

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP

Roberto Marchelli Ribeiro Junior

**GOVERNANÇA E NÍVEL DE MATURIDADE A ADESÃO DE
BOAS PRÁTICAS:**

Um estudo em Cooperativas de Crédito

MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ATUARIAIS

SÃO PAULO

2016

ROBERTO MARCHELLI RIBEIRO JUNIOR

**GOVERNANÇA E NÍVEL DE MATURIDADE A ADESÃO DE
BOAS PRÁTICAS:**

Um estudo em Cooperativas de Crédito

MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ATUARIAIS

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de MESTRE em Ciências Contábeis e Atuariais, sob orientação da Professora Dra. Neusa Maria Bastos Fernandes Santos.

SÃO PAULO

2016

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citado a fonte.

Banca Examinadora

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todos aqueles que me apoiaram, me auxiliaram, tiveram paciência e contribuíram para o alcance de mais este degrau na escada do conhecimento.

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me iluminado, orientado, inspirado e me motivado a cada dia a conquistar essa maravilhosa oportunidade de aprendizado.

Imensamente a minha orientadora Profa. Dra. Neusa Maria Bastos F. Santos, pela paciência durante toda essa dissertação, por me ensinar o que é a pesquisa, por me mostrar um caminho quando eu me encontrava perdido e pelas ótimas palavras que sempre me propiciou em nossos diálogos que me inspiraram a ser um verdadeiro pesquisador.

Ao corpo docente do programa de mestrado em Ciências Contábeis e Atuarias da PUC-SP, em particular aos professores: Dr. Antônio Benedito S. de Oliveira, Dr. Belmiro do Nascimento João, Dr. Fernando de Almeida Santos, Dr. José Carlos Marion, Dr. José Roberto Securato, Dra. Neusa Maria Bastos F. Santos e Dr. Sérgio de Iudicibus, que compartilharam seus conhecimentos me capacitando para este grau acadêmico, afinal, sem grandes Mestres é impossível ter um maior vislumbre do horizonte. Aos colegas mestrandos que sempre me apoiaram nessa jornada.

À Cooperativa de Livre Admissão da Região de Guaxupé – SICOOB ACICREDI, que representada pelos seus diretores Paulo César de Ribeiro Macedo, Newton Moura de Mesquita e Geraldo Donizete de Vasconcellos acreditou em meu potencial e promoveu uma grande ajuda financeira e cotidiana, sem a qual não seria possível concluir esse mestrado. Aos colegas de trabalho do SICOOB ACICREDI, que cobriram todas as minhas ausências e foram muito importantes nesse mestrado.

Aos membros da banca examinadora de qualificação, Prof. Dr. Fernando de Almeida Santos e Prof. Dr. Octavio Ribeiro de Mendonça Neto, pelos conselhos concedidos que permitiram que essa dissertação tivesse uma grande melhora.

Aos amigos Dra. Elvira Cruvinel Ferreira, MSc. Ricardo Terranova Favalli, Dr. Romeu Eugênio de Lima e Felipe Rodrigues Beiral pela valorosa contribuição nesta pesquisa.

Aos meus primos Reginaldo Mendes, Luciana Smargiassi Mendes e seus filhos Nicolas Smargiassi Mendes e Nathan Smargiassi Mendes pelas noites de conversa e apoio após cada dia de aula. Aos meus tios Mario Joaquim Raimundo Gonçalves e Valderéz Amaral, que me motivaram a buscar sempre o crescimento acadêmico. E meus irmãos Alexandre Marchelli Ribeiro e Leonardo Marchelli Ribeiro pela compreensão durante esses anos.

Ao meu filho Enzo Smargiassi Marchelli, por ser a fonte de inspiração para que eu procure ser um homem melhor a cada dia e almeje o ápice da carreira acadêmica.

A meus pais Roberto Marchelli Ribeiro e Mari Angela Gonçalves Ribeiro que me ensinaram o valor da educação, me concederam valores morais, me ensinaram a ser determinado e perseverante, e principalmente me concederam muito amor. Amo muito e serei grato eternamente por ter vocês em minha vida.

A Cristina Bruno Barros, a companheira, a amiga, a namorada, a amante, a grande mulher que me acompanhou durante todo esse desafio. Que me apoiou durante todos os momentos difíceis, que teve paciência e compreensão durante os momentos em que fui extremamente distante. Agradeço por ter me motivado em todos os momentos, sem você esta fase de minha vida teria sido extremamente difícil.

“Pois se uma grande pedra se atravessa no caminho e 20 pessoas querem passar, não o conseguirão se um por um a procuram remover individualmente. Mas se as 20 pessoas se unem e fazem força ao mesmo tempo, sob a orientação de um deles, conseguirão solidariamente afastar a pedra e abrir o caminho para todos.”

Padre Theodor Amstad

RESUMO

A adoção de boas práticas de governança corporativa em cooperativas de crédito é imprescindível, tanto que o Banco Central do Brasil exige sua adoção e editou, em 2016, a Resolução nº 4.454, que atribuiu às auditorias externas a verificação da implantação dessas.

O cooperativismo de crédito é o segmento que apresenta grandes indicadores de crescimento e, embora sua participação ainda seja modesta no Sistema Financeiro Nacional, é fundamental para a economia do Brasil. É o segmento que atua na redução de taxas e custos para os cidadãos, fomenta o crédito e a educação financeira e é a terceira maior rede de atendimento do país, indo a lugares que nenhum banco está.

Em virtude desses fatos e da experiência de mais de dez anos do pesquisador atuando no segmento cooperativista de crédito – consultoria, gerência contábil, gestão cooperativista -, esta dissertação foi desenvolvida com o objetivo de averiguar se as cooperativas de crédito clássicas de livre admissão de cooperados situadas no estado de Minas Gerais e filiadas ao Sicoob Central Cecremge adotam as boas práticas de governança corporativa recomendadas pelo Banco Central do Brasil e em qual nível de maturidade elas se encontram.

O presente trabalho desenvolveu uma ferramenta que permite às cooperativas de crédito conhecerem o seu nível de maturidade e o seu grau de adesão em cada uma das diretrizes do manual de boas práticas de governança corporativa do Banco Central do Brasil.

Para criação dessa ferramenta foram elaborados níveis de maturidade que foram agregados em um questionário. Estas informações foram objeto de discussão em reunião com funcionário do Banco Central do Brasil e da Confederação Nacional de Auditoria Cooperativa, que deram suas contribuições e afirmaram ser uma ferramenta muito útil ao cooperativismo de crédito. Esse questionário foi aplicado em uma amostra de 46% do total de cooperativas que atendiam às especificações da pesquisa.

Foi constatado que as cooperativas, em média, adotam 94% das práticas de nível iniciado, 69% de nível expandido, 56% de nível institucionalizado, 37% de nível aprimorado e 31% de nível completo de maturidade em adesão as boas práticas de governança corporativa.

Apurou-se ainda que, na Diretriz Estrutura, o nível de maturidade está mais avançado. Na Diretriz Fiscalização, as práticas de nível inicial estão totalmente implantadas e as práticas dos demais níveis ainda possuem boa margem de melhoria. Já a Diretriz Representatividade apresenta os menores níveis de maturidade.

Conclui-se, portanto, que a adoção da governança corporativa é vital para as cooperativas de crédito, sendo de essencial importância que o gestor cooperativista conheça o

nível de maturidade em adesão às boas práticas de governança corporativa que sua cooperativa se encontra, pois, somente assim, poderá estabelecer metas para sua total adesão e o consequente fortalecimento de sua cooperativa. À vista disso, pode-se dizer que a métrica de níveis de maturidade apresentada nesta pesquisa é um guia ímpar para as cooperativas de crédito.

Palavras-chave: Cooperativismo de Crédito. Governança. Maturidade.

ABSTRACT

The adoption of good corporate governance practices in credit union is essential, so that the Brazilian Central Bank demands its adoption and edited, in 2016, the Resolution 4.454, that attributed to the external audits the verification of the implantation.

The Credit Unions is the segment that presents large-scale indicators of growing and, although its participation is still modest in the National Financial System, it is fundamental for the Brazilian`s economy. It is the segment that takes action in the rates and costs reduction to citizens, encourages the credit and the financial education and it is the third largest network service of the country, going to places that no bank is.

Because of the these facts and of the researcher`s ten years of experience acting in the segment of credit unions – consultancy, accountancy management, cooperativist administration, this dissertation was developed with the aim of investigating if the cooperatives of credit classical of free admission of members located in the state of Minas Gerais and affiliated to Central Sicoob Cecemge embrace good governance corporative practices recommended by the Brazilian Central Bank and in which level of maturity they are.

The present work has carried out a tool that allows the credit unions to be aware of their levels of maturity and their degree of membership in each of the guidelines of the manual`s of good corporate governance practices of the Brazilian Central Bank.

It was elaborated levels of maturity that were joined to a questionnaire to the creation of this tool. These pieces of information were object of the discussion in a meeting with an employee of the Brazilian Central Bank and of the National Confederation of Cooperative Audit, that gave their contributions and declared it is a very useful tool to the cooperativism of credit. This questionnaire was applied in a sample of 46% of the total of the cooperatives that meet the research specifications.

It was detected that the cooperatives, on average, adopt 94% of the practices of beginning level, 69% of expanded level, 56% of institutionalized level, 37% of enhanced level and 31% of complete level of maturity in membership to the good corporate governance practices.

It was also detected that in the Structure Guideline, the level of maturity is more advanced. In the Inspection Guideline, the beginning practices are totally implanted and the practice of the other levels still have good scope for improvement. On the other hand, the Representativeness Guideline presents the lowest levels of maturity.

It can therefore be concluded that the adoption of corporative governance is vital to the cooperatives of credit, being of essential importance that the cooperative manager knows the level of maturity in adherence to good corporate governance practices that its cooperative fits into, because this is the only way to establish goals to its total membership and the consequent reinforcement of his/her cooperative. Therefore, it can be said that the metrics of level of maturity presented in this research is a unique guide to the cooperatives of credit.

