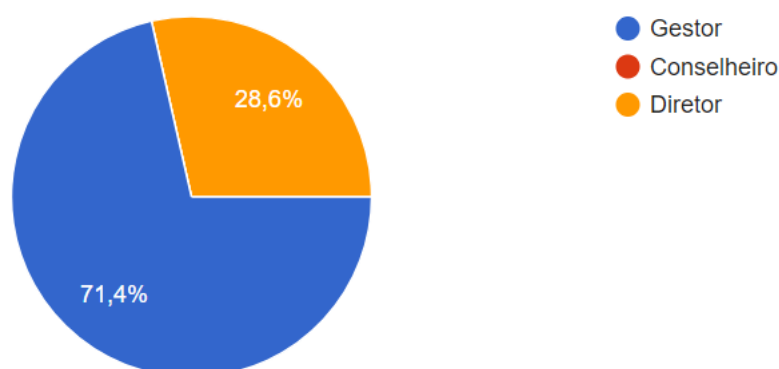
É uma boa prática de governança que o executivo principal seja avaliado anualmente pelo conselho de administração, contudo ao analisar os estatutos no que dizem respeito as atribuições do conselho de administração, não foi detectado nenhum item que trate da avaliação do executivo principal ou até mesmo da diretoria executiva.

Questionários

O questionário é composto por quatorze questões, divididas em duas seções: a primeira seção foi intitulada como informações preliminares e a segunda intitulada como recomendações extraídas do Guia de Melhores Prática de Governança para Cooperativas / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015).

1. Informações preliminares

1.1. Qual cargo você exerce atualmente na cooperativa?

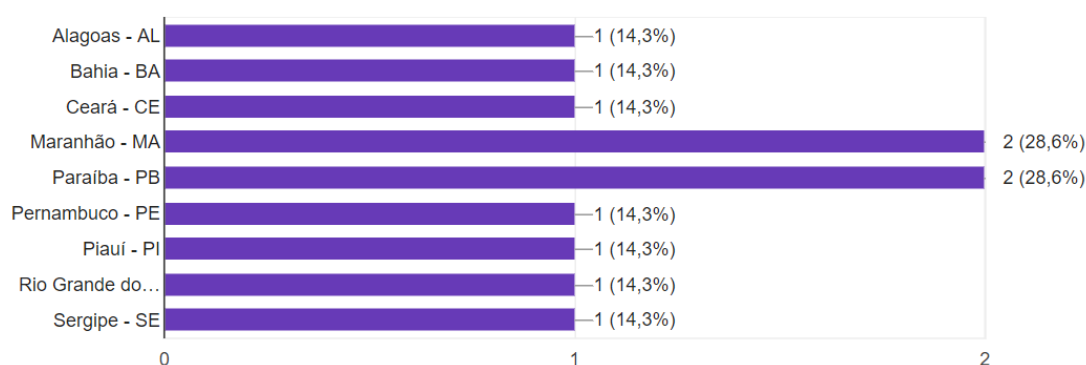


Levando-se em consideração que para fazer parte da pesquisa seria necessário ter um conhecimento sobre a adoção de práticas de governança nas instituições, foi um

fator determinante que tais participantes deveriam exercer cargos nas áreas de gestão, conselho ou diretoria.

Dentre os representantes das cooperativas que participaram da pesquisa, obtivemos 28,6 % de diretores (2 participantes) representantes das cooperativas [MA] e [PI, MA], 71,4% de gestores (5 participantes) representantes das cooperativas [PB], [CE], [PE, PB], [RN] e [AL, SE, BA], e nenhum conselheiro participante.

1.2 A área de atuação da sua cooperativa abrange quais estados?



O gráfico acima demonstra que a presente pesquisa conta com a participação de 7 cooperativas cuja área de atuação abrange os 9 estados no Nordeste, com destaque para os estados do Maranhão e Paraíba, que concentram duas cooperativas fazendo parte do estudo. A escolha das cooperativas ocorreu por meio de um processo de amostragem, sendo a única exigência do estudo, abranger todos os estados da região Nordeste. Neste sentido, consideramos que a pesquisa atingiu este objetivo de área de concentração.

1.3 No seu entendimento, o que é governança corporativa?

Governança corporativa é o conjunto de práticas adotadas pelas cooperativas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas, visando transparência. [CE]

Mecanismos utilizados para assegurar que os dirigentes estão realizando os processos alinhados com os interesses dos associados, proporcionando a participação e integração dos envolvidos evitando abuso de poder até mesmo fraudes. [AL, SE, BA]

É a forma de como se dirige os trabalhos em conjunto garantindo o desenvolvimento e relacionamento com os cooperados, conselhos de

administração e fiscal, diretoria, funcionários, central, confederação, Bancoob e demais órgãos que rege o cooperativismo. [MA]

É o sistema de administração pelo qual as empresas são dirigidas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização, colaboradores e demais partes interessadas. [PI, MA]

Entendo como processos para gerir uma empresa. [RN]

É o método pelo qual uma instituição é dirigida num processo onde estão envolvidos órgãos de controle, direção e fiscalização. [PB]

É um sistema pelo qual as empresas são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios e demais partes interessadas. [PE, PB]

A pergunta visava contextualizar para os participantes o assunto base a ser abordado, bem como, trazer um entendimento “macro” sobre a temática, diante de suas perspectivas. A Governança Corporativa no cooperativismo de crédito vem ganhando espaço desde a publicação das Resoluções n.º 3.859/2010 e n.º 4.434/2015, com a regulamentação pelo Banco Central do Brasil. E as Cooperativas de Crédito foram obrigadas a implantarem a Governança Corporativa em sua gestão, tornando-as mais eficientes e transparentes.

Percebemos o domínio do assunto e a segurança ao tratar do tema em algumas cooperativas, no entanto, a cooperativa [RN] abordou o assunto de forma sucinta e, podemos ainda considerar, superficial.

Governança corporativa trata sobre o governo estratégico da empresa, de sua articulação e da distribuição de poder entre as partes com direito de propriedade e os responsáveis pela gestão (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2009).

1.4 Como se dá a implantação e regulamentação da governança corporativa em sua cooperativa?

Inicialmente através da conscientização dos gestores (diretores, conselheiros e gerentes) e sua normatização e divulgação ao quadro de colaboradores e associados. [CE]

Transparências nas Informações prestadas aos associados, divulgação de ações realizadas, eficiência dos Membros do Conselho de Administração e Fiscal, incluindo a capacitação, objetivando obter o domínio dos assuntos para gerir a instituição. [AL, SE, BA]

Através de boas práticas, e mecanismos na busca de fortalecimento da estrutura e dos processos sistêmicos, buscando eficiência e redução de riscos. [MA]

Através do Estatuto Social, Regimentos Internos e demais normas emanadas pelos órgãos sociais, tais como: Resoluções, Circulares, Cartas Circulares e outros. [PI, MA]

Desenvolvemos e implantamos normativos que define esses processos, como através de reuniões [RN]

O processo de implantação se dá através de eleição de órgãos estatutários em assembleia extraordinária realizada anualmente onde num período de quatro anos é eleita uma comissão para compor o Conselho de Administração - CAD e três anos uma comissão para compor o conselho fiscalizador - COF, existe a nomeação de uma Diretoria Executiva que assume o controle de ponta onde a mesma acompanha todo o projeto de constituição bem como resultado alcançados no dia-a-dia da cooperativa. A regulamentação ocorre através de órgãos de controle como o Banco Central bem como normas aprovadas em regulamentos internos direcionadas a cada governança. [PB]

A regulamentação da governança corporativa se dá através do seu estatuto social. [PE, PB]

Em análise as respostas obtidas neste item, podemos observar que muitas informações estão amparadas em ações práticas e não pautadas no Estatuto conforme é recomendado pelo Guia das Melhores Práticas do IBGC, neste consta que o Estatuto regulamente as diretrizes das boas práticas a serem adotadas pelas cooperativas singulares.

2. Recomendações objetivas extraída do Guia de Melhores Práticas de Governança para Cooperativas. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015).

Participação nas assembleias

De acordo com o Guia de Melhores Práticas de Governança para Cooperativas IBGC (2015) é recomendado que as cooperativas elaborem manuais visando facilitar e estimular a participação dos seus cooperados nas assembleias. Esses manuais devem tratar das regras de convocação, apresentação de temas, funcionamento e formalização da assembleia. Em análise das respostas, é possível perceber que existe uma dificuldade generalizada em trazer os cooperados para as assembleias e, muitas vezes, os mesmos não entendem o real sentido de sua participação.