Keywords: Credit Union. Governance. Maturity.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Presença do sistema cooperativista de crédito no Brasil.....	56
Gráfico 2 – Quantidade de Cooperativas na região Sudeste	56
Gráfico 3 – Divisão das cooperativas singulares clássicas no Estado de Minas Gerais.....	58
Gráfico 4 – Pesquisas sobre Níveis de Maturidade	77
Gráfico 5 – Adesão às práticas de Governança Corporativa	106
Gráfico 6 - Comparativo da Pontuação na Diretriz Representatividade	113
Gráfico 7 - Meio de Convocação para Assembleia	114
Gráfico 8 - Nível de Maturidade das Cooperativas em relação as boas práticas de governança corporativa da Diretriz Representatividade.	118
Gráfico 9 - Nível de adesão as boas práticas de Governança Corporativa - Diretriz Representatividade.....	119
Gráfico 10 – Comparativo da pontuação na Diretriz Estrutura	120
Gráfico 11 – Tempo de dedicação do dirigente a cooperativa de crédito	125
Gráfico 12 - Nível de Maturidade das Cooperativas em relação as boas práticas de governança corporativa da Diretriz Estrutura.	127
Gráfico 13 - Nível de adesão as boas práticas de Governança Corporativa - Diretriz Estrutura	129
Gráfico 14 - Comparativo da Pontuação na Diretriz Fiscalização	130
Gráfico 15 - Nível de Maturidade das Cooperativas em relação as boas práticas de governança corporativa da Diretriz Fiscalização.	136
Gráfico 16 - Nível de adesão as boas práticas de Governança Corporativa - Diretriz Fiscalização	137
Gráfico 17 - Nível Iniciado (1) Comparação entre as cooperativas participantes.....	139
Gráfico 18 - Nível Expandido (2) Comparação entre as cooperativas participantes.....	140
Gráfico 19 - Nível Institucionalizado (3) Comparação entre as cooperativas participantes	141
Gráfico 20 - Nível Aprimorado (4) Comparação entre as cooperativas participantes	142
Gráfico 21 - Nível Completo (5) Comparação entre as cooperativas participantes	143
Gráfico 22 – Media Geral do Nível de Maturidade em adesão as boas práticas de Governança Corporativa da Diretriz Representatividade	145
Gráfico 23 – Media Geral do Nível de Maturidade em adesão as boas práticas de Governança Corporativa da Diretriz Estrutura	146

Gráfico 24– Media Geral do Nível de Maturidade em adesão as boas práticas de Governança Corporativa da Diretriz Fiscalização	147
Gráfico 25 – Media Geral do Nível de Maturidade em adesão as boas práticas de Governança Corporativa	147
Gráfico 26 – Media Geral do Nível de Adesão as boas práticas de Governança Corporativa	148

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Síntese das mudanças legislativas	50
Quadro 2 – Síntese dos Princípios de Governança Corporativa.....	74
Quadro 3 – Matriz de Maturidade em Gerenciamento de Qualidade de Crosby	80
Quadro 4 – Os níveis do Modelo CMM.....	81
Quadro 5 - Resumo da Literatura de Ruth Massie (2012).....	83
Quadro 6 – Níveis de Maturidade da Matriz MaCGov de Bramont (2012).....	86
Quadro 7 – Distribuição das questões do questionário da pesquisa segregado por diretriz...	101
Quadro 8 – Níveis de Maturidade e Pontuação atribuída.....	102
Quadro 9 – Questão nº 9 do Questionário utilizado na Pesquisa	103
Quadro 10 – Questão nº 10 do Questionário utilizado na Pesquisa	103
Quadro 11 – Questão nº 13 do Questionário utilizado na Pesquisa	103
Quadro 12 – Questão nº 19 do Questionário utilizado na Pesquisa	104
Quadro 13 – Questão nº 46 do Questionário utilizado na Pesquisa	104
Quadro 14 – Questão nº 47 do Questionário utilizado na Pesquisa	104
Quadro 15 – Questão nº 61 do Questionário utilizado na Pesquisa	105
Quadro 16 – Resultado máximo possível de adesão as práticas de Governança Corporativa	105
Quadro 17 – Práticas por nível de maturidade em cada diretriz.....	106
Quadro 18 - Canais de disponibilização de Manual de Assembleia	114
Quadro 19 - Ação adotada para fomento a participação em Assembleia.....	115
Quadro 20 - Participação média nas Assembleias entre 2014 e 2016.....	115
Quadro 21 - Quantidade de práticas por nível de maturidade na diretriz.....	117
Quadro 22 – Pontuação máxima possível de ser obtida por nível de maturidade.....	118
Quadro 23 – Cooperativas que adotam segregação total entre CA e Direx	121
Quadro 24 – Critérios para remuneração o Conselho de Administração	123
Quadro 25 - Quantidade de práticas por nível de maturidade na diretriz.....	127
Quadro 26 – Pontuação máxima possível de ser obtida por nível de maturidade.....	128
Quadro 27 – Cooperados participando de programa de formação de potenciais conselheiros	131
Quadro 28 – Participação de Conselheiro Fiscal Suplente em reunião do Conselho Fiscal ..	133
Quadro 29 – Participação de Auditor Interno e em reunião do Conselho Fiscal	134
Quadro 30 – Participação de Auditor Externo e em reunião do Conselho Fiscal	135

Quadro 31 - Quantidade de práticas por nível de maturidade na diretriz.....	135
Quadro 32 - Pontuação máxima possível de ser obtida por nível de maturidade.....	137

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Participação Relativa de mutual banks x rentabilidade bancária.....	25
Figura 2 – A organização do Sistema Nacional Cooperativo.....	39
Figura 3 - Os cinco níveis de maturidade do CMM.	81
Figura 4 - MaCGov – relação entre Níveis, Dimensões e Práticas	86
Figura 5 - Cooperativas participantes no Estado de MG.....	111

LISTA DE TABELAS

<i>Tabela 1 - Quantidade de Cooperativas de Crédito.....</i>	<i>27</i>
<i>Tabela 2 - Variação das operações de crédito das cooperativas de crédito (% de crescimento)</i>	<i>28</i>
<i>Tabela 3 - Classificação das cooperativas antes da Resolução nº 4.434 do Bacen</i>	<i>28</i>
<i>Tabela 4 – Composição do Sistema Cooperativista de Crédito no Brasil</i>	<i>55</i>
<i>Tabela 5 – Composição das Cooperativas de Crédito Singulares.....</i>	<i>57</i>
<i>Tabela 6 – Composição das Cooperativas de Crédito na região Sudeste</i>	<i>57</i>
<i>Tabela 7 – Composição das Cooperativas de Crédito Clássica de acordo com restrições estatutárias</i>	<i>58</i>
<i>Tabela 8 - Resumo dos dados das cooperativas participantes.....</i>	<i>112</i>
<i>Tabela 9 – Nível de maturidade em adesão as boas práticas de Governança Corporativa..</i>	<i>144</i>

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACI	Aliança Cooperativista Internacional
AG	Assembleia Geral
BACEN	Banco Central do Brasil
BANCOOB	Banco Cooperativo do Brasil S.A
BCB	Banco Central do Brasil
BNCC	Banco Nacional do Crédito Cooperativo
C.C.C	Caixa de Crédito Cooperativo
CA	Conselho de Administração
CF	Conselho Fiscal
CF	Constituição Federal
<i>CMM</i>	<i>Capability Maturity Model</i>
CMM	Modelo de Maturidade em Capacitação
CMN	Conselho Monetário Nacional
CNAC	Confederação Nacional de Auditoria Cooperativa
DESIG	Departamento de Monitoramento do Sistema Financeiro do Banco Central do Brasil
DESUC	Departamento de Supervisão de Cooperativas e de Instituições Não Bancárias do Banco Central do Brasil
DGRV	Confederação Alemã de Cooperativas
<i>DGRV</i>	<i>Deutscher Genossenschafts und Raiffeisenverband</i>
DIFIS	Departamento de Fiscalização do Banco Central do Brasil
DINOR	Departamento de Regulação do Banco Central do Brasil
DIREX	Diretoria Executiva
FGCOOP	Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
MP	Medida Provisória
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PA	Posto de Atendimento
PF	Pessoa Física
PJ	Pessoa Jurídica

PLA	Patrimônio Líquido Ajustado
PLE	Patrimônio Líquido Exigido
SFN	Sistema Financeiro Nacional
SICOOB	Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil
SICREDI	Banco Cooperativo Sicredi S.A.
SICREDI	Sicredi Participações S.A.
SISORF	Manual de Organização do Sistema Financeiro
SUMOC	Superintendência de Moeda e Crédito
TI	Tecnologia da Informação
UNICRED	Confederação Nacional Uniced do Brasil
WOCCU	Conselho Mundial de Cooperativas de Crédito
<i>WOCCU</i>	<i>World Council of Credit Unions</i>

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	24
1.1 Relevância	27
1.2 Questão Problema.....	28
1.3 Objetivo da Pesquisa	30
1.4 Justificativa.....	30
1.5 Contribuição do Estudo	32
2. O COOPERATIVISMO	33
2.1 A Origem do Cooperativismo.....	33
2.2 Princípios do Cooperativismo	33
2.3 Estrutura ou tipos de sociedades cooperativas	34
2.4 Ramos do Cooperativismo no Brasil	35
2.5 Origem do Cooperativismo de Crédito.....	35
2.6 Definição de Cooperativas de Crédito.....	36
2.7 Estrutura Atual do Sistema Cooperativista de Crédito no Brasil	37
2.8. Contexto Legal do Cooperativismo no Brasil	39
2.9. Alguns números do Cooperativismo de Crédito no Brasil	55
2.10 Síntese do capítulo.....	58
3. GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	60
3.1 A Origem da Governança Corporativa.....	60
3.2 Teoria de Agência.....	61
3.3 Conflitos de Agência em Cooperativas de Crédito	62
3.4 Princípios da Governança Corporativa.....	63
3.4.1 Princípios de Governança Corporativa segundo a OCDE.....	63
3.4.2 Princípios de Governança Corporativa segundo a WOCCU.....	65
3.4.3 Princípios de Governança Corporativa segundo o IBGC.....	68
3.4.4 Princípios de Governança Corporativa segundo a OCB	68
3.4.5 Princípios de Governança Corporativa segundo a BACEN	69
3.5 Síntese do capítulo.....	74
4. MATURIDADE	76
4.1 Conceito de Maturidade.....	76
4.2 Pesquisas sobre Maturidade no Brasil	76

4.3 Modelos de Maturidade	77
4.3.1 Modelo de Greiner.....	78
4.3.2 Modelo de Crosby	79
4.3.3 Modelo de Paulk et. al	81
4.4 A Maturidade em Governança Corporativa	82
4.4.1 Modelo de Massie.....	82
4.4.2 Modelo de Bramont.....	84
4.5 Síntese do capítulo.....	86
5. METODOLOGIA.....	88
5.1 Conceituação e Classificação da pesquisa.....	88
5.2 Sequência da pesquisa	89
5.2.1 Revisão Bibliográfica	89
5.2.2 Escolha de um questionário para níveis de maturidade.....	90
5.2.3 Revisão do questionário escolhido	91
5.2.4 Definição dos Níveis de Maturidade	91
5.2.5 Validação dos níveis de maturidade com especialistas	92
5.2.6 Envio de questionário para um grupo de cooperativas.....	101
5.2.7 Metodologia para apuração do Resultado Final	102
5.2.7.1 Estabelecimento da pontuação.....	102
5.2.7.2 Mensuração do nível de maturidade em adesão às boas práticas de governança corporativa.....	105
5.2.7.3 Mensuração do Grau de Adesão às boas práticas de Governança Corporativa.....	106
5.3 Síntese do capítulo.....	107
6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	108
6.1 Instrumento de Coleta.....	108
6.2 Apresentação dos respondentes	108
6.2.1 Cooperativa A.....	108
6.2.2 Cooperativa B	108
6.2.3 Cooperativa C	109
6.2.4 Cooperativa D.....	109
6.2.5 Cooperativa E	109
6.2.6 Cooperativa F	109
6.2.7 Cooperativa G.....	109
6.2.8 Cooperativa H.....	110
6.2.9 Cooperativa I	110

6.2.10 Cooperativa J.....	110
6.2.11 Cooperativa K.....	110
6.2.12 Cooperativa L.....	110
6.2.13 Cooperativa M.....	111
6.2.14 Cooperativa N.....	111
6.2.15 Cooperativa O.....	111
6.2.16 Síntese das cooperativas participantes.....	111
6.3 Análise da Diretriz Representatividade.....	112
6.3.1 Assembleias.....	113
6.3.2 Processo Eleitoral e Votação.....	116
6.3.3 Nível de Maturidade e Percentual de adesão às práticas de Governança Corporativa..	117
6.4 Análise da Diretriz Estrutura de Alta Administração.....	119
6.4.1 Segregação entre Conselho de Administração e Diretoria Executiva.....	120
6.4.2 – Conselho de Administração.....	121
6.4.2.1 – Mandato, Representação, Exigências para o cargo e Remuneração.....	121
6.4.2.2 – Funcionamento e avaliação.....	124
6.4.3 – Diretoria Executiva.....	124
6.4.4 – Nível de Maturidade e Percentual de adesão às práticas de Governança Corporativa.	126
6.5 Análise da Diretriz Fiscalização.....	129
6.5.1 – Conselho Fiscal.....	130
6.5.2 – Interação do Conselho Fiscal com outros órgãos de Controle.....	133
6.5.3 – Nível de Maturidade e Percentual de adesão às práticas de Governança Corporativa	135
6.6 Nível de Maturidade das cooperativas em relação às boas práticas de governança corporativa.....	138
6.6.1 – Nível Iniciado (1).....	138
6.6.2 - Nível Expandido (2).....	139
6.6.3 – Nível Institucionalizado (3).....	140
6.6.4 – Nível Aprimorado (4).....	142
6.6.5 – Nível Completo (5).....	143
6.7 Nível de Maturidade e Grau de adesão às boas práticas de governança corporativa – dados consolidados da amostra.....	144
7. Conclusões.....	149
Referências.....	152

Apêndice A - Questionário às cooperativas: Governança Corporativa.....	161
Apêndice B - Questionário contendo os níveis de maturidade por questão e a pontuação	166
Apêndice C – Níveis de Maturidade atribuídos para cada questão	174

1. INTRODUÇÃO

O movimento cooperativista no Brasil foi iniciado por Theodor Amstad, um Padre jesuíta, de 34 anos de idade, que chegou nesta terra em 1855, vindo da Suíça, com a missão de ajudar os povos da região de Nova Petrópolis no Rio Grande do Sul. Durante sua viagem notou que entre todas as dificuldades encontradas pela população estava a necessidade de se viajar 90 km para ter acesso a serviços bancários. Tendo consigo os ideais cooperativistas, e vendo que esta era a solução para aquele problema, fundou a primeira cooperativa de crédito no Brasil em 1902. (Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo, 2016)

Cooperativas de crédito são conceituadas pelo Banco Central do Brasil (BACEN) como “uma instituição financeira formada por uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, sem fins lucrativos, constituída para prestar serviços a seus associados”. (Banco Central do Brasil)

Pinheiro (2008) detalha com maior riqueza as atividades executadas pelas cooperativas de crédito.

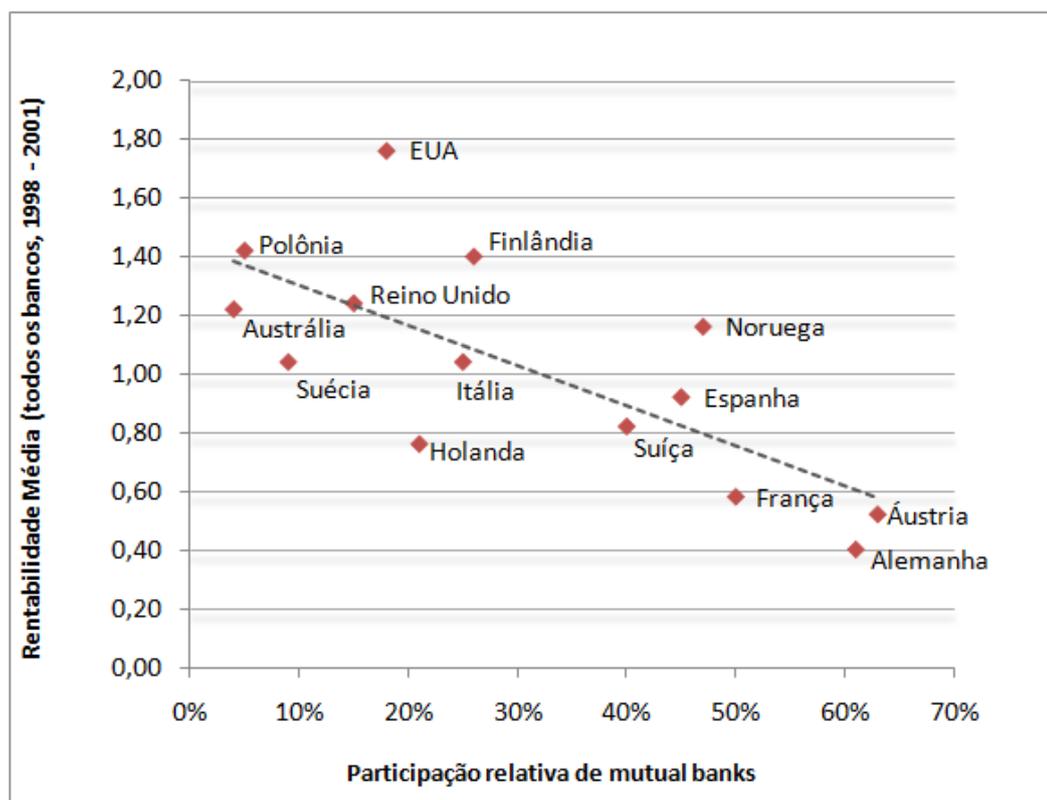
As cooperativas de crédito são instituições financeiras constituídas sob a forma de sociedade cooperativa, tendo por objeto a prestação de serviços financeiros aos associados, tais como concessão de crédito, captação de depósitos à vista e a prazo, cheques, prestação de serviços de cobrança, de custódia, de recebimentos e pagamentos por conta de terceiros sob convênio com instituições financeiras públicas e privadas e de correspondente no país, além de outras operações específicas e atribuições estabelecidas na legislação em vigor. (PINHEIRO, 2008, p. 7)

Além das operações típicas de um intermediário financeiro as cooperativas de crédito assumem um papel fundamental no desenvolvimento local. De acordo com Soares & Melo Sobrinho (2008) citado por Silva (2011), este papel ocorre porque as cooperativas assumem os riscos de suas operações em favor da comunidade, promovendo o desenvolvimento local, a formação da poupança e do microcrédito. O Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (2016) informa que este segmento respondeu por 74% do microcrédito operado nas instituições financeiras em 2014. Microcrédito segundo a Resolução Bacen nº 4152/2012 são operações de crédito realizadas com empreendedor urbano ou rural, pessoa física ou jurídica.

Outro fator importante segundo Favalli (2010), é que as cooperativas de crédito quando se tornam instituições de crédito mais fortes em um ambiente mais competitivo têm o condão de reduzir a rentabilidade média do Sistema Financeiro. Um estudo empírico foi efetuado pelo PA Consulting Group (2003), apresentado por Favalli (2010), cujo foco era demonstrar a

rentabilidade média dos Bancos em relação a participação relativa de mutual banks (bancos cooperativos), ficou comprovado este fato, conforme figura 1.

Figura 1 - Participação Relativa de mutual banks x rentabilidade bancária



Fonte: “Mutually Assured Destruction?” PA Consulting Group (2003) citado por Favalli (2010, p. 17)

A importância destes fatores é tão grande, que a Organização das Nações Unidas no ano de 2012 instituiu o Ano Internacional do Cooperativismo, afirmando que o mesmo gera qualidade de vida a um bilhão de pessoas ao redor do mundo.

Cabe discutir que o cooperativismo também possui suas dificuldades. Como é sociedade de pessoas, a propriedade é difusa. Costa, Azevedo e Chadad (2012) afirmam que em organizações com propriedade difusa, os proprietários com direito de controle, delegam o direito de controle a um grupo. Esta delegação de propriedade de controle discutida por Berle e Means (1932), citado por Andrade e Rossetti (2014), gera problemas e custo de agência.

Fontes Filho, Marucci e Oliveira (2008) também lembram que em cooperativas a responsabilidade é limitada, conforme art. 11 da lei 5.764/1971, e, portanto, a motivação dos cooperados no monitoramento da gestão tende a ser diminuída. Os autores ainda enfatizam que quando os riscos e benefícios associados a participar das decisões são pequenos, as motivações

para delegá-los são maiores, e os cooperados têm a oportunidade de adotar uma postura de carona (free-rider).

As cooperativas, como qualquer outra instituição financeira, têm como objetivo conseguir resultados positivos por meio da intermediação financeira. Assaf Neto (2012), citando Tobin (1977), explica que o coração de um Intermediário Financeiro é conseguir a negociação perfeita, ou seja, satisfazer todos os agentes econômicos captando dos poupadores a menor custo e emprestando aos tomadores de recurso a maior taxa possível para obter uma mais valia, que é o Spread.

Diferentemente das demais instituições financeiras, as cooperativas de crédito obtêm seu spread através de operações com seus usuários, que são ao mesmo tempo o proprietário, o gestor, o investidor, o dirigente e o consumidor de seus serviços, segundo Barroso (2009). E cada um destes membros terão interesses distintos.

Fica evidente que existem em cooperativas situações conflitantes, que favorecem a assimetria de informações, ou seja, um ambiente perfeito para a Teoria de Agência, lecionada por Jensen e Meckling em 1976.

Como solução para redução desses conflitos de agência existe a Governança Corporativa, que segundo Nogueira (2015) é um sistema que cria regras e poderes para a Gestão da Instituição, permitindo um maior controle e conseqüentemente um direcionamento eficiente e eficaz.

Em virtude do ambiente cooperativista de crédito, com a influência da teoria de agência, o Banco Central do Brasil em 2006 iniciou estudos sobre a Governança Corporativa em cooperativas de crédito, utilizando métodos empíricos o que culminou na edição em 2009 no guia de Diretrizes para boas práticas de Governança em Cooperativas de Crédito. O guia não é de adoção obrigatória, todavia tem o condão de ser um direcionador as boas práticas de governança que o segmento cooperativista de crédito deve seguir.

A adoção de boas práticas de governança, segundo o próprio órgão regulador – BACEN -, é fundamental para o sucesso e perenidade das organizações, tanto que este exige a adoção destas. Neste sentido, o próprio Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2015) afirma que as boas práticas de governança corporativa têm o poder de maximizar o valor econômico das instituições, facilitar acesso a recursos e otimizar sua longevidade.

1.1 Relevância

Segundo dados da *World Council of Credit Unions – WOCCU* (2014), o cooperativismo de crédito é um dos segmentos que mais cresce no Brasil e no Mundo. Em 2014 existiam 57 mil cooperativas no mundo, presente em 103 países e possuindo 208 milhões de cooperados. A WOCCU projeta que em 2020 existirão 260 milhões de cooperados no mundo, ou seja, um crescimento de 25%.

Ainda segundo a WOCCU o cooperativismo possui US\$ 1,470,863,017,621 de depósitos, US\$ 1,202,039,908,250 de empréstimos, US\$ 1,792,935,093,481 em ativos e 8,2% de penetração no mercado mundial de crédito. Outro dado importante é que a região do Globo com maior penetração cooperativista é a América do Norte com 47,2% (Canadá 43,2% e EUA 47,6%).

De acordo com o relatório estatístico de 2014 elaborado pela *Credit Union National Association – CUNA* o sistema cooperativista americano é dividido em organizações estaduais e nacionais. E em 2014 as cooperativas americanas possuíam 101,4 milhões de cooperados e ativo total de superior US\$ 1.144 bilhões.

No Brasil, o Sistema Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (2016) informa que em 2016 existem 8,5 milhões de brasileiros sendo atendidos por cooperativas de crédito. O crescimento do quadro de cooperados é em média de 13% ao ano. E a projeção da OCB é que em 2018 existirão, no mínimo, 10 milhões de cooperados.

Dados do Banco Central do Brasil (2015), informam que existiam em 31/12/2015 1.113 cooperativas, quantidade que diminuiu 16% nos últimos cinco anos. Entretanto esta redução não ocorreu por fechamento de cooperativas, mas sim pelo processo de incorporação e fusão existente no segmento e estimulado pelo Banco Central do Brasil.

Tabela 1 - Quantidade de Cooperativas de Crédito

2011	2012	2013	2014	2015
1.328	1.269	1.209	1.163	1.113

Fonte: Bacen (dez/2015) - Quantitativo de instituições autorizada

O segmento cooperativista respondeu em 2015 por 2,5% das operações de crédito do Brasil, e apresenta crescimento representativo nessas operações nos últimos quatro anos. Observando a tabela 2 é possível verificar que o crescimento foi de 110%.