2.1 *De que forma sua cooperativa estimula a participação dos cooperados nas assembleias?*

Acredito que este ponto é o de maior dificuldade, iniciamos com a divulgação prévia pelos canais (internet, e-mail, aviso nas dependências da cooperativa e jornais), convidamos os familiares, oferecemos jantares, tentamos tornar realmente um evento. [CE]

Infelizmente, os associados ainda não têm o conhecimento da importância das Assembleias, mais objetivando abranger o maior número de participantes, são realizados sorteios de brindes e até mesmo coffee break. Com a nova legislação a participação dos associados passou a ser por Delegados, com isso, houve uma redução na participação dos associados. [AL, SE, BA]

Através de convites, visitas, telefonemas, e distribuição de relatórios das ações realizadas durante o exercício e divulgação de sorteio para os associados que se fizerem presentes na assembleia. [MA]

1.Publicação prévia do Edital de Convocação e envio de Carta Circular aos sócios, com antecedência superior a prevista no Estatuto Social; 2. Envio de SMS Corporativo aos sócios, durante a Publicação do Edital de Convocação até a data de realização da plenária; 3. Realização de Jantar e Sorteio de Brindes. [PI, MA]

Além da divulgação obrigatória nos jornais e sites institucionais, os gerentes são orientados a estimular a participação dos associados em cada ponto de atendimento nas pré-assembleias. [PE, PB]

Através de brindes e de um ambiente descontraído. [RN]

A cooperativa busca mostrar de forma transparente sua real situação econômico-financeira como forma de responsabilizar "diretamente" os associados que devem ser mais participativos nos resultados obtidos bem como, o quanto é importante que eles possam participar mais ativamente das assembleias haja vista que trata-se de um momento de decisão, acompanhamento e eleição daqueles que estão à frente de uma instituição investidas por eles. [PB]

No que se refere ao tema abordado neste item, nenhuma cooperativa relatou a existência de um manual específico, ficando evidenciado que na maioria das vezes são utilizados atrativos específicos como o sorteio de brindes ou até mesmo a predisposição em tornar as assembleias em “super” eventos.

A participação dos associados na cooperativa deve ser estimulada, criando-se ambientes e instrumentos que permitam que os mesmos se expressem e sejam ouvidos, principalmente com o objetivo de desenvolver o senso de pertencimento, propriedade e capacidade de influenciar os rumos da cooperativa (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2009).

Proposta de Cooperados

Como uma boa prática, as cooperativas devem estimular mecanismos que permitam ao conselho de administração receber, antes da convocação da assembleia geral, propostas de temas relevantes que os cooperados entendam ser importantes de incluir na ordem do dia, de modo a existir tempo hábil para sua análise, deliberação e eventual inclusão (IBGC, 2015).

2.2 Os cooperados podem sugerir assuntos a serem pautados nas assembleias? Como ocorre esse processo?

Podem, entretanto, devem antes ser encaminhados ao conselho de administração. [CE]

As Assembleias Gerais ordinárias as pautas são obrigatórias, no entanto, as Assembleias extraordinárias reflete aspectos diversos. Mais não há inclusão de assuntos por parte de associados nas AGO/E, o que geralmente acontece são dúvidas de associados que são respondidas no decorrer das reuniões. [AL, SE, BA]

Sim. Através de divulgação de resultados parciais, em que os mesmos têm dado sugestões. Exemplo: reinternalização das sobras ao capital. [MA]

Sim. Os associados podem sugerir pautas para as Assembleias. A necessidade de inclusão da referida pauta sugerida pelo sócio é avaliada pelo Conselho de Administração. No entanto, não temos uma ação voltada para essa finalidade. [PI, MA]

Pode, damos oportunidade do cooperado explicar suas sugestões. [RN]

Não ocorreu nesta cooperativa sugestão de associado que fosse expressivo e consequentemente direcionado para pauta de assembleia. Existem sugestões por partes destes que são analisadas e verificando a viabilidade são implantadas nos trabalhos executados. [PB]

A cooperativa trabalha com as pre-assembleias, que é onde os associados tem voz para sugerir os assuntos aos delegados representantes. [PE, PB]

Conforme relatado pelas cooperativas [CE] e [PI, MA] esse processo deve acontecer por intermédio do conselho de administração, que estará responsável pela sua inclusão na “ordem do dia”. Porém tal procedimento até é uma sugestão do Guia, contudo, as cooperativas realizam de modo insuficiente conforme a recomendação do IBGC (2015), que indica que as propostas rejeitadas devem ser fundamentadas e constar na respectiva ata de conselho de administração os motivos da recusa. A resposta deve

ser encaminhada por correspondência ou por outro meio de contato formal (telegrama, e-mail, etc.) ao cooperado que a propôs.

Reeleição do Conselheiros

Para o IBGC (2015), os critérios para a reeleição do conselheiro na função, resguardado os deveres legais de renovação, devem estar expressos no Estatuto da Cooperativa, Regimento Interno do Conselho ou no Regimento Eleitoral.

2.3 Como ocorre o processo de reeleição do conselho de administração em sua cooperativa?

É previamente discutido entre os participantes das chapas, e posteriormente apresentado ao quadro social para divulgação. [CE]

Realizado um Comitê Eleitoral que realiza a divulgação tempestivamente, para as eleições dos Conselhos de Administração e Fiscal. Os candidatos, são avaliados por meio de planilha de conhecimento e perfil adequado para o cargo, além de comprovar através de Certidões a sua situação nos órgãos fiscalizadores. [AL, SE, BA]

Com a renovação de no mínimo um terço do conselho tanto administração quanto fiscal. [MA]

O Conselho de Administração tem mandato de 4 anos, podendo ser reeleito desde que respeite a renovação de 1/3 de seus membros. [PI, MA]

Inscribe a chapa e se leva a votação [RN]

Através de votação assemblear a cada quatro anos conforme determinação estatutária. [PB]

A reeleição ocorre de acordo com o estatuto, sendo obrigatória a renovação de no mínimo 1/3 de seus membros. [PE, PB]

Durante a análise documental detectamos que os critérios para a reeleição do conselheiro na função, estão expressos em seus estatutos, sendo um consenso entre os participantes, a renovação de mínimo 1/3 (um terço) dos membros. A legislação cooperativista brasileira prevê renovação de um terço dos conselheiros a cada novo mandato (Lei n.º 5.764/1971, art. 47).

De acordo com o código de melhores práticas, a reeleição é justificável e aceitável, quando objetiva a constituição de um conselho experiente e competente.

Para Meinen (2016), a realidade com raríssimas exceções, é a da perpetuação de alguns conselheiros. A prática adotada contradiz o princípio cooperativista universal de gestão democrática, impede a reoxigenação na administração e desestimula o ativismo dos cooperados que chegam a se verem como meros clientes, diante do distanciamento da entidade.

Planejamento de substituição e renovação

O compartilhamento de informações entre os administradores estratégicos contribui para evitar que um ou mais deles se tornem insubstituíveis, em decorrência de terem mais acesso às informações internas da cooperativa, e evita que alguns adquiram mais poder por deterem mais conhecimento acerca do conjunto dos assuntos (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2009).

A Resolução n.º 4.538, de 24 de novembro de 2016, do Banco Central do Brasil, em seu Art. 1º estabelece que as instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil devem implementar e manter política de sucessão de administradores, aplicável aos cargos da alta administração da instituição.

Art. 3º A política de sucessão de administradores deve abranger processos de recrutamento, de promoção, de eleição e de retenção de administradores, formalizados com base em regras que disciplinem a identificação, a avaliação, o treinamento e a seleção dos candidatos aos cargos da alta administração, considerando, no mínimo, os seguintes aspectos: I - condições para o exercício do cargo exigidas pela legislação e pela regulamentação em vigor; II - capacidade técnica; III - capacidade gerencial; IV - habilidades interpessoais; V - conhecimento da legislação e da regulamentação relativas à responsabilização de qualquer natureza por sua atuação; e VI - experiência (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2016, p. 1)

O Conselho de Administração deve manter um planejamento de sucessão atualizado de seus membros e do executivo principal. É preciso fomentar e implementar políticas de capacitação e formação dos cooperados para substituição dos membros dos Conselhos (IBGC, 2015).

2.4 Existe um planejamento sucessório do conselho de administração e do executivo principal (presidente da diretoria executiva)? Como ele acontece?

É previamente discutido entre os participantes das chapas, e posteriormente apresentado ao quadro social para divulgação. [CE]

Não [AL, SE, BA]

Este está sendo implantado [MA]

Não temos ainda. Iremos implantar ainda Política de Sucessão do SICOOB em consonância com a Res. CMN 4538/2016 [PI, MA]

Não [RN]

Não. [PB]

Não tem nada regulamentado sobre o assunto. [PE, PB]

Com exceção de resposta da [CE], que em nossa interpretação não absorveu o real sentido da pergunta, pois em nossa visão, a cooperativa tratou como um processo de reeleição. As demais cooperativas não possuem uma política de substituição e renovação, estando algumas cooperativas em vias de implantação.

De acordo com Meinen (2016), esse tem sido um dos aspectos mais negligenciados pelo cooperativismo financeiro no mundo, em especial no Brasil. Com raros casos de institucionalização de planejamento sucessório, tanto nas cooperativas singulares como nas demais entidades de segundo e terceiros níveis sistêmicos.

Segregação Governança e Gestão

As atribuições do presidente do conselho de administração são diferentes e complementares as do executivo principal. Para que não haja concentração de poder, e nem prejuízo da supervisão adequada da gestão, deve ser evitado o acúmulo das funções de presidente do conselho e executivo principal pela mesma pessoa. Ponderando que o papel do conselho de administração é o monitoramento da diretoria executiva no alcance da estratégia. Não é recomendável que o conselheiro ocupe qualquer cargo na diretoria executiva, uma vez que limitaria sua atuação neste monitoramento (IBGC, 2015).

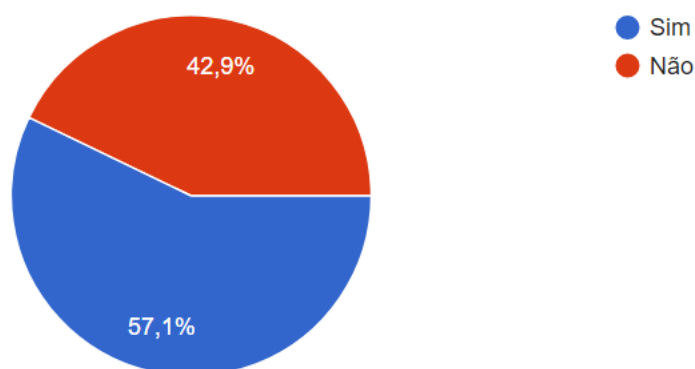
Em governança corporativa, conforme o Código das Melhores Práticas de Governança do IBGC percebe-se três classes de conselheiros que devem ser adequadas:

Independentes: Conselheiros contratados por meio de processos formais e com escopo de atuação e qualificação bem definido, sem vínculo com a organização/cooperativa; Externos: Conselheiros que não têm vínculo atual com a organização/cooperativa, mas não são

independentes. Por exemplo: ex-diretores e ex-funcionários, advogados e consultores que prestam serviços à cooperativa ou ao sistema, conselheiros de outras cooperativas, seus parentes próximos, etc.; Internos: Conselheiros que são diretores da organização (IBGC, 2015 p. 44).

Considera-se uma boa prática a segregação entre governança e gestão, adotando um modelo de governança estruturado sob a forma de conselho de administração eleito e diretoria executiva contratada.

2.5 *A cooperativa possui em sua diretoria executiva algum executivo contratado, ou seja, não oriundo do conselho de administração?*



Conforme constatado na pesquisa, 3 cooperativas não possuem diretor contratado são elas [PB], [CE] e [RN] e são representadas pelo percentual de 42,9 % do total de participantes e 4 cooperativas possuem diretor contratado são elas [MA], [PI, MA], [PE, PB] e [AL, SE, BA] e são representadas pelo percentual de 57,1 % do total de participantes. De acordo com o Guia de Boas Práticas em Cooperativas IBGC (2015), considera-se uma boa prática a segregação entre governança e gestão, adotando um modelo de governança estruturado sob a forma de conselho de administração eleito e diretoria executiva contratada.

Um dos objetivos centrais do modelo, reservam-se ao conselho de administração, na condição de mandatário imediato dos cooperados, as funções no âmbito estratégico e de supervisão de executivos. Cabendo estes, o cumprimento das diretrizes do colegiado e cuidar do dia a dia da cooperativa (MEINEN, 2016).

Remuneração dos executivos

Os conselheiros devem ser adequadamente remunerados, considerando o mercado, as qualificações, o valor gerado à cooperativa e os riscos da atividade. As cooperativas devem ter um procedimento formal e transparente de aprovação de suas políticas de remuneração e benefícios aos conselheiros de administração, os valores e a política de remuneração dos conselheiros devem ser propostos pelo conselho e encaminhados para a aprovação da assembleia (IBGC, 2015).

De acordo com o Guia de Melhores Práticas para Cooperativas do IBGC (2015), a remuneração da gestão deve estar vinculada aos resultados, com metas de curto e longo prazo relacionadas, de forma clara e objetiva, a geração de valor econômico e social para a cooperativa e seus cooperados. O objetivo é que a remuneração seja uma ferramenta efetiva de alinhamento dos interesses dos executivos com os da cooperativa.

2.6 Existe relação entre a remuneração da gestão e os resultados obtidos? Como são mensurados tais resultados?

Sim, é avaliado o resultado obtido no exercício, normalmente é reposto a perda da inflação. [CE]

Neste ano, o Conselho de Administração direcionou metas para a Diretoria, onde são acompanhados mensalmente pelos Conselheiros. Os resultados são avaliados no fechamento do balancete (resultado) e através de indicadores. [AL, SE, BA]

Não. [MA]

Não adotamos essa relação. [PI, MA]

Não existe essa relação [RN]

Não, quanto aos resultados estes são distribuídos de maneira igualitária aos associados. [PB]

Não existe, os aumentos são aprovados mediante aprovação na assembleia [PE, PB]

Conforme as respostas obtidas a cooperativa que mais se assemelha ao sugerido é a [AL, SE, BA]. As demais não apresentam uma metodologia clara e objetiva sobre a remuneração dos executivos, os estatutos sociais não contemplam nenhum dispositivo sobre o assunto.

De acordo com Meinen (2016), com relação aos diretores, considerando a sua dedicação em tempo integral, a remuneração há de ser fixada levando-se em conta o tamanho da cooperativa, as práticas do mercado profissional da área de atuação, a responsabilidade legal dos dirigentes e, se for o caso, a performance dos executivos em relação a meta de desempenho.

- **Auditoria**

A Auditoria é um agente de controle que tem como objetivo avaliar os controles internos em relação a capacidade de prevenir fraudes e erros, como também opinar sobre a qualidade das informações econômicas e financeiras apresentadas nas demonstrações financeiras das cooperativas (IBGC, 2015).

Conforme previsto no inciso II do art. 45 da Resolução n.º 4.434/2015 - BCB informamos que a partir do ano-calendário 2016, as cooperativas singulares estão obrigadas à contratação dos serviços de auditoria externa somente para as demonstrações financeiras relativas a data-base 31 de dezembro.

A Resolução Bacen n.º 4.434 também permitiu que os trabalhos nestas instituições fossem efetuados por auditor independente ou por entidade de auditoria cooperativa. A norma dispensou a necessidade de auditoria nas Cooperativas de Capital e Empréstimo.

O processo de auditoria demanda total e inquestionável independência dos profissionais ou das entidades que prestam o referido serviço. Dessa forma, é uma boa prática que as pessoas e as firmas que realizam o processo de auditoria de cooperativas não tenham quaisquer vínculos pessoais ou de negócio, exceto os de auditoria, com a cooperativa ou suas entidades de segundo ou terceiro nível. De forma clara, os auditores independentes devem manifestar se as demonstrações financeiras elaboradas pela Diretoria apresentam adequadamente a posição patrimonial e financeira, os ganhos e perdas da cooperativa e os resultados do período decorrentes de atos não cooperativos, confirmando, em sua relevância, a posição econômica e financeira da cooperativa. No relatório estão definidos o escopo, os trabalhos efetuados, as demonstrações financeiras auditadas e a opinião do auditor emitida e, por consequência, a responsabilidade assumida (IBGC, 2015 p. 73).

Contratação

Para que a auditoria externa atinja seus objetivos, é necessário institucionalizar métodos e regras que garantam sua independência, caso não esteja estabelecida pelo poder público por meio de lei ou outras normas. A cooperativa deve adotar regras que reduzam o risco de os auditores omitirem ou não relatarem irregularidades ou fatos relevantes (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2009)

É de extrema importância que o relacionamento entre os auditores independentes, o diretor presidente, os diretores e a organização/cooperativa deve ser pautado por profissionalismo e independência.

2.7 De que modo ocorre a contratação dos serviços de auditoria externa na sua cooperativa?

São realizados pela Central a qual a cooperativa é vinculada. [CE]

Pelos Conselho de Administração e pela Central. [AL, SE, BA]

Através da Central. [MA]

Através da nossa Cooperativa Central. [PI, MA]

Através da Central. [RN]

De maneira centralizada. [PB]

Através da Central. [PE, PB]

Conforme recomendação do IBGC (2015), os auditores, em benefício de sua independência, devem ser contratados por período predefinido, podendo ser recontratados após avaliação formal e documentada, efetuada pelo comitê de auditoria e/ou conselho de administração, de sua independência e desempenho, observadas as normas profissionais, a legislação e os regulamentos em vigor.

Foi constatado através da análise dos estatutos que compete ao conselho de administração deliberar pela contratação de auditor externo. E de forma unanime, é perceptível que a cooperativa central, na qual a singular é filiada, é parte fundamental nesse processo. Tendo em vista, que cabe a mesma a escolha dos responsáveis pelo serviço contratado.