Tabela 2 - Variação das operações de crédito das cooperativas de crédito (% de crescimento)

2011	2012	2013	2014	2015
-	25,6	27,1	17,6	12,1

Fonte: Bacen (dez/2015) - Variação de patrimônio líquido, ativos, depósitos e operações de crédito das cooperativas de crédito

Embora o seguimento, no Brasil, apresente números discretos o número de pontos de atendimento é muito relevante. Em 31/12/2015, de acordo com o quadro “Dependências Bancárias por Origem de Capital e para Cooperativas de Crédito” do Banco Central do Brasil, existiam 4.471 pontos de atendimento de cooperativas. Somente para comparação na mesma data o Banco do Brasil possuía 5.429 agências e o Bradesco 4.502, conforme dados do quadro “Bancos com maiores redes de agências” do Banco Central do Brasil.

O Sistema Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (2016) ainda destaca que as cooperativas atendem a 105 municípios que não possuem nenhum outro atendimento financeiro.

1.2 Questão Problema

Antes de 2015, o Banco Central do Brasil classificava as cooperativas somente de acordo com a sua formação de quadro de cooperados, conforme tabela 3.

Tabela 3 - Classificação das cooperativas antes da Resolução nº 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 micro empresas e pequenas empresas
Crédito Mútuo Empregados	Somente empregados de uma determinada empresa
Crédito Mútuo Empresários	Somente empresários de um determinado segmento ou filiação
Crédito Rural	Somente produtores rurais

Fonte: elaborado pelo autor (2016)

No entanto, devido ao crescimento do cooperativismo de crédito, a complexidade de suas operações e do aumento de sua relevância dentro do mercado financeiro nacional, o Banco Central do Brasil, a partir de agosto de 2015, passou a classificar as cooperativas também em conformidade com suas operações e riscos expostos. A nova classificação dada pelo Banco Central do Brasil é:

- a. Cooperativa Plena;
- b. Cooperativa Clássica; e
- c. Cooperativa de Capital e Empréstimo.

Embora a classificação tenha mudado em agosto de 2015, os estatutos das cooperativas ainda possuem as regras de admissão pela composição do quadro de cooperados (societário). Sendo assim, as cooperativas adotam as duas classificações: pelos riscos expostos e operações, e pela classificação societária. Somente para exemplificar, existem agora:

- a. Cooperativas Plena de Livre Admissão de Associados;
- b. Cooperativas Clássicas de Livre Admissão de Associados;
- c. Cooperativa de Capital e Empréstimo dos funcionários da empresa “X”.

As cooperativas de crédito de Livre Admissão de cooperados apresentaram um grande crescimento dentro do Estado de Minas Gerais. Como são cooperativas que possuem um quadro societário sem concentração em um mesmo segmento, a busca pela otimização da riqueza de cada cooperado maximiza os problemas de Agência. O Banco Central do Brasil buscando reduzir estes problemas em todas as cooperativas, exigiu que elas adotem as boas práticas de governança corporativa. Tendo em vista que estas boas práticas melhoram os resultados das empresas que a adotam, aumentam a segurança e confiança dos *stakeholders*, a presente pesquisa pretende responder a duas questões:

- I. As cooperativas de crédito clássicas com classificação societária de livre admissão do estado de Minas Gerais, particularmente as filiadas à Central das Cooperativas de Economia e Crédito de Minas Gerais Ltda – Sicoob Central Cecremge, já adotam as boas práticas de governança corporativa segundo as diretrizes do Banco Central do Brasil?
- II. Qual o grau de maturidade em Governança Corporativa que estas cooperativas se encontram?

1.3 Objetivo da Pesquisa

Para encontrar repostas as duas questões propostas, o presente trabalho pretende: diagnosticar se as boas práticas de governança corporativa recomendadas pelo Banco Central do Brasil já foram adotadas, avaliar em qual grau de maturidade em adesão as boas práticas de governança corporativa e calcular qual o grau de adesão a essas boas práticas as cooperativas de crédito clássica de livre admissão de cooperados do estado de Minas Gerais, particularmente as filiadas à Central das Cooperativas de Economia e Crédito de Minas Gerais Ltda – Sicoob Central Cecemge se encontram.

1.4 Justificativa

Estudos sobre cooperativismo ainda são incipientes, principalmente quando se trata do segmento de cooperativas de crédito.

Existem estudos sobre o Governança Corporativa e Performance em Bancos Europeus feitos por Felicio et al. (2013) que buscou verificar quais aspectos de governança corporativa influenciavam o valor de mercado dos Bancos Europeus em momentos de crise, nos anos de 2006 a 2010. Os autores averiguaram que a quantidade de membros no Conselho de Administração e o endividamento do Banco influenciam negativamente seu valor de mercado. Os autores concluíram que a presença de diretores mais experientes, e a quantidade de reuniões do conselho influenciam positivamente o valor de mercado do Banco.

Na Coreia foi verificado por Black, Jang e Kim (2006) se o valor de mercado das empresas listadas na Bolsa de Valores da Coreia aumenta com a utilização de práticas de governança corporativa. Para tanto os autores construíram um indicador de governança corporativa utilizando as regras da legislação Coreana para aplicação nas 515 companhias listadas na Bolsa de Valores do país em 2001. Os autores concluíram que a adoção de práticas de governança corporativa aumenta o valor de mercado das empresas listadas em torno de 160% e que em companhias em que 50% dos diretores são estrangeiros o valor aumenta em mais 40%.

No Brasil Catapan e Colauto (2014) pesquisaram a relação entre a Governança Corporativa e o desempenho econômico-financeiro das empresas listadas na Bolsa de Valores de São Paulo 2010 a 2012. Os autores concluíram que existe uma relação direta entre o valor de mercado das companhias e o nível de divulgação, ou seja, quanto maior a evidenciação maior o valor das empresas. Concluíram também que quanto maior a evidenciação melhor o desempenho das companhias.

Favalli (2010) analisou a influência do nível de governança em ambientes internos de alta gestão sobre a performance econômica de cooperativas de crédito singulares. Para alcançar seu objetivo o autor replicou o trabalho efetuado pelo Banco Central do Brasil em 2006 utilizando novas premissas. Avaliou que: os maiores níveis de governança corporativa se encontram em cooperativas localizadas em regiões onde a cultura cooperativista é predominante; a existência de maiores níveis de governança corporativa em cooperativas de maior porte; e maior qualidade em governança corporativa em função de número de associados e montante de patrimônio líquido em relação a outras como quantidade de funcionários.

Trindade e Bialoskorski Neto (2014) analisaram a percepção, pelos cooperados, dos custos das práticas de governança corporativa em uma cooperativa de crédito. Os autores concluíram que os custos das práticas de governança corporativa são relevantes para uma pequena cooperativa de crédito, pois o custo foi de 0,3205% do ativo total, enquanto a rentabilidade da cooperativa foi de 0,38% no ano de 2011. Todavia, os autores averiguaram que a percepção destes custos pelos cooperados não é perceptível.

Nogueira (2015) estudou o grau de maturidade da Governança Corporativa em cooperativas singulares do município de Guarulhos em relação aos princípios da Transparência, Equidade, Prestação de Contas e Responsabilidade Corporativa emanados pelo IBGC. O autor avaliou quatro cooperativas de crédito singulares situadas no município de Guarulhos e chegou à conclusão de que existe nessas cooperativas um bom nível de maturidade, entre 50% e 70%, o que comprova que o segmento se preocupa com a Governança Corporativa.

Santos, S. D. (2016) estudou se as cooperativas de crédito apresentam desempenho diferenciado em função do seu nível de adesão as boas práticas de governança corporativa. Para efetuar seu estudo o autor: utilizou a pesquisa os dados da pesquisa sobre Governança Corporativa efetuada pelo Banco Central do Brasil entre 2013 e 2014; construiu indicadores contábeis das cooperativas utilizando a metodologia PEARLS, desenvolvida pela WOCCU; e criou um indicador de governança corporativa. O autor chegou à conclusão que o grau de governança corporativa as cooperativas de crédito brasileiras no período da pesquisa era fraco. Também concluiu que nas cooperativas com melhores indicadores não ocorreu redução nas operações de crédito classificadas entre nível “D” e “H” – operações com risco elevado de inadimplimento – e nem uma nos indicadores de liquidez. Entretanto o autor verificou que existe uma correlação positiva entre o crescimento das operações de crédito, captação de depósitos, receitas operacionais, patrimônio líquido e o nível de governança corporativa adotado.

Todavia nenhum estudo foi encontrado sobre a implementação de boas práticas e o grau de maturidade em relação as diretrizes propostas pelo Banco Central do Brasil em cooperativas de crédito clássica de livre admissão de associados.

1.5 Contribuição do Estudo

O Banco Central do Brasil já exigia a adoção da Governança Corporativa em Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados. Com a edição da Resolução 4434/2015 aumentou a exigência não observando mais a condição estatutária, mas sim a nova classificação por ele dada as cooperativas de crédito. Em 2015 editou a Resolução 4.454 que criou a Entidade de Auditoria Cooperativa que tem como um de seus escopos averiguar a adoção às práticas de governança.

Em virtude da lacuna existente na pesquisa científica, e a demanda existente pelas cooperativas em função deste novo normativo, pretende-se com essa dissertação contribuir para que as cooperativas possam analisar seus níveis de maturidade em relação às boas práticas de governança corporativa segundo as diretrizes do Banco Central do Brasil.

2. O COOPERATIVISMO

Este capítulo aborda o cooperativismo, buscando explicar sua origem, os tipos de cooperativas, seus princípios. Na sequência irá ser apresentado o cooperativismo de crédito, sendo descrito sua estrutura e a evolução normativa.

2.1 A Origem do Cooperativismo

Desde os primórdios da civilização a prática de cooperação e associação solidária se faz presente, segundo Bialoskorski Neto (2006) apud Trindade (2013). Todavia foi durante a Revolução Industrial, no século XIX que surgiu a primeira cooperativa nos moldes que perduram até hoje.

A Revolução Industrial trouxe como uma de suas consequências, uma grande opressão aos povos mais humildes. Bialoskorski Neto (2006) apud Trindade (2013) afirma que a criação de fábricas fez com que uma pequena minoria apresentasse um grande enriquecimento, enquanto o povo passava fome.

Como uma forma de reação a este contexto de opressão 28 tecelões, no ano de 1844, fundaram na Inglaterra a Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale. Tratava-se de uma cooperativa de consumo, que tinha como objetivo comprar bens básicos como farinha de trigo, aveia, açúcar e manteiga, a um preço inferior e fornecê-lo a seus membros. Segundo a Aliança Cooperativista Internacional - ACI, órgão máximo do cooperativismo global, essa é a primeira cooperativa nos moldes modernos. A Organização Cooperativista do Brasil – OCB, informa que quatro anos após a fundação desta cooperativa, ela já possuía 140 membros, e doze anos depois chegou a 3.450 sócios.

2.2 Princípios do Cooperativismo

O estatuto da Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale continha 7 artigos, os primeiros princípios, que de acordo com o portal do cooperativismo são chamados de “regras de ouro”.