No Brasil, assim como em vários países, as instituições financeiras cooperativas também são fiscalizadas por entidades especializadas em auditoria cooperativa (designadas EAC), cujo escopo de atividades é amplo, cobrindo todos os aspectos relevantes da operação e administração da cooperativa, acompanhadas, diariamente, pelos controles internos (usualmente ligados ao conselho de administração) e, ainda, se submetem a auditoria independente periódica (MEINEN, 2016).

- **Conselho Fiscal**

O Conselho Fiscal faz parte do sistema de governança das cooperativas, e deve ser visto como um órgão de controle independente para os cooperados que visam agregar valor à cooperativa. Cabe ao conselho fiscal a elaboração de parecer anual sobre as demonstrações financeiras, o citado documento precisa ser publicado juntamente com as peças contábeis e com o parecer do auditor independente, no prazo mínimo de 10 dias antes da assembleia geral.

O conselho fiscal faz parte do sistema de governança, sendo fundamental e obrigatório na estrutura de controle do sistema cooperativo. De acordo com o Guia de Melhores Práticas de Governança para Cooperativas (IBGC), seus principais objetivos são:

Fiscalizar, por qualquer de seus membros, os atos dos conselheiros de administração e dos diretores executivos e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários; elaborar um parecer sobre o relatório da gestão anual da Administração, fazendo constar as informações complementares que julgar necessárias ou úteis à deliberação da Assembleia Geral; opinar sobre as propostas dos órgãos da Administração, a serem submetidas à Assembleia Geral, relativas aos planos de investimento ou orçamentos de capital, distribuição de Sobras e Perdas, incorporação, fusão ou desmembramento; denunciar, por qualquer de seus membros, aos órgãos de Administração e, se estes não tomarem as providências necessárias para a proteção dos interesses da cooperativa, à Assembleia Geral, os erros, fraudes ou crimes que descobrir, além de sugerir providências úteis à cooperativa; analisar, ao menos trimestralmente, o balancete e demais demonstrações financeiras elaboradas pela cooperativa; e examinar as demonstrações financeiras do Exercício Social e sobre elas emitir parecer circunstanciado (IBGC, 2015 p.77).

Os membros do Conselho Fiscal correm o risco de responder pelos crimes tipificados na Lei n.º 7.492, de 16 de junho de 1986, na condição de autor e de coautor,

por suas ações e omissões no exercício de sua função, uma vez que o artigo 53 da Lei n.º 5.764 de 1971 (Lei Cooperativa), estabelece que os componentes do conselho de administração e os do conselho fiscal se equiparam aos administradores das sociedades anônimas para efeito de responsabilidade criminal (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2009).

Agenda de Trabalho

O Guia não descreve uma frequência para as reuniões, relata que cabe ao conselho fiscal deliberar sobre uma agenda mínima de trabalho, que incluirá o foco de suas atividades no exercício. Essa agenda deve incluir uma relação das reuniões ordinárias, assim como as informações que serão enviadas periodicamente aos conselheiros.

2.8 Com qual frequência o conselho fiscal analisa o balancete e demais demonstrações financeiras elaboradas pela cooperativa?

Mensalmente [CE]

Cumpri o cronograma regido pela central, mais especificamente mensalmente são incluídos e analisados os resultados da Cooperativa. [AL, SE, BA]

Mensal. [MA]

Bimestralmente. [PI, MA]

Uma vez ao mês [RN]

Raramente. [PB]

Com a frequência bimestral. [PE, PB]

Nos chamou atenção a resposta da [PB], uma vez que, de acordo com seu Estatuto no art. 92 o conselho fiscal reunir-se-á, ordinariamente, 1 vez por mês, em dia e hora previamente marcados, e extraordinariamente, sempre que necessário [...]. Diante dos fatos, é nítido o despreparo ou falta de conhecimento dos gestores sobre o seu estatuto social.

De acordo com Meinen (2016), a presença do conselho fiscal no cooperativismo financeiro justifica-se mais pelo simbolismo do que pelo seu funcionamento real, uma vez que, o órgão fiscalizador tem sido muito pouco efetivo nas suas funções, situação essa que se acentua com o aumento da complexidade operacional e de gestão.

- **Conduta e Conflito de Interesses**

Além do respeito às leis do país e às normas específicas dos órgãos reguladores, toda cooperativa deve ter um código de conduta. O código deve refletir adequadamente acerca da cultura da cooperativa e dos princípios cooperativistas e enunciar, com total clareza, os princípios em que está fundamentado. Deve, ainda, apresentar caminhos para denúncias ou resolução de dilemas ou conflitos de ordem ética (canal de denúncias, ombudsman²¹, ouvidoria). O documento deve ser elaborado pela diretoria de acordo com os princípios e políticas definidos pelo conselho de administração e por este aprovado (IBGC, 2015).

O código de conduta deve compreender o relacionamento entre conselheiros, diretores, funcionários, cooperados, associados, fornecedores, clientes e demais partes interessadas (stakeholders). Conselheiros e executivos não devem utilizar de sua autoridade em benefício próprio ou de terceiros, direta ou indiretamente. O código de conduta deve cobrir, principalmente, os seguintes assuntos:

Cumprimento das leis e pagamento dos tributos; Operações com partes relacionadas; Uso de ativos da cooperativa e de terceiros; Conflitos de interesses; Informações privilegiadas; Política de transação das ações ou quotas de empresas ligadas e das quotas da cooperativa; Processos administrativos, judiciais e arbitragem; Canal de denúncia (whistle-blower²²); Prevenção e tratamento de fraudes; Prevenção de lavagem de dinheiro, financiamento ao terrorismo e atos ilícitos; Pagamentos ou recebimentos questionáveis ou indevidos; Recebimento de presentes e favorecimentos ou vantagens; Doações e patrocínios; Festas e eventos; Atividades políticas e em órgãos de representação da entidade (OCB, Centrais, federações, confederações); Direito à privacidade; Nepotismo e/ou nepotismo²³ Cruzado; Meio ambiente; Discriminação ou preconceito no ambiente de trabalho; Assédio moral ou sexual; Segurança no trabalho; Exploração do trabalho adulto ou infantil de forma direta ou indireta; Relações com a comunidade; e Uso de álcool e drogas (IBGC, 2015 p.83).

As cooperativas também estão sujeitas a problemas de conflito de interesses, isso acontece quando alguém não é independente em relação à matéria em discussão e

²¹ É um cargo profissional contratado por um órgão, instituição ou empresa com a função de receber críticas, sugestões e reclamações de usuários e consumidores, com o dever agir de forma imparcial para mediar conflitos entre as partes envolvidas. <https://pt.wikipedia.org/wiki/Ombudsman>.

²² Pessoa que informa as instâncias competentes sobre atividades ilegais e/ou imorais ou desvios de afetar a organização/cooperativa. As denúncias podem ser efetuadas às pessoas competentes dentro da organização ou aos reguladores, imprensa, entidades ou entidades públicas (IBGC, 2015).

²³ É o ato de empregar na cooperativa ou no sistema cooperativo, familiares até o nível de 3º grau de dirigentes ou administradores de outras cooperativas ou empresas ligadas ao sistema cooperativo.

pode influenciar ou tomar decisões motivadas por interesses distintos daqueles da cooperativa. As situações de conflitos devem ser resolvidas considerando as instâncias estabelecidas pelos estatutos sociais e demais normativos. Caso não se chegue a um consenso, cabe à assembleia a discussão e deliberação (IBGC, 2015).

Transações com partes relacionadas são inerentes em cooperativas em decorrência da sua própria natureza. Sendo assim, cabe ao conselho de administração zelar para que essas transações sejam conduzidas dentro de parâmetros de mercado em termos de prazos, taxas, valores e garantias e que estejam claramente refletidas nos relatórios da organização, com total transparência.

O estatuto social deve prever as políticas para a realização de operações possíveis com partes relacionadas, as quais devem ser aprovadas pelo conselho de administração. As transações entre partes relacionadas, como aluguel e aquisição de imóveis, a contratação de fornecedores de produtos e serviços e as formas de remuneração de assessores, consultores ou intermediários que gerem conflito de interesses com a cooperativa, com os conselheiros, com os diretores e com os cooperados não constituem boas práticas, a não ser que decorram da atividade da cooperativa (IBGC, 2015).

Também faz parte do sistema de governança, no caso específico das cooperativas de crédito, que as mesmas deverão cumprir, compulsoriamente, a lei e as normas definidas pelo Banco Central (BACEN) e pelo Conselho de Controle de Atividades Financeiras (COAF) relativas à prevenção à lavagem de dinheiro, financiamento ao terrorismo e o combate a atos ilícitos.

Nesse sentido, podemos fazer uma relação aqui com o Programa de Integridade – Diretrizes para Empresas Privadas da Controladoria Geral da União. Através do qual, para minimizar os riscos de que a empresa se envolva em casos de corrupção ou fraude em licitações e contratos, diante da atuação de terceiros, é recomendado seguir verificações apropriadas para a contratação e supervisão de fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados, entre outros, principalmente em situações em que a avaliação é de haver uma grande ameaça à integridade da organização.