Inspirados nesses artigos e após diversas reuniões, a Aliança Cooperativista Internacional definiu sete princípios que devem orientar a todas as cooperativas no mundo. Esta relação foi definida em 1995 e continua vigente até os dias atuais. Os princípios são:

- a) Adesão livre e voluntária: o ingresso nas cooperativas é livre a quem queira cooperar e se enquadre nos requisitos legais e estatutários, sendo que ninguém é obrigado a se associar ou permanecer como cooperados. (OCB, 2016)
- b) Gestão democrática: as cooperativas devem seguir os princípios próprios da democracia, que determina atuação responsável de seus membros. Também significa que cada membro tem direito a um voto, ou seja, cada pessoa um voto. (OCB, 2016)
- c) Participação Econômica dos membros: os membros devem contribuir de maneira igualitária para o capital de suas cooperativas, e também devem controlá-lo de forma democrática. Pode-se receber remuneração sobre esse montante (existindo condições econômicas para tal), e destinando os excedentes a desenvolvimento da cooperativa (através da constituição de reservas), benefícios aos membros (na proporção de suas transações) e apoio a outras atividades. (OCB, 2016)
- d) Autonomia e Independência: as cooperativas são organizações autônomas e independentes, de ajuda mútua, com controle de seus membros. Se fizerem acordos com outras organizações, que necessite de capital externo, deve manter o controle democrático de seus membros. (OCB, 2016)
- e) Educação, formação e informação: as cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir eficazmente para o desenvolvimento de suas cooperativas. Informam o público em geral, particularmente aos jovens e líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação. (OCB, 2016)
- f) Intercooperação: as cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais. (OCB, 2016)
- g) Interesse pela comunidade: as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades, através de políticas aprovadas pelos seus membros. (OCB, 2016)

2.3 Estrutura ou tipos de sociedades cooperativas

O sistema cooperativista no Brasil é organizado em até três níveis que são:

- a. Cooperativas Singulares ou 1º nível
- b. Cooperativas Centrais ou 2º nível

c. Confederação ou 3º nível

Cooperativas singulares, segundo a OCB, são aquelas constituídas por pelo menos 20 pessoas físicas, que atende diretamente aos associados.

Cooperativas Centrais são aquelas que tem como objetivo organizar os serviços em comum e em maior escala das filiadas. São constituídas por no mínimo três cooperativas singulares.

Confederação é aquela cujo objetivo também é organizar em maior escala os serviços de suas filiadas. São constituídas por no mínimo três cooperativas centrais e ou federações.

2.4 Ramos do Cooperativismo no Brasil

O cooperativismo no Brasil se expandiu para diversos setores da economia. A OCB, através de seu Conselho Diretor, em 04 de maio de 1993, aprovou e classificou as cooperativas do Brasil em 13 ramos, que são:

- a. Agropecuário;
- b. Consumo;
- c. Crédito;
- d. Educacional;
- e. Especial;
- f. Habitacional;
- g. Infraestrutura;
- h. Mineral;
- i. Produção;
- j. Saúde;
- k. Trabalho;
- l. Transporte; e
- m. Turismo e Lazer.

Esta divisão, segundo a OCB, facilita a organização vertical das cooperativas em confederações, federações e centrais.

O ramo de crédito é o único discutido neste trabalho.

2.5 Origem do Cooperativismo de Crédito

O cooperativismo de crédito tem diversas versões sobre a data de seu surgimento. Segundo Brendel (2013) apud Vasserot (2015), surgiu em 1843 na cidade alemã de *Öhringen*

com o nome de *Öhringer Privatspar- und Leihkasse*. Palomo Zurdo e Valor (2011) citados por Vasserot (2015) dizem que a primeira cooperativa de crédito surgiu na Bélgica em 1848. Vasserot (2015) ainda apresenta outra versão, que afirma que a primeira cooperativa de crédito foi constituída em 1847 baseada nas convicções de Frederich Wilhem Raiffeisen cujo nome foi de Caixas Rurais Raiffeisen.

Nos anos seguintes o cooperativismo de crédito continuou se propagando. Vasserot (2015) afirma que foi criada em 1864 o Banco Popular de Lieja e em 1865 foi criado por Luigi Luzzatti o Banco Popular de Lodi, ambos na Itália.

Em 1901 Alphonse Desjardins funda em Quebec a primeira cooperativa de crédito da América do Norte. Em 1909, segundo dados do Portal do Cooperativismo, Edward Filene constituiu a primeira cooperativa de crédito dos Estados Unidos na cidade de Boston.

No Brasil, segundo Pinheiro (2008), em 27 de outubro de 1889 foi fundada a Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto. Tratava-se de uma cooperativa de consumo, todavia já possuía em seus artigos 41 a 44 a previsão de ajuda financeira às viúvas pobres de associados e a sócios que ficassem em situação de indigência por falta absoluta de trabalho. Embora não seja uma cooperativa de crédito, já trazia em seu bojo a premissa do auxílio creditício.

Segundo o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (2016), no Brasil o cooperativismo de crédito foi introduzido em 1902 pelo Padre Jesuíta e suíço Theodor Amstadt que fundou a primeira cooperativa do tipo Raiffeisen, no Rio Grande do Sul, no vilarejo que hoje se denomina como Município de Nova Petrópolis.

2.6 Definição de Cooperativas de Crédito

Pinheiro (2008) afirma que cooperativas de crédito são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, criadas com o objetivo de prestar serviços financeiros aos seus associados.

Cooperativas de crédito no Brasil, em conformidade com a Lei nº 5.764 de 1971 em seu art. 3º e 4º são definidas:

Art. 3º Celebram 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.

Art. 4º As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados[...] (BRASIL, Lei nº 5.764/1971)

Cooperativas de crédito são conceituadas pelo Banco Central do Brasil como “uma instituição financeira formada por uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, sem fins lucrativos, constituída para prestar serviços a seus associados”.

Oliveira, P. S. (2006), citado por Santos, S. D. (2010, p.7), afirma que as cooperativas não são empresas com objetivos próprios de lucros. “Se contrapondo às empresas com fins lucrativos neste item, no associativismo é possível que o regime de trabalho atenda aos homens e as suas necessidades humanas e não somente a produção”.

Silva e Holz (2008), citados por Santos, S. D. (2016), ainda afirmam que a grande diferença entre cooperativas e as entidades com intuito lucrativo são:

Diferentemente das tradicionais estruturas capitalistas, o cooperativismo não visa ao lucro, mas sim a satisfazer as necessidades do grupo que dele faz parte, com acesso bens e serviços a custos menores, gerando um melhor bem-estar social. Quando do excedente das transações realizadas com seu quadro social, este será investido e aplicado em seu local de atuação, permitindo assim uma melhor distribuição de renda e riqueza. (SANTOS, S. D., 2016, p. 27)

A OCB ainda define que cooperativas, do ramo crédito, são aquelas destinadas a promover a poupança e financiar as necessidades ou empreendimento dos seus cooperados.

Conforme pode ser visto, cooperativas são criadas por pessoas com interesse em comum, que seguem os princípios definidos pela ACI, e propiciam o acesso de seus cooperados aos serviços tradicionais do sistema financeiro, sem objetivo de obter lucro.

2.7 Estrutura Atual do Sistema Cooperativista de Crédito no Brasil

O cooperativismo de crédito no Brasil é composto de até três níveis: Cooperativas Singulares, Cooperativas Centrais e Confederações. Segundo o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (2016, p.59) “as singulares, que atendem diretamente os associados, podem constituir cooperativas centrais, que por sua vez podem se organizar em confederações e também constituir bancos cooperativos”. A grande maioria das cooperativas de crédito no Brasil se organizam nesta forma sistêmica, todavia algumas cooperativas preferem atuar sem filiação a sistemas, são as chamadas cooperativas independentes ou solteiras.

O Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (2016) ainda esclarece que no sistema de dois níveis, no nível hierárquico superior se encontram as cooperativas centrais e no nível hierárquico inferior se encontram as cooperativas singulares. As cooperativas centrais têm em seu escopo a centralização dos recursos captados, a padronização dos serviços

oferecidos, fornecendo maior escala em sistemas operacionais, tecnológicos e de serviços internos.

As cooperativas centrais podem constituir confederações. Estas possuem os mesmos objetivos das cooperativas centrais, todavia, em maior escala.

Além do já exposto, o sistema Cooperativista de Crédito no Brasil, possui dois bancos cooperativos, o Bancoob e o Sicredi.

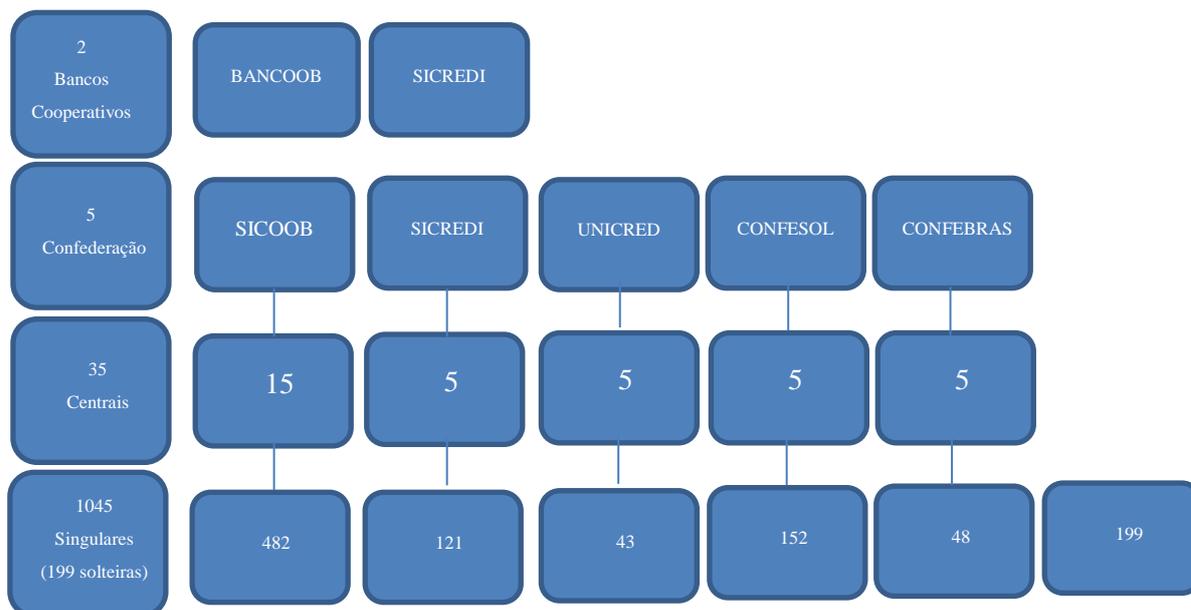
O Bancoob – Banco Cooperativo do Brasil S.A., segundo seu site oficial, é um banco comercial privado com enfoque no atendimento as cooperativas de crédito, cujo controle acionário pertence as entidades filiadas ao Sicoob.

O Sicredi – Banco Cooperativo Sicredi S.A, segundo seu site oficial, foi o primeiro banco cooperativo privado do Brasil com enfoque no atendimento às cooperativas de crédito do Sicredi.

O objetivo dos bancos cooperativos, de acordo com o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (2016) é fornecer às cooperativas e cooperados produtos e serviços próprios do sistema bancário.

Conforme figura 2, o sistema cooperativista de crédito no Brasil é predominado por uma estrutura verticalizada, onde é buscado um maior ganho de escala e eficiência. A maior parte das cooperativas singulares e cooperativas centrais são filiadas ao Sicoob Confederação e utilizam os serviços do Bancoob.

Figura 2 – A organização do Sistema Nacional Cooperativo



Fonte: Adaptado pelo autor de Sistema Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (2016)

2.8. Contexto Legal do Cooperativismo no Brasil

Em virtude do grande impacto que as mudanças legislativas atingem a sociedade brasileira e principalmente o quanto elas influenciaram o sistema cooperativista, é extremamente importante encontrar a base regulamentar do Cooperativismo no Brasil e conhecer a sua evolução.

Em 06 de janeiro de 1903 foi aprovada a primeira norma, através do Decreto do Poder Legislativo nº 979, permitindo que os sindicatos organizassem caixas rurais de crédito, cooperativas de produção e de consumo.