Código de Conduta

Os códigos de conduta são, efetivamente, instrumentos utilizados para traçar orientações, apontar e controlar o comportamento ético das organizações, representando

relevante mecanismo associado às boas práticas de governança. Aos novos associados e funcionários, recomenda-se dar conhecimento do código assim que eles ingressarem na cooperativa, em conjunto com as informações repassadas na admissão (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2009).

2.9 A cooperativa possui um código de conduta? Quais partes interessadas estão contempladas neste documento?

Sim, quadro de colaboradores, conselho de administração, diretoria executiva, conselho fiscal e prestadores de serviços. [CE]

Sim. Comportamento adequado do colaborador, Transparência com os Associados, Informações privilegiadas e confidenciais. [AL, SE, BA]

Os dirigentes e funcionários. [MA]

Código de Ética Sistêmico. Todos os órgãos sociais e colaboradores. [PI, MA]

Sim [RN]

Sim. São contemplados desde os Dirigentes quanto o corpo funcional. [PB]

A cooperativa adota o Código de Ética Sistêmico. [PE, PB]

De forma unânime, todas as cooperativas possuem código de ética vigente e em alguns casos sistêmico, o que dissemina ainda mais a adoção de boas práticas. O código de conduta deve abranger o relacionamento entre conselheiros, diretores, funcionários, cooperados, associados, fornecedores, clientes e demais partes interessadas (*stakeholders*). Lembrando que conselheiros e executivos não devem exercer sua autoridade em benefício próprio ou de terceiros, direta ou indiretamente (IBGC, 2015).

De acordo com o Programa de Integridade – Diretrizes para Empresas Privadas da Controladoria Geral da União, os padrões de ética e de conduta representam o comportamento esperado de todos os colaboradores da empresa, sejam eles funcionários ou dirigentes. É adequado que tais padrões sejam reunidos em documento único, geralmente denominado código de ética ou de conduta. Mas, de qualquer maneira, é aconselhável que a empresa possua dois documentos complementares: um que trate de valores e princípios da empresa (código de ética) e outro que explicita a conduta a ser seguida pelos membros da empresa (código de conduta).

Uso de informações

O Código de Conduta deve enquadrar como violação ao princípio básico da equidade o uso de informações privilegiadas para benefício próprio ou de terceiros. A cooperativa deve também dispor, em documento específico, sobre os procedimentos a serem observados para evitar ou punir o uso indevido dessas informações (IBGC, 2015).

2.10 A cooperativa dispõe de instrumentos que garantam que as informações não sejam utilizadas de forma privilegiada por quem as detém? Quais são esses instrumentos?

Não. [CE]

Não. [AL, SE, BA]

Sim. A central e Confederação tem o controle e emite quaisquer relatórios que constam no SISBR, os quais são apresentados aos conselhos de administração e fiscal. [MA]

Não temos um normativo que trate disso especificamente. Mais em nossos normativos internos, deixamos sempre claro que colaboradores e dirigentes devem ter sempre o mesmo tratamento dado aos associados, devendo sempre ter uma avaliação ainda mais rígida, principalmente na concessão de crédito. [PI, MA]

Não dispomos de instrumentos, utilizamos a conscientização. [RN]

Sim, através de normativos internos como código de conduta e ética e termos de confidencialidade. [PB]

No código de ética, existe uma declaração de ciência onde todos colaboradores assinam dando garantia sobre o sigilo das informações que são dos seus conhecimentos. [PE, PB]

Quatro cooperativas relataram não dispor de instrumentos que garantam o uso de informações privilegiadas, são elas: [CE], [AL, SE, BA], [PI, MA] e [RN]. A cooperativa [PE, PB] procede conforme recomenda o Guia do IBGC (2015).

O código de conduta da cooperativa [PE, PB] trata no item 3.4 na preservação da informação: os componentes da estrutura organizacional de entidades, no intuito principal de manter sigilo sobre informações confidenciais ou privilegiadas, inclusive registros pessoais, se comprometem a: I. não revelar ou divulgar informações da entidade, que não sejam de domínio público, sem prévio e expresso consentimento da alçada competente; II. conceder acesso a informações confidenciais ou privilegiadas, apenas às pessoas formalmente autorizadas pelas alçadas competentes; III. não usar

cargo, função ou informações sobre negócios e assuntos da entidade para influenciar decisões que venham a favorecer interesses próprios ou de terceiros; IV. manter absoluta discrição e sigilo sobre informações relacionadas à vida privada e comercial de colegas de trabalho, de conselheiros, de dirigentes, de associados ou de qualquer pessoa que se relacione com entidades integrantes; e V. não utilizar para fins particulares e nem repassar a outrem, sem a devida autorização prévia da alçada competente, tecnologias, marcas, metodologias e quaisquer informações pertencentes à entidade, ainda que tenham sido obtidas ou desenvolvidas no exercício da respectiva função.

5.1 RESULTADOS ALCANÇADOS

No presente estudo, nosso primeiro objetivo específico foi identificar as boas práticas de Governança Corporativa utilizadas nas Cooperativas de Crédito do Nordeste. E, contemplando este, constatamos através dos estatutos sociais que as 7 cooperativas participantes, cuja área de atuação se concentra na região Nordeste, possuem a regulamentação de boas práticas de governança corporativa em vários aspectos que englobam as seis perspectivas do Guia de Melhores Prática de Governança para Cooperativas / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015).

E, a partir da categorização e subcategorização mediante as seis perspectivas existentes no Guia de Melhores Prática de Governança para Cooperativas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015), foi possível evidenciar o uso das boas práticas identificando a presença/ausência dentro dos estatutos sociais utilizados como fonte de pesquisa, bem como sua aderência ao proposto, atendendo assim o segundo objetivo específico – “comparar o modelo de governança corporativa utilizado nas cooperativas de crédito com o recomendado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

Quadro 7 – Resultados alcançados

	Categorias	Subcategorias	Presença/Ausência
Pesquisa Documental – Estatutos Sociais	Propriedade	Singularidade de voto	Presença
		Assembleias Gerais ordinárias/Principais competências	Presença
		Assembleias Gerais Extraordinárias/Principais competências	Presença
		Assembleias - Convocação e realização	Presença
		Assembleias - Ordem do dia e documentações	Presença
		Assembleias - Proposta dos Cooperados/Perguntas prévias dos Cooperados	Presença
		Regras de votação e registro de cooperados	Presença
		Conflito de Interesse nas Assembleias Gerais	Presença
		Condições de Saída dos Cooperados	Presença
	Conselho de Administração	Atribuições	Presença
		Composição do Conselho de Administração/Número de membros	Ausência
		Qualificação do Conselheiro de Administração/Educação Continuada	Presença
Questionários	Gestão	Prazo de Mandato	Ausência
		Segregação das funções do presidente do conselho e executivo principal	Presença
	Propriedade	Avaliação do Executivo Principal e da Diretoria-Executiva	Ausência
		Participação nas Assembleias	Presença
	Conselho de Administração	Proposta de Cooperados	Presença
		Reeleição do Conselheiros	Presença
	Gestão	Planejamento de substituição e renovação	Ausência
		Remuneração dos executivos	Ausência
	Auditoria	Contratação	Presença
	Conselho Fiscal	Agenda de Trabalho	Presença
	Conduta e conflito de interesses	Código de Conduta	Presença
		Uso de informações	Ausência

Fonte: dados da pesquisa

A explicitação através do quadro acima atesta uma relação de significância entre as boas práticas de governança do IBGC (2015) com as regulamentadas pelas cooperativas pesquisadas, tendo em vista que das vinte e quatro subcategorias elencadas, apenas 6 não foram evidenciadas nos seus estatutos sociais.

O terceiro objetivo específico – “verificar o nível de conhecimento dos participantes da pesquisa sobre o sistema de governança corporativa implantado e regulamentado através do estatuto social” – se evidencia a partir dos resultados obtidos através da aplicação dos questionários. Diante das respostas obtidas, foi possível analisar o nível de conhecimento dos participantes em consonância com algumas práticas de governança existentes em seus estatutos. E a realidade identificada, demonstrou que existe uma falta de nivelamento técnico entre as cooperativas pesquisadas.

Podemos afirmar que temos um corpo gerencial robusto em algumas cooperativas, que tem um discurso totalmente alinhado com as boas práticas formalizadas, por outro lado, temos cooperativas que possuem gestores que nos transmitem “insegurança” ao tratar do assunto, a percepção é que falta um aprofundamento teórico e prático sobre o tema, bem como, entendimento sobre a real importância de sua eficiente adoção.

As cooperativas de crédito, atualmente, já compõem uma fatia considerável do mercado financeiro nacional, com grande propensão de desenvolvimento, especificamente, na região nordeste, competindo igualmente com grandes instituições financeiras. Neste sentido, se faz necessário questionar sobre o trabalho, o envolvimento e o conhecimento técnico necessário para o exercício das funções. A reflexão neste momento de projeção de crescimento é importante, e tem como objetivo garantir o futuro do cooperativismo financeiro do Brasil, vislumbrando assim uma maior participação de mercado e uma maior profissionalização do setor.

Desse modo, contemplando cada um destes objetivos específicos, e considerando o trabalho de dissertação, analisamos que foi possível alcançar o objetivo geral do presente estudo, que buscou avaliar a existência de uma relação significativa entre as boas práticas de governança adotadas pelas cooperativas de crédito do Nordeste e as recomendadas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Uma vez que, observou-se que as práticas sugeridas pelo IBGC, em sua maioria, já fazem parte da realidade das cooperativas, realidade esta comprovada sobretudo através de seus estatutos sociais.

Para Meinen (2016), a governança corporativa tem tornado as cooperativas menos vulneráveis do ponto de vista de sua solidez, tanto assim que nos últimos 7 anos, embora representassem 60% do total de instituições financeiras, apenas treze entidades foram submetidas a algum tipo de intervenção do Banco Central. Contudo, o autor destaca que embora exista essas e outras evidências positivas, há ainda um conjunto de deficiências que são impeditivas para que o segmento alcance o patamar ideal de boas práticas de gestão. Como a falta de conhecimento dos próprios gestores sobre a importância da adoção de boas práticas, realidade que foi possível ser constatada no presente estudo.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desde meados de 2014 uma forte crise tem abalado a economia brasileira. Um dos sintomas da crise é a intensa recessão econômica, respaldada por dados econômicos, como a pior recessão da história do país. Com o aumento do desemprego e da inflação, a população que já havia conquistado novos hábitos de consumo, quando a economia estava aquecida, passou a perder oportunidades. E nesse clima de incerteza, atrelado a crise a política, o brasileiro teme o desemprego, e a cautela é predominante. A pessoa física passa a não consumir e o empresário, consequentemente, deixa de investir.

O atual cenário da economia brasileira tem demonstrado um movimento nas instituições financeiras tradicionais (bancos públicos e privados) de redução de prazos e linhas de financiamento com elevação das taxas de juros, o que influencia diretamente no acesso da população a serviços e produtos financeiros. Com isso, as cooperativas de crédito vêm ganhando relevância no atual contexto socioeconômico do país por demonstrarem o seu potencial na promoção da inclusão financeira e no desenvolvimento das economias locais. Nesses momentos, as cooperativas de crédito ganham mais espaço no mercado e se destacam pelas vantagens oferecidas como atendimento diferenciado, facilidades para acesso ao crédito e taxas reduzidas (CREDSEF, 2017).

Nesse sentido, não há dúvidas quanto a participação das cooperativas de crédito no alcance da retomada econômica em nosso país, tendo em vista o seu potencial econômico e social, contudo, para que isso ocorra, precisamos estar preparados para crescer, através de um crescimento sustentável. O desenvolvimento das cooperativas de crédito nos remete a necessidade de organização, para que se mantenha a contribuição e participação dos cooperados. As boas práticas de governança são representadas por ferramentas que preservam a participação igualitária, a gestão eficiente e responsável e a consequente perenidade das cooperativas.

Nas cooperativas os associados são donos, por isso usufruem de um atendimento personalizado e diferenciado, são beneficiados através da divisão das sobras e ainda contam com a mesma segurança proporcionada pelos bancos, uma vez que, contam com o Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito (FGCOOP). Todos os seus benefícios atrelados a uma gestão transparente e eficiente levariam as cooperativas de crédito a patamares nunca, antes, imaginados.

Com forte influência sobre as áreas de gestão, a governança corporativa é responsável diretamente pela inovação na companhia. O conselho de administração e os gestores das cooperativas de crédito estão inseridos em processos relacionados com as

ações motivadoras da inovação e, também, com grande importância nas aprovações ou rejeições de um projeto de inovação. Quando o novo está inserido no planejamento estratégico da organização, direcionado por algumas das boas práticas de governança corporativa, há incentivo na criação e manutenção dos comitês ou diretorias de inovação.

A criação de uma capacidade de inovação autossustentada é, fundamentalmente, um desafio para a liderança, pois, trata-se de algo que tem que ser encabeçado pelo presidente executivo da empresa (SKARZYNSKI, 2010). A inovação deve fazer parte do dia a dia da cooperativa, fomentada muitas vezes através da coleta de ideias e sugestões dos próprios cooperados, cuja representação é feita pelo conselho de administração.

No entanto, ratificando ao que foi atestado como resultados obtidos nesta pesquisa, os mesmos gestores que devem “inovar” antes, mesmo, precisam “conhecer” o referencial que compõe trabalhar com as boas práticas de governança corporativa. Percebemos em algumas cooperativas uma lacuna de conhecimento sobre assuntos básicos quanto ao tema em estudo, o que nos leva a dizer que as cooperativas carecem de aprendizado.

Segundo Pierre Lévy (2015) a riqueza das nações depende hoje da capacidade de pesquisa, de inovação, de aprendizado rápido e de cooperação ética de suas populações. A construção do conhecimento quando é resultante de um processo de cooperação, interliga em uma mesma ação, a contribuição e o desenvolvimento coletivo.

O conhecimento sempre foi considerado fator importante nas organizações e hoje é reconhecido e destacado pela literatura como fonte para a vantagem competitiva, todavia ainda há muito para ser investigado e compreendido sobre como o conhecimento é criado, compartilhado e utilizado (CHOO, 2003).

O conhecimento consiste em uma relação social, e não um objeto que pode ser conduzido, trazido ou repassado de emissor para receptor. O processo de geração e socialização do conhecimento ocorre através da interação de uma sociedade. Diante da afirmação, chegamos à conclusão de que não existe lugar mais propício para essa “troca” que as cooperativas. E com a deficiência apresentada pelos gestores, como mensurar o conhecimento das cooperativas sobre as boas práticas de governança corporativa? Aliás, porque não os inserir nessa rede de aprendizagem, afinal de contas, são eles os maiores beneficiados de uma gestão transparente e eficiente.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. São Paulo: Atlas, 2004.

BÍBLIA SAGRADA. 91. ed. Tradução dos originais grego, hebraico e aramaico mediante a versão dos Monges Beneditinos de Maredsous (Bélgica). São Paulo: Editora Ave Maria, 2013.

BRANCH, Brian, BAKER, Christopher. Chapter 11: Overcoming Credit Union Governance Problems. IN WESTLEY, Glenn D., BRANCH, Brian (org.). Safe money: building effective credit unions in Latin America. Washington: Inter-American Development Bank and World Council of Credit Unions, 2000.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito. Brasília (DF): Banco Central do Brasil, 2009.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução Nº 3.041. Estabelece condições para o exercício de cargos em órgãos estatutários de instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil. Brasília, 28 nov. 2002.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução Nº 4.434. Dispõe sobre a constituição, a autorização para funcionamento, o funcionamento, as alterações estatutárias e o cancelamento de autorização para funcionamento das cooperativas de crédito e dá outras providências. Brasília, 5 ago. 2015.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução Nº 4.538. Dispõe sobre a política de sucessão de administradores das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil. Brasília, 24 nov. 2016.

BARBALHO, Fábio; NAMI, Márcio. Metacooperar. Confebras: Brasília, 2016.

BARDIN, L. (1977). Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70 Ltda.

BOVESPA, Bolsa de Valores de São Paulo. Disponível em: < www.bmfbovespa.com.br. > Acessado em: 25 de Jan. de 2017

BRASIL. Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, 16 dez. 1971.

BRASIL, Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Evolução do cooperativismo no Brasil: DENACOOOP em ação / Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Brasília: MAPA, 2006.

BRASIL. Lei Complementar nº 130, de 17 de abril de 2009. Dispõe sobre o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo e revoga dispositivos das Leis n.º 4.595, de 31 de dezembro de 1964, e 5.764 de 16 de dezembro de 1971.

CHOO, C. W. A organização do conhecimento. São Paulo: Ed. Senac, 2003.

CONSELHO NACIONAL DE COOPERATIVISMO. Resolução CNC nº12, de 23 de abril de 1974. Dispõe sobre a administração da sociedade cooperativa. <http://www3.bcb.gov.br/sisorf_externo/manual/11-02-030-001.htm>. Acessado em 23 Jan. 2017.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. Programa de Integridade – Diretrizes para Empresas Privadas. Brasília, setembro de 2015.

CREDSEF, Cooperativas de crédito fortalecem economia do país, por Henrique Castilhano Vilares. <<http://credsef.com.br/index.php/noticias-do-sicoob/334-cooperativas-de-credito-fortalecem-economia-do-pas,-por-henrique-castilhano-vilares>> Acessado em 05 Jul. de 2017.