Em 05 de janeiro de 1907 foi publicado o Decreto do Poder Legislativo nº 1637 o qual foi a primeira norma a tratar especificamente de sociedades cooperativa a partir do seu artigo 10. Essa norma permitiu a criação de cooperativas de crédito, e trouxe estruturas que até hoje fazem parte de nosso arcabouço jurídico. As características de variabilidade do capital social, não limitação de sócios e intransferibilidade de quotas (impossibilidade de cessão), foram descritas no artigo 11 como descrições fundamentais de uma cooperativa.

No ano de 1925 foi editada a Lei nº 4984 que tratou em sua maior parte sobre a tributação do País. Em seu artigo 40º no parágrafo único, vinculou as cooperativas de crédito ao Ministério da Agricultura, o qual seria responsável pela fiscalização das mesmas.

Já em 1926 através do Decreto nº 17.339, a competência fiscalizatória fora transferida ao Serviço de Inspeção e Fomento Agrícola, o qual já tinha a responsabilidade atribuída através do Decreto 14.184 de 1920 de propagar as vantagens deste sistema.

Em 19 de dezembro de 1932 foi editado o Decreto nº 22.239 cujo objetivo foi tratar do sistema cooperativista. Esta norma trouxe diversos conceitos, classificações de cooperativas, normas para constituição, valor mínimo de capital inicial, permitiu a criação de cooperativas centrais e federações, etc. Para as cooperativas do tipo crédito, trouxe em seu artigo 30 a sua definição como instituição que tem objetivo principal fornecer crédito e moeda a seus associados através da mutualidade cobrando uma taxa simbólica de juros e em seu artigo 12º estabeleceu que a constituição das mesmas dependiam de autorização governamental.

Em 10 de julho de 1934 foi editado o Decreto nº 24.647 que segregou as cooperativas em cooperativas de cooperação profissional e cooperação social, atribuindo as cooperativas de crédito como de cooperação profissional.

Em 01 de agosto de 1938 através do Decreto Lei nº 581 tornou-se obrigatório um registro administrativo das cooperativas perante a Diretoria de Organização e Defesa da Produção do Ministério da Agricultura, o qual deveria conceder assistência técnica e fiscalizatória as cooperativas e obter informações contábeis das mesmas para divulgação e estudos estatísticos.

Pinheiro (2008) informa que quatro tipos de cooperativas de crédito surgiram logo após o Decreto 22.239.

- i. As cooperativas de crédito agrícola – regidas inicialmente pela Portaria nº 26/1938 do Ministério da Agricultura
- ii. As cooperativas de Crédito Mútuo – que tinham amparo inicial no artigo 5 §8 do decreto 22.239
- iii. As cooperativas populares de Crédito Urbano;
- iv. As cooperativas de crédito profissionais, de classe ou de empresas.

Em 19 de outubro de 1943 foi editado o Decreto Lei nº 5893 que tinha como objetivo dispor sobre a organização, funcionamento e fiscalização das cooperativas. Nesta norma o governo federal demonstrou seu apoio ao segmento, criando através do artigo 104 deste diploma legal a Caixa de Crédito Cooperativo – C.C.C. A C.C.C. tinha como finalidade financiar o fomento e o sistema cooperativista.

Durante a criação da Superintendência de Moeda e Crédito (SUMOC) em 1945, segundo Pinheiro (2008) ocorreu uma sobreposição de competências. Em 1958 devido a

solicitação da SUMOC o Ministério da Agricultura suspendeu a criação de novas cooperativas através da Portaria 1079. Tal ato fora reafirmado em 1962 mediante Decreto nº 1503 expedido pelo então Conselho de Ministros.

Em 13 de agosto de 1951 o governo através da Lei nº 1.412 transformou a Caixa de Crédito Cooperativo em Banco Nacional de Crédito Cooperativo. O Banco tinha 60% de seu capital social de propriedade da União e o restante foi subscrito por cooperativas legalmente constituídas e em funcionamento. O BNCC permitiu que as cooperativas utilizassem atos e operações peculiares do banco. Segundo Pinheiro (2008) esse banco permitiu as cooperativas a utilização de serviços de compensação de cheques.

Em 1964 foi editada a Lei nº 4595 que criou o Conselho Monetário Nacional, o Banco Central do Brasil. Esse normativo reconheceu, em seu art. 17, as Cooperativas de Crédito como Instituições Financeiras. Transferiu, através do art. 55 deste diploma legal do Ministério da Agricultura para o Banco Central do Brasil, as competências para autorização de funcionamento e fiscalização das Cooperativas de Crédito.

Em 20 de dezembro de 1965 o Banco Central do Brasil emitiu a sua Resolução nº 11, que tratava especificamente de cooperativas de crédito. Esta norma permitiu a constituição de novas cooperativas de crédito, entretanto somente nas modalidades cooperativa de crédito rural e cooperativa de crédito de funcionários de uma determinada empresa ou entidade pública ou privada.

Em 28 de janeiro de 1966 o Banco Central emitiu a Resolução nº 15, determinando que as cooperativas de crédito somente poderiam receber depósitos a vista, não poderiam abonar juros a depositantes e estavam obrigadas a distribuir as eventuais sobras apuradas no levantamento das Demonstrações Contábeis.

Em 30 de junho de 1966 o Banco Central emitiu a Resolução nº 27 que permitiu às cooperativas de crédito captar depósitos de associados (pessoa física), funcionários da própria cooperativa e instituições de caridade, religiosas, científicas, educativas, culturais, beneficentes, nas quais os participantes sejam associados pessoa física ou funcionários da cooperativa. Proibiu que as cooperativas tivessem associados pessoa jurídica em seu quadro societário, com exceção dos sindicatos e cooperativas que não tivessem como finalidade operar com crédito.

Em 21 de novembro de 1966 através do Decreto Lei nº 59 foi definido a política nacional do cooperativismo e a criação do Conselho Nacional do Cooperativismo. Este Conselho passou a ter a incumbência de orientar toda a política cooperativista nacional. Todavia, o artigo 8º manteve as cooperativas de crédito e habitacional subordinadas ao Conselho Monetário Nacional e Banco Central do Brasil.

Em 2 de dezembro de 1969, durante o IV Congresso Brasileiro do Cooperativismo foi criada a Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB, que adquiriu personalidade jurídica a partir de 08 de junho de 1970, e se tornou o órgão máximo de representação do sistema e teve como primeira atribuição lutar pela conquista de amparo legal a este sistema.

Em 16 de dezembro de 1971 ocorreu um grande marco para o cooperativismo. Foi editada a Lei 5.764, que se tornou a viga mestra do Sistema Cooperativista. Esta norma instituiu o regime jurídico das cooperativas, definiu cooperativa como Sociedade de Pessoas de natureza civil, definiu suas características essenciais, enfim definiu todo o arcabouço jurídico de uma cooperativa. Esta lei manteve a fiscalização e controle das cooperativas do tipo crédito ao Banco Central do Brasil.

Na década de 80, as cooperativas de crédito voltaram a crescer. Nesta data, segundo o portal do cooperativismo existiam no Brasil apenas 430 cooperativas de crédito. Esta volta iniciou-se pelo segmento Rural. Em 1984 este processo de crescimento se estendeu para os estados do Paraná e Santa Catarina. Em 1985 este movimento se espalha para os estados de Minas Gerais, São Paulo, Espírito Santo, Bahia, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso e Goiás.

Em 1988 a Carta Magna de nosso País trouxe mais algumas mudanças ao sistema cooperativista. Primeiramente incluiu no inciso XVIII do artigo 5º que a criação de cooperativas independia de autorização e vedou a interferência do Estado em seu funcionamento. Esse ato permitiu, segundo a OCB, que o processo de autogestão cooperativista se iniciasse. Ainda a CF/88 instituiu que deveria ser dado adequado tratamento tributário ao ato cooperativo em seu artigo 145. E também confirmou a inclusão das cooperativas de crédito no Sistema Financeiro Nacional conforme expresso no artigo 192.

Em 15 de março de 1990, o cooperativismo de crédito passa por uma grande dificuldade. Foi promulgada a Medida Provisória nº 151 que posteriormente foi convertida na lei nº 8.029 de 12 de abril de 1990, que extinguiu diversos órgãos públicos, dentre eles o Banco Nacional de Crédito Cooperativo – BNCC. A partir deste momento as cooperativas de crédito deixam de ter cheque compensado e de ter como participar como membro na Câmara de Compensação. Foi necessário o estabelecimento de convênio com outros bancos para a continuação do segmento.

Em 11 de março de 1992 o Banco Central do Brasil publicou a Resolução nº 1914 que divulgava o Regulamento do Sistema Cooperativista de Crédito. Este normativo classificou as cooperativas em dois tipos:

- I. Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo – aquela formada por pessoas físicas que exerçam a mesma profissão (por exemplo médicos, contadores, entre outros) ou

atividades comuns (por exemplo comerciantes), ou estejam vinculados a determinada entidade e excepcionalmente pessoas jurídicas conceituadas como Micro ou Pequena Empresa com atividades econômicas correlatas as pessoas físicas ou ainda sem fins lucrativos.

- II. Cooperativa de Crédito Rural – aquela formada por pessoas físicas que desenvolvam na sua área de atuação atividades agrícolas, pecuárias ou extrativas, ou se dediquem a captura e transformação do pescado e por pessoas jurídicas que também exerçam estas atividades.

A Resolução nº 1914 definiu as regras de constituição, administração e funcionamento das Cooperativas de Crédito e proibiu a constituição de cooperativas de crédito do tipo *LUZZATTI*. Cooperativas *LUZZATTI* eram cooperativas que foram constituídas sob a égide do Decreto nº 22.239 que permitiam a associação de qualquer tipo de associado, sem nenhuma restrição. (Pinheiro, 2008).

Em 26 de agosto de 1994 o cooperativismo de crédito obtém uma oportunidade de ampliação, após vinte e nove anos, a Resolução Bacen nº 2099 permitiu as cooperativas de crédito a criação de Postos de Atendimento Cooperativos (PAC).

Em 31 de agosto de 1995 as cooperativas de crédito voltam a ter um potencial de crescimento através da Resolução Bacen nº 2193. Tal norma permitiu a criação de Bancos Comerciais controlados por Cooperativas de Crédito. Surgiram então o Sicredi - Banco Cooperativo Sicredi S.A e o Bancoob - Banco Cooperativo do Brasil S.A. Esta norma permitiu o acesso, por exemplo, aos serviços da Câmara de Compensação com um custo menor.

Em 27 de maio de 1999 o Banco Central do Brasil emitiu a Resolução nº 2608 que revogou a Resolução nº 1914, e trouxe novas regras de constituição, administração e funcionamento das Cooperativas de Crédito e manteve a proibição de constituição de cooperativas de crédito do tipo *LUZZATTI*. Conforme expresso por Pinheiro (2008, p 42) “este normativo permitiu a constituição de cooperativas de crédito mútuo de um conjunto de profissões afins ou de um conjunto de pessoas jurídicas com objetos idênticos ou estreitamente correlacionados”. Esta norma permitiu ainda a admissão de funcionários da cooperativa, aposentados que exerciam as atividades previstas no estatuto durante a vida profissional, e aos parentes dos associados. Esse normativo também trouxe duas grandes mudanças, a primeira quando delegou as cooperativas centrais as atividades de supervisão e de auditoria das cooperativas singulares a ela filiadas, e a segunda quando estabeleceu limites mínimos de Patrimônio Líquido Ajustado.