CORNFORTH, Chris The governance of cooperatives and mutual associations: a paradox perspective in *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), 2004.

DE ANDRES, Pablo; AZOFRA, Valentin; LOPEZ, Felix. Corporate Boards in OECD Countries: size, composition, functioning and effectiveness. *Corporate Governance: an International Review*, v. 13, n.2, p. 197-210, Mar. 2005.

DESROCHERS, Martin; FIRCHER, Klaus P. Corporate Governance and Depository Institutions Failure: The Case of an Emerging Market Economy. July 2002. Social Science Research Network. Disponível no site: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=345980>. Acessado em 08 Mar. 2012.

FERREIRA, M. A. M.; GONCALVES, R. M. L.; BRAGA, M. J. Investigação do desempenho das cooperativas de crédito de Minas Gerais por meio da Análise Envoltória de Dados (DEA). *Econ. Apl., Ribeirão Preto*, v. 11, n. 3, Set. de 2007.

FICH, E. M., & WHITE, L. J. Why do CEOs reciprocally sit on each other's boards? *Journal of Corporate Finance*, 11(1), 175-195, 2005.

GADOTTI, Moacir. EdL Economia Solidaria Como Praxix Pedagógica. Editora e Livraria Instituto Paulo Freire. São Paulo, 2009.

GERHARD, Alcimar. Governança Corporativa em uma Cooperativa de Crédito: Percepções de Coordenadores e Colaboradores. 2016. 83f. Dissertação (Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas), Curitiba, 2016.

GIL, A.C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

GONÇALVES, César Schmidt. Uma contribuição dos procedimentos e demonstrações contábeis das cooperativas: aplicação em uma cooperativa de trabalho. São Paulo: FEA/USP, 2003.

GUIMARÃES, M. K.; ARAUJO, A. T. Cooperativismo: História e doutrina. 3ª Ed. Confedbras, 2001.

HAIR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A.H.; SAMUEL, P. Fundamentos métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman, 2005.

IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código das melhores práticas de governança corporativa. 5.ed. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. - São Paulo, SP: IBGC, 2015.

IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2015.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Governança Corporativa no Brasil. Disponível em: < www.ibgc.gov.br. > Acessado em: 20 de Jan. de 2017.

JUNIOR, R. M. R. Governança e Nível de Maturidade a Adesão de Boas Práticas: Um Estudo em Cooperativas de Crédito. 2016. 176f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis e Atuariais) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2016.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. Fundamentos de Metodologia Científica. 6ª ed. Ed. Atlas, São Paulo, 2007.

LIMA, M. E. P. Governança Corporativa e Conflitos de Agência em Cooperativas: Estudo de Caso em uma Cooperativa de Saúde do Estado do Paraná. 2016. 115f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Cooperativas) - Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2016.

MEINEN, Ênio; PORT, Márcio. O cooperativismo de crédito ontem, hoje e amanhã. Brasília: Confedbras, 2012.

MEINEN, Ênio; PORT, Márcio. Cooperativismo financeiro: percurso histórico, perspectivas e desafios. Brasília: Confedbras, 2014.

MEINEN, Ênio. Cooperativismo financeiro: virtudes e oportunidades. Ensaio sobre a perenidade do empreendimento cooperativo. Brasília: Confedbras, 2016.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec, p.269, 1994.

MORATO, A. F.; COSTA, A. Avaliação e estratégia na formação educacional cooperativista. In: Cooperativismo na era da globalização. Goiânia, GO: UNIMED - Federação dos estados de Goiás e Tocantins, p. 446, 2001.

NETO, R. V. N. Impacto da Adoção da Internet em Pesquisas Empíricas: Comparações entre Metodologias de Aplicação de Questionários. Anais do Enanpad, 2004.

NOGUEIRA, Vinícius C. G. Maturidade em Governança Corporativa: Pesquisa Aplicada às Cooperativas Singulares no Município de Guarulhos. 2015. 100f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis e Financeiras) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo.

OCB, Organização das Cooperativas Brasileiras. Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa. Disponível em: http://www.ocb.org.br/arquivos/Publicacoes/Manual_Boas-Praticas.pdf. Acessado em 12 de abril de 2017.

OLIVEIRA, M. M. Como fazer pesquisa qualitativa. Petrópolis, Vozes, 2007.

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.

PAGNUSSATT, Alcenor. Guia do Cooperativismo de Crédito – organização, governança e políticas corporativas. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzato, 2004.

PARASURAMAN, A. Marketing research. 2. ed. Addison Wesley Publishing Company, 1991.

PINHEIRO, Marcos Antônio Henriques. Cooperativas de Crédito – História da evolução normativa no Brasil. 6ª ed. Brasília: Banco Central do Brasil, 2008.

RODRIGUES, A. T. L. Governança corporativa: quando a transparência passa a ser uma exigência global. In: CONVENÇÃO DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL, 9., 2003, Gramado. Anais... [S.l.: s.n.], 2003.

SHARDONG, A. Cooperativa de Crédito: instrumento de organização econômica da sociedade. 1ª. Ed. Porto Alegre: Rigel, 2002.

SHARZYNSKI, Peter e outro. Inovar é essencial: transforme o modo como a sua empresa inova – (Harvard; 16). Edição Actual Editora, julho de 2010.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro. Metodologia da Pesquisa Aplicada à Contabilidade. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SICOOB, Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil. Disponível em: < www.sicoob.com.br. > Acessado em: 10 de dez. de 2016.

SILVA, Raiziane Cássia Freire da; SEIBERT, Rosane Maria. Governança Corporativa – Histórias e Tendências. Vivências: Revista Eletrônica de Extensão da URI. ISSN 1809-1636, 2015.

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

SILVEIRA, A. D. M. da. *Governança corporativa no Brasil e no mundo*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SILVEIRA, A. D. M. da. *Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática* – 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

SOARES, Marden; SOBRINHO, Abelardo Melo. *Microfinanças. O Papel do Banco Central do Brasil e a Importância do Cooperativismo de Crédito*. Brasília: Banco Central do Brasil, 2007.

SOARES, Marden; SOBRINHO, Abelardo Melo. *Rumos do Cooperativismo Financeiro no Brasil. Diagnóstico, oportunidades e desafios*. Brasília: edição do autor, 2015.

SOUSA NETO, J. A.; REIS, D. A. Os impactos da governança corporativa em uma cooperativa de crédito. *Revista Gestão & Tecnologia*, Pedro Leopoldo, v. 15, n. 2, p. 211234, maio/ago. 2015.

TRETER, Juciara e KELM, Martinho Luis. *A Questão da Governança Corporativa nas Organizações Cooperativas*. Artigo apresentado no XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção – Florianópolis, SC, 2004.

UTIYAMA, D. P. R. *Governança Corporativa em Cooperativas de Crédito: A Adoção de Boas Práticas de Governança Corporativa e sua Relação com Desempenho e Risco*. 2016. 121f. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2016.

VENTURA, Elveira Cruvinel Ferreira. *Governança Cooperativa: Diretrizes e Mecanismos para Fortalecimento da Governança em Cooperativas de Crédito*. Brasília: BCB, 2009.

VEIGA, S. M.; FONSECA, I. *O cooperativismo: uma revolução pacífica em ação*. Rio de Janeiro: DP&A, 2002, 106p.

VENTURA, E. e SOARES, M. *Governança Cooperativa: Diretrizes e Mecanismos para Fortalecimento da Governança em Cooperativas de Crédito*. Brasília: BCB, 2009.

APÊNDICE 1



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES APRENDENTES
TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Esclarecimentos,

Esta pesquisa é sobre “Governança Corporativa: as cooperativas de crédito do Nordeste e sua adesão as boas práticas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)” e está sendo desenvolvida pelo pesquisador Anderson Rafael Castro Simões, aluno do Curso de Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba, sob a orientação da Profa. Dra. Edna Gusmão de Goes Brennand.

Solicitamos a sua colaboração para responder ao questionário, como também a sua autorização para apresentar os resultados deste estudo. Por ocasião da publicação dos resultados, seu nome e o da instituição pesquisada serão mantidos em sigilo. Informamos que essa pesquisa não oferece riscos, previsíveis, para a sua saúde.

Esclarecemos que sua participação no estudo é voluntária e, portanto, o (a) senhor (a) não é obrigado (a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelo pesquisador (a). Caso decida não participar do estudo, ou resolver a qualquer momento desistir do mesmo, não sofrerá nenhum dano, nem haverá modificação na assistência que vem recebendo na Instituição (*se for o caso*).

Os pesquisadores estarão a sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.

Consentimento Livre e Esclarecido

Você está convidado (a) a responder um questionário anônimo que faz parte da coleta de dados da pesquisa, sob responsabilidade do pesquisador Anderson Rafael Castro Simões. O objetivo é avaliar a existência de uma relação significativa entre as boas práticas de governança corporativa adotadas pelas cooperativas de crédito do Nordeste e as recomendadas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Caso você concorde em participar da pesquisa, leia com atenção os seguintes

pontos: a) você pode, a qualquer momento, recusar-se a responder às perguntas que lhe ocasionem constrangimento de qualquer natureza; b) você pode deixar de participar da pesquisa e não precisa apresentar justificativas para isso; c) sua identidade será mantida em sigilo, ou seja, você não precisa se identificar nesse questionário para respondê-lo; d) caso você queira, poderá ser informado (a) de todos os resultados obtidos com a pesquisa, independentemente do fato de mudar seu consentimento.

Após ter sido esclarecido (a) sobre os objetivos, importância e o modo como os dados serão coletados pela pesquisa, além de conhecer os riscos, desconfortos e benefícios que ela trará para mim e ter ficado ciente de todos os meus direitos, concordo em participar da pesquisa “Governança Corporativa: as cooperativas de crédito do Nordeste e sua adesão as boas práticas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)” e autorizo a divulgação das informações por mim fornecidas em congressos e/ou publicações científicas desde que nenhum dado possa me identificar e confirmo que li todo o texto das duas páginas do documento.

João Pessoa, _____ de _____ de 2017.

Assinatura do participante da pesquisa

Assinatura da testemunha

Contato com o Pesquisador Responsável:

Caso necessite de maiores informações sobre o presente estudo, favor entrar em contato com **Anderson Rafael Castro Simões** pelo número (83) 98708.9368 ou pelo e-mail: arafaelcs@gmail.com. Ou Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba Campus I - Cidade Universitária - 1º Andar - CEP 58051-900 - João Pessoa/PB (83) 3216-7791 - e-mail: eticaccsufpb@hotmail.com

Atenciosamente,

Assinatura do Pesquisador Responsável

Assinatura do Participante

APÊNDICE 2

QUESTIONÁRIO SOBRE GOVERNANÇA CORPORATIVA: AS COOPERATIVAS DE CRÉDITO DO NORDESTE E SUA ADESÃO AS BOAS PRÁTICAS DO INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC)

1) Nivelamento (1ª PARTE)

No seu entendimento, o que é governança corporativa?

Como se dá a implantação e regulamentação da governança corporativa em sua cooperativa?

2) Recomendações objetivas extraída do Guia de Melhores Práticas de Governança para Cooperativas. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015).

Propriedade

De que forma sua cooperativa estimula a participação dos cooperados nas assembleias?

Os cooperados podem sugerir assuntos a serem pautados nas assembleias? Como ocorre esse processo?

Conselho de Administração

Como ocorre o processo de reeleição do conselho de administração em sua cooperativa?

Existe um planejamento sucessório do conselho de administração e do executivo principal (presidente da diretoria executiva)? Como ele acontece?

Gestão

A cooperativa possui em sua diretoria executiva algum executivo contratado, ou seja, não oriundo do conselho de administração?

- () Sim
() Não

Existe relação entre a remuneração da gestão e os resultados obtidos? Como são mensurados tais resultados?

Auditoria

De que modo ocorre a contratação dos serviços de auditoria externa na sua cooperativa?

Conselho Fiscal

Com qual frequência o conselho fiscal analisa o balancete e demais demonstrações financeiras elaboradas pela cooperativa?

Conduta e Conflito de Interesses

A cooperativa possui um código de conduta? Quais partes interessadas estão contempladas neste documento?

A cooperativa dispõe de instrumentos que garantam que as informações não sejam utilizadas de forma privilegiada por quem as detém? Quais são esses instrumentos?

PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Governança Corporativa: as cooperativas de crédito do Nordeste e sua adesão as boas práticas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)

Pesquisador: Anderson Rafael C. Simões

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 68310617.5.0000.5188

Instituição Proponente: Universidade Federal da Paraíba

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 2.115.013

Apresentação do Projeto:

O projeto de pesquisa "Governança Corporativa: as cooperativas de crédito do Nordeste e sua adesão às boas práticas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)" tem como proposta a avaliação ou investigação sobre a existência de uma relação significativa entre as boas práticas de governança adotadas pelas cooperativas de crédito do Nordeste e as recomendadas pelo IBGC (2015). Trata-se de uma pesquisa exploratória em documentos e com aplicação de questionários eletronicamente enviados para nove indivíduos (gestores, conselheiros ou diretores) de uma cooperativa de crédito que tenha relevância em cada estado do Nordeste, com o intuito de identificar as boas práticas de Governanças Corporativas utilizadas. A metodologia de análise será qualitativa por análise de discurso (Bardin).

Objetivo da Pesquisa:

Como objetivo primário os autores indicam: Avaliar a existência de uma relação significativa entre as boas práticas de governança corporativa adotadas pelas cooperativas de crédito do Nordeste e as recomendadas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Como objetivos secundário: Identificar as boas práticas de Governança Corporativas utilizada nas Cooperativas de Crédito do Nordeste. Comparar o modelo de governança corporativa utilizado nas cooperativas de crédito com o recomendado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Verificar o

Endereço: UNIVERSITARIO S/N

Bairro: CASTELO BRANCO

CEP: 58.051-900

UF: PB

Município: JOAO PESSOA

Telefone: (83)3216-7791

Fax: (83)3216-7791

E-mail: eticaccsufpb@hotmail.com

Continuação do Parecer: 2.115.013

nível de conhecimento dos participantes da pesquisa sobre o sistema de governança corporativa implantado e regulamentado através do estatuto social.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Os autores relatam riscos mínimos previsíveis. Os benefícios são indiretos. A implementação das boas práticas de governança corporativa pode possibilitar uma gestão mais profissionalizada e transparente, diminuindo a assimetria informacional, minimizando o problema de agência, procurando convergir os interesses de todas as partes relacionadas, buscando maximizar a criação de valor na empresa.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

A pesquisa está bem fundamentada tem metodologia simples e de baixo impacto do ponto de vista de riscos previsíveis ou conflitos éticos. Entretanto apesar de indicar o sigilo individual, não fica clara a questão do tratamento e sigilo dos dados do ponto de vista institucional. Esse aspecto deve ser indicado no TCLE também.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

O TCLE necessita de pequenos ajustes.

Recomendações:

- anexar o texto- convite (E-mail) a ser enviado como convite para participação da pesquisa.
- Indicar se vai haver sigilo quanto ao nome da instituição (cooperativa de crédito) do gestor participante.
- No TCLE: numerar as páginas e solicitar ao participante a confirmação que o mesmo leu todo o texto das duas páginas do documento.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Aprovar na condição de fazer os pequenos ajustes no TCLE

Considerações Finais a critério do CEP:

Certifico que o Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba – CEP/CCS aprovou a execução do referido projeto de pesquisa.

Outrossim, informo que a autorização para posterior publicação fica condicionada à submissão do Relatório Final na Plataforma Brasil, via Notificação, para fins de apreciação e aprovação por este egrégio Comitê.

Endereço: UNIVERSITARIO S/N

Bairro: CASTELO BRANCO

CEP: 58.051-900

UF: PB

Município: JOAO PESSOA

Telefone: (83)3216-7791

Fax: (83)3216-7791

E-mail: eticaccsufpb@hotmail.com

UFPB - CENTRO DE CIÊNCIAS
DA SAÚDE DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA PARAÍBA



Continuação do Parecer: 2.115.013

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_913859.pdf	12/05/2017 15:42:13		Aceito
Recurso Anexado pelo Pesquisador	Questionario_Anderson.pdf	12/05/2017 15:33:06	Anderson Rafael C. Simões	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_Anderson.pdf	12/05/2017 15:32:48	Anderson Rafael C. Simões	Aceito
Outros	Autorizacao_Anderson.pdf	12/05/2017 15:32:07	Anderson Rafael C. Simões	Aceito
Outros	declaracao_qualificacao_Anderson.pdf	12/05/2017 11:11:00	Anderson Rafael C. Simões	Aceito
Outros	declaracao_Anderson.pdf	12/05/2017 11:09:51	Anderson Rafael C. Simões	Aceito
Orçamento	Orcamento_Anderson.pdf	11/05/2017 10:23:07	Anderson Rafael C. Simões	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_Pesquisa_Anderson.pdf	10/05/2017 14:13:20	Anderson Rafael C. Simões	Aceito
Cronograma	Cronograma_Anderson.pdf	10/05/2017 14:12:36	Anderson Rafael C. Simões	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_Rosto.pdf	10/05/2017 14:10:18	Anderson Rafael C. Simões	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

JOAO PESSOA, 12 de Junho de 2017

Assinado por:

Eliane Marques Duarte de Sousa
(Coordenador)

Endereço: UNIVERSITARIO S/N

Bairro: CASTELO BRANCO

CEP: 58.051-900

UF: PB

Município: JOAO PESSOA

Telefone: (83)3216-7791

Fax: (83)3216-7791

E-mail: eticaccsufpb@hotmail.com