Em 06 de setembro de 2000 a Resolução nº 2608 do Banco Central do Brasil foi revogada pela Resolução nº 2771. O novo normativo possuía praticamente a mesma estrutura da Resolução nº 2608, todavia, trouxe como inovação a obrigatoriedade de as cooperativas observarem um valor mínimo de capital compatível com a sua estrutura de ativos, passivos e compensação, ponderados pelo risco, chamado de PLE.

Em 20 de dezembro de 2002 o Banco Central do Brasil emitiu a Resolução nº 3058 que alterou alguns dispositivos da Resolução nº 2771. Essa resolução trouxe uma mudança bem significativa, foi introduzido o item 4 no artigo 2º que permitiu a criação de cooperativas cujos associados fossem pequeno empresário, microempresário ou microempreendedor responsável por negócio de natureza industrial, comercial ou de prestação de serviços. Essa modificação foi o primeiro passo no caminho de cooperativas de crédito de livre admissão de associação. Pinheiro (2008) ainda destaca que essa mudança permitiu que as cooperativas pudessem crescer, pois a resolução antiga somente permitia a constituição desde que os pequenos empresários fossem do mesmo segmento, o que inviabilizava a constituição nas pequenas cidades.

No ano de 2003, mais precisamente no dia 25 de junho ocorreu um marco histórico para o cooperativismo de crédito, como disse Pinheiro (2008, p43) “uma nova era”, O Banco Central do Brasil revogou as Resoluções nº 3058 e 2771 com a edição da Resolução nº 3.106. Este normativo trouxe em seu início a necessidade das cooperativas que serão constituídas apresentarem um projeto para análise do Bacen, sendo que neste projeto deveria constar as condições de associação, área de atuação, cooperativa central filiada, estimativa de cooperados, estrutura organizacional, descrição do sistema de controles internos, entre outros. Já nesse normativo ficava evidente o início de uma procura por melhores práticas de Governança. Esse mesmo normativo permitiu que fossem constituídas Cooperativas de Crédito de Livre Admissão e que outras cooperativas aderissem a esse novo formato. Entretanto, para ser uma cooperativa de Livre Admissão era principalmente necessário que as cooperativas novas estivessem localizadas em cidades cujo somatório de sua área de atuação não ultrapassasse cem mil habitantes. Para as cooperativas existentes há mais de três anos poderiam ter população superior a cem mil, entretanto não poderia ser superior a 750 mil habitantes. Era necessário apresentar projeto nos moldes expostos acima, filiação à cooperativa central de crédito, participação no fundo garantidor de depósitos (se captar depósitos).

Em 27 de novembro do mesmo ano, o Banco Central do Brasil editou a Resolução nº 3140 que alterou alguns dispositivos da Resolução nº 3106. Entre as novidades, permitiu a criação de cooperativas de crédito de empresários participantes de empresas vinculadas

diretamente a um mesmo sindicato patronal ou direta ou indiretamente a associação patronal de grau superior em funcionamento, no mínimo, há três anos, quando da constituição da cooperativa.

Em 21 de janeiro de 2005, o Conselho Federal de Contabilidade emitiu a Resolução nº 1013 que aprovou a Norma Brasileira de Contabilidade nº 10.8 Interpretação Técnica 01 que tratou dos aspectos contábeis das cooperativas, incluindo as de crédito.

No ano de 2005, as cooperativas de crédito tiveram mais uma oportunidade de ampliação de sua competitividade. Foi editada em 01 de setembro a Resolução nº 3309 que permitiu que as cooperativas de crédito atuassem na distribuição das cotas de fundos de investimento abertos, observando as regulamentações do Banco Central do Brasil e da Comissão de Valores Mobiliários. Entretanto, para atender a essa permissão, foi exigido que as cooperativas providenciassem certificação de seus empregados que atuassem no atendimento de clientes em atividades relacionadas a distribuição e medição de títulos e valores mobiliários e derivativos.

Ainda em 2005, mais precisamente em 03 de outubro, o Banco Central do Brasil editou a Resolução nº 3321 que revogava as Resoluções nº 3106, 3140 e 3253. Esse novo normativo manteve em linhas gerais o que determinava os anteriores, entretanto ampliou as possibilidades de associação, quando no inciso I, do parágrafo único, do artigo 9º afirmou existir:

Condições de admissão em que coexistam grupos de associados de diversas origens, desde que as respectivas definições sejam isoladamente enquadráveis nos incisos I, II ou III e caracterizem quadro associativo de abrangência limitada dentro da área de atuação da cooperativa, não assemelhado ao regime das cooperativas definidas IV, V ou VI” cooperativas de empresários, microempresários e microempreendedores ou de livre admissão. (BANCO CENTRAL DO BRASIL, Resolução nº 3321/2005)

Esse normativo ainda permitiu a criação de cooperativas de livre admissão em localidades onde a área de atuação da cooperativa não possua população superior a trezentos mil habitantes. Exigiu que as cooperativas de crédito de livre admissão de associados participassem do Fundo Garantidor. Também determinou em seu artigo 21º que as Demonstrações Contábeis, incluindo as notas explicativas, fossem submetidas a Auditoria Externa, sendo considerado para tal finalidade:

- i. Os auditores independentes registrados na CVM ou cooperativa central de crédito no caso de cooperativa não filiada a nenhuma central.
- ii. Cooperativa central de crédito, no caso das cooperativas singulares a ela filiadas.

Em 21 de fevereiro de 2007, o sistema cooperativista de crédito passou por uma nova modificação. O Banco Central do Brasil emitiu a Resolução Bacen nº 3442 que revogou a

Resolução nº 3321. Este novo normativo também manteve as diretrizes gerais do anterior e trouxe algumas evoluções importantes. Foi a primeira norma que constou a necessidade dos projetos das cooperativas constarem seus padrões de Governança Corporativa, incluindo o detalhamento da estrutura de incentivos e da política de remuneração dos administradores. Permitiu a constituição de cooperativas de crédito de livre admissão em localidades onde a área de atuação da cooperativa em região continua não ultrapassar dois milhões de habitantes. Contemplou a criação de uma Entidade de Auditoria Cooperativa, constituída e integrada por cooperativa centrais de crédito e/ou suas confederações. Esta nova entidade juntamente com os auditores independentes se tornaram a única forma de auditoria externa permitida, retirando das centrais esta atribuição. O normativo também ampliou a obrigatoriedade de participação no Fundo Garantidor as Cooperativas de Crédito de empresários, microempresários e microempreendedores. Segundo Pinheiro (2008) mudou a forma de cálculo dos limites de exposição por cliente e de imobilização.

Em função da previsão nessa resolução foi fundada em 09 de agosto de 2007 e iniciou suas atividades em 11 de outubro de 2007 a Confederação Nacional de Auditoria Cooperativa – CNAC. Participaram da constituição da CNAC: 24 cooperativas centrais de crédito, 3 confederações (pertencentes aos sistemas Sicredi, Sicoob, Unicred) e a Federalcred Central.

No ano de 2009, uma das grandes solicitações do sistema cooperativista de crédito foi atendida. Foi cumprido o previsto no art. 192 da Constituição Federal de 1988, que trata da necessidade de regulamentação das atividades do sistema financeiro. Também constou a obrigatoriedade de estímulo ao cooperativismo que está previsto no art. 174 § 2º dessa mesma Carta Magna. No dia 17 de abril de 2009 foi editada a Lei Complementar nº 130 que dispõe sobre o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo. Este normativo inseriu as cooperativas de crédito no Sistema Financeiro Nacional, fato que garantiu segurança jurídica aos negócios do segmento. Outra mudança foi deixar expresso a legalidade em conceder empréstimos a membros dos órgãos estatutários da cooperativa, bem como as empresas a que esses pertencerem, desde que observado as mesmas regras de aprovação dos demais cooperados, sendo ainda permitido que a Assembleia Geral defina procedimentos mais rigorosos. A Lei permitiu que o quadro de cooperados seja formado por pessoas físicas e pessoas jurídicas, sendo apenas vedado a admissão: daquelas que exerçam concorrência com a cooperativa (por exemplo as factoring), da União, Estados, Municípios e o Distrito Federal, bem como suas autarquias, fundações e empresas estatais. Este dispositivo legal promoveu uma evolução no âmbito de Governança das Cooperativas, pois permitiu que as cooperativas com Conselho de Administração adotassem diretorias executivas compostas por pessoas físicas associadas ou

não, ou seja, permitiu a contratação de profissionais para a Diretoria, e não mais apenas as diretorias compostas por cooperados que eram membros do Conselho de Administração. A norma ainda trouxe a possibilidade de criação de Fundo Garantidor para as cooperativas.

Em 27 de maio de 2010, o Banco Central do Brasil publicou a Resolução nº 3859 que revogava a Resolução nº 3442. Esse normativo manteve em linhas gerais o que estava expresso, todavia, trouxe algumas inovações. Informou que, quando as cooperativas constituíssem entidades não financeiras de qualquer natureza, para prestar serviços a elas, deve se comunicar o fato ao Banco Central do Brasil, mantendo os atos constitutivos a sua disposição, podendo ainda esta autarquia requerer alterações que julgar necessárias. O normativo retirou a exigência de que as cooperativas de livre admissão deveriam estar situadas em um ou mais municípios em forma contínua de sua área de atuação com população de no máximo 2 milhões de habitantes. A nova norma exige que a proximidade geográfica (não é mais necessário território contínuo) permita a realização de reuniões, prestação de serviço e operações financeiras. Exigiu que as cooperativas de livre admissão constassem em sua razão social esta nomenclatura. Trouxe um capítulo específico sobre Governança Corporativa que determinou:

- a. As cooperativas deveriam observar política de governança corporativa aprovada pela Assembleia Geral, que trate sobre representatividade e participação, direção estratégica, gestão executiva, fiscalização, controle, e que contemple a aplicação dos princípios de segregação das funções na administração, transparência, equidade, ética, educação cooperativista, responsabilidade corporativa e prestação de contas.
- b. As cooperativas singulares de livre admissão, de empresários, de pequenos empresários, microempresários e microempreendedores, devem adotar estrutura administrativa composta por Conselho de Administração e por Diretoria Executiva a ele subordinada, cujos membros associados ou não sejam eleitos pelo referido conselho, admitida a acumulação de cargos de no máximo um dos membros do conselho sendo vedado a acumulação de presidências.
- c. O Banco Central do Brasil ainda tem a possibilidade de determinar para as cooperativas de crédito a adoção da estrutura exposta no item anterior, bem como a segregação completa entre conselho e diretoria executiva.

O normativo em epígrafe, determinou que no estatuto das Cooperativas Central de Crédito constassem a possibilidade de constituição de um fundo garantidor para o próprio

sistema. Permitiu que as atribuições das centrais em relação a suas filiadas fossem delegadas total ou parcialmente a confederações constituídas por estas centrais.

Em 26 de abril de 2012 o Banco Central do Brasil editou a Resolução nº 4072, este normativo tratou de normas sobre instalação no país de dependência de Instituições Financeiras e demais autorizadas. A norma alterou a nomenclatura de Posto de Atendimento Bancário, Posto Avançado de Atendimento, Posto de Atendimento Transitório, Posto de Compra de Ouro, Posto de Atendimento de Microcrédito, Posto Bancário de Arrecadação e Pagamento, Posto de Câmbio e Posto de Atendimento Cooperativo para Posto de Atendimento (PA). Definiu que PA é unidade destinada ao atendimento ao público no exercício de uma ou mais de suas atividades, podendo ser fixo ou móvel. Orientou que as aberturas de PA devem ser comunicadas a esta autarquia. Determinou que as Cooperativas de Crédito de Livre Admissão, as Instituições Financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar devem manter em página eletrônica a relação atualizada de todas suas dependências, sendo excetuado desta exigência as demais cooperativas de crédito, Sociedades de crédito ao Microempreendedor e à Empresa de Pequeno Porte.

Em 28 de junho de 2013, o Banco Central do Brasil editou a Resolução nº 4243, que incluía e alterava dispositivos em normativos vigentes. Essa norma passou a exigir que nas Cooperativas de Crédito de Livre Admissão, em relação as pessoas físicas eleitas para o exercício de cargo de Conselheiro de Administração ou de Diretor, devem publicar declaração de propósitos exceto para aqueles que a autarquia já tenha aprovado o exercício em tais cargos. A Declaração de Propósito, conforme exposto no Manual de Organização do Sistema Financeiro – SISORF, é um documento que deve ser publicado em duas datas consecutivas ou não, em jornal de grande circulação no caderno de economia ou equivalente. Tem por objetivo divulgar amplamente a sociedade a intenção de administradores eleitos de exercer cargo em Instituição Financeira e possibilita a manifestação do público em geral à esta autarquia sobre eventuais objeções a esse exercício. (SISORF item 4.3.30.10)

Ainda no ano de 2013, mais precisamente no dia 05 de novembro, o Banco Central do Brasil editou a Resolução nº 4284 que trouxe uma importante inovação ao segmento cooperativista de crédito. Esse normativo aprovou o estatuto e regulamento do Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito – FGCOOP. O FGCOOP é uma associação sem fins lucrativos, que tem por objetivo contribuir pela manutenção da estabilidade do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo, contribuir para a prevenção de crise sistêmica no segmento cooperativista, e proteger depositantes e investidores até o montante de R\$ 250.000,00 (duzentos e cinquenta mil reais) para cada pessoa. Para cumprir com a garantia, o estatuto

determina a contribuição mensal de 0,0125% do montante dos saldos das contas correspondentes às obrigações objeto de garantia ordinária. A criação do FGCOOP atendeu aos anseios do sistema, as previsões regulamentares e trouxe maior credibilidade para as cooperativas de crédito.

Em 05 de agosto de 2015, o Banco Central do Brasil editou a Resolução Bacen nº 4434 que trouxe mudanças significativas ao Cooperativismo de Crédito, tratou-se de um verdadeiro marco regulatório. Já no início da norma encontra-se mudanças referentes ao processo de constituição de cooperativas de crédito, entre as mudanças destaca-se a necessidade de se indicar um responsável técnico capacitado para acompanhar o processo junto ao Banco Central do Brasil, a obrigatoriedade de apresentação de declarações e documentação que demonstre que pelo menos um dentre os fundadores possui conhecimento sobre o ramo de negócio e sobre o segmento no qual a cooperativa pretende atuar, inclusive em relação a dinâmica de mercado, fontes de recurso, gerenciamento e aos riscos. Para novas constituições é necessária apresentação de plano de negócios para cinco anos no mínimo contemplando aspectos financeiros, mercadológicos e operacionais.

As cooperativas de crédito, de acordo com a Resolução Bacen nº 4434, passaram a ser classificadas em função de suas operações realizadas e riscos assumidos, deixando de existir regulamentação em função de restrições ao quadro associativo. As cooperativas de crédito singulares passaram a ser classificadas como:

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

Cooperativa de Crédito 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 preço de ações, instrumentos financeiros derivativos, aplicações em títulos de securitização, empréstimos de ativos, operações de venda compromissadas e aplicações em fundos de investimento que seja classificado como Renda Fixa, DI, Fundos de Curto Prazo;

Cooperativa de Crédito de Capital e Empréstimo – além das vedações da cooperativa clássica, estas cooperativas não podem captar depósitos, tendo, portanto, como *funding* de suas operações o seu capital próprio.

O Banco Central do Brasil efetuou a classificação provisória de cada cooperativa e concedeu prazo para que cada uma concordasse ou solicitasse mudança de categoria.

A Resolução Bacen nº 4434 dedicou o capítulo VII ao tema Governança Corporativa. Neste ítem foi mantida a exigência de que as cooperativas de crédito devem observar política

de governança corporativa, que deverá ser aprovada em Assembleia Geral, e contemplar temas como representatividade e participação, direção estratégica, gestão executiva, fiscalização, controle, segregação de funções na administração, remuneração de membros dos órgãos estatutários, transparência, equidade, ética, educação cooperativista, responsabilidade corporativa e prestação de contas. Entretanto, a norma inovou ao determinar ainda que as cooperativas de crédito clássica que possuem em média nos últimos três anos ativos totais superiores a R\$ 50.000.000,00 (cinquenta milhões de reais) e as cooperativas plenas devem adotar estrutura administrativa integrada por conselho de administração e diretoria executiva a ele subordinada sem a possibilidade do exercício simultâneo de cargos.

A Resolução Bacen nº 4434 também dissertou sobre a Auditoria Externa, permitindo que os trabalhos nestas instituições fossem efetuados por auditor independente ou por entidade de auditoria cooperativa. A norma dispensou da necessidade de auditoria as Cooperativas de Capital e Empréstimo. Determinou ainda que a auditoria deve ter por objeto as demonstrações contábeis das confederações e cooperativas centrais de crédito relativo às datas-bases de 30 de junho e 31 de dezembro, as demonstrações das cooperativas de crédito singulares referente a data base de 31 de dezembro; e o balanço combinado do Sistema Cooperativo.

Após diagnosticar a estrutura e evolução normativa do sistema cooperativismo no Brasil em particular do cooperativismo de crédito é evidente a evolução do sistema, a preocupação dos órgãos reguladores em dar tratamento adequado a esta atividade e impulsionar as práticas de Governança Corporativa.

Quadro 1 - Síntese das mudanças legislativas

Ano	Norma	Fato
1903	Decreto do Poder Legislativo nº 979	Permissão de criação de caixas de crédito
1907	Decreto do Poder Legislativo nº 1637	Primeira norma a tratar de cooperativismo
1925	Lei nº 4984	Vincula cooperativa de crédito ao Ministério da Agricultura
1932	Decreto nº 22.239	Exigia a permissão governamental para criação de cooperativa

Continua

Continuação do Quadro 1 - Síntese das mudanças legislativas

Ano	Norma	Fato
1934	Decreto nº 24.647	Segregação das cooperativas e definido cooperativa de crédito como de cooperação profissional
1938	Decreto Lei nº 581	Define obrigatoriedade de registro de cooperativas perante a Diretoria de organização e defesa da produção do Ministério da Agricultura
1943	Decreto Lei nº 5893	Norma que tratou do cooperativismo e criou a Caixa de Crédito Cooperativo
1951	Lei nº 1.412	Transforma a Caixa de Crédito Cooperativo em Banco Nacional do Crédito Cooperativo – BNCC
1958	Portaria 1079 do Ministério da Agricultura	Suspende a criação de novas cooperativas
1962	Decreto 1.503	Reafirma a suspensão de 1958
1964	Lei nº 4.595	Criação do CMN e reconhecimento das cooperativas de crédito como Instituições Financeiras e transferiu sua as competências para autorização e fiscalização das mesmas ao Banco Central do Brasil
1965	Resolução BCB nº 11	Permissão de criação de novas cooperativas de crédito do tipo rural ou de funcionários de uma determinada empresa
1966	Resolução BCB nº 15	Determinou que cooperativas só poderiam receber depósito a vista e deviam distribuir suas sobras

Continua

Continuação do Quadro 1 - Síntese das mudanças legislativas

Ano	Norma	Fato
1966	Resolução BCB nº 27	Permitiu que as cooperativas recebem depósitos de associados PF e proibiu a aceitação de PJ como associados
1966	Decreto Lei nº 59	Definida a Política Nacional do Cooperativismo e a criação do Conselho Nacional do Cooperativismo
1969		Criação da Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB
1971	Lei nº 5.764	Instituiu o regime jurídico das cooperativas
1988	Constituição Federal do Brasil	Eliminou a necessidade de autorização do Estado para criação de cooperativas, vedou interferência do Estado, determinou que esse sistema recebesse adequado tratamento tributário e confirmou cooperativas de crédito como membro do SFN
1990	MP nº 151 e Lei nº 8.029	Extinção do BNCC
1992	Resolução BCB nº 1.914	Regulamento do Sistema Cooperativista de Crédito, definindo os tipos de cooperativas aceitas e proibindo a criação das do tipo Luzzatti
1994	Resolução BCB nº 2.099	Permissão para criação de Postos de Atendimento Cooperativo (PAC)
1995	Resolução BCB nº 2.193	Permissão de criação de Bancos Comerciais controlados por Cooperativas de Crédito

Continua

Continuação do Quadro 1 - Síntese das mudanças legislativas

Ano	Norma	Fato
1999	Resolução BCB nº 2.608	Novas regras para constituição, administração e funcionamento de cooperativas de crédito. Delegação da atribuição de supervisão e auditoria das cooperativas singulares as cooperativas Centrais. Estabelecimento de limites mínimos de PLA
2000	Resolução BCB nº 2.771	Obrigações das cooperativas terem capital mínimo compatível com seu PLE
2002	Resolução BCB nº 3.058	Permissão de criação de cooperativas de pequeno empresário, microempresário ou microempreendedor
2003	Resolução BCB nº 3.106	Novas regras para cooperativas, permissão de criação de Coop. De Livre Admissão de Associados, inicia a preocupação com práticas de Governança
2003	Resolução BCB nº 3.140	Permissão de criação de Coop. De empresários participantes de empresas vinculadas a um mesmo sindicato patronal
2005	Resolução CFC nº 1.013	Aprova a NBC T 10.8 IT 01
2005	Resolução BCB nº 3.309	Permissão às cooperativas de distribuírem cotas de fundo de investimento aberto.

Continua

Continuação do Quadro 1 - Síntese das mudanças legislativas

Ano	Norma	Fato
2005	Resolução BCB nº 3.321	Novas normas ao sistema, permissão de criação de Coop. De livre admissão de associados em área de atuação não superior a 300 mil habitantes, exigência de participação das Coop. no Fundo Garantidor, e determinou que as Demonstrações Contábeis fossem auditadas por auditoria externa
2007	Resolução BCB nº 3.442	Novas normas ao sistema; constou a necessidade dos projetos de cooperativa constarem Governança Corporativa; permissão para criação de Entidade de Auditoria Cooperativa.
2009	Lei Complementar nº 130	Regulamentou as cooperativas de crédito em conformidade com a CF/88; grande avanço em Governança Corporativa permitindo a criação de Direx compostas por PF cooperado ou não; possibilitou a criação de um Fundo Garantidor para o sistema.
2010	Resolução BCB nº 3.859	Novas normas ao sistema; permissão de cooperativas de livre admissão independente de população; um capítulo tratando de Governança Corporativa

Continua

Continuação do Quadro 1 - Síntese das mudanças legislativas

Ano	Norma	Fato
2012	Resolução BCB nº 4.072	Mudou nomenclatura de posto de atendimento cooperativo – PAC para PA permitindo que esse seja fixo ou móvel.
2013	Resolução BCB nº 4.243	Exigência para PF eleita para o cargo de conselheiro ou diretor publicar Declaração de Propósitos.
2013	Resolução BCB nº 4.284	Aprovação do FGCOOP – fundo garantidor do cooperativismo de crédito
2015	Resolução BCB nº 4.434	Novas normas ao sistema contendo grandes mudanças. Cooperativas serão Plenas, Clássicas ou de Capital e Empréstimo; Um capítulo somente sobre Governança Corporativa exigindo segregação de CA e DIREX para algumas cooperativas; criação do Balanço Combinado do Sistema

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

2.9. Alguns números do Cooperativismo de Crédito no Brasil

Em fevereiro de 2016, segundo dados disponibilizados pelo Departamento de Monitoramento do Sistema Financeiro (Desig) do Banco Central do Brasil, o sistema cooperativista de crédito estava disposto conforme tabela 4.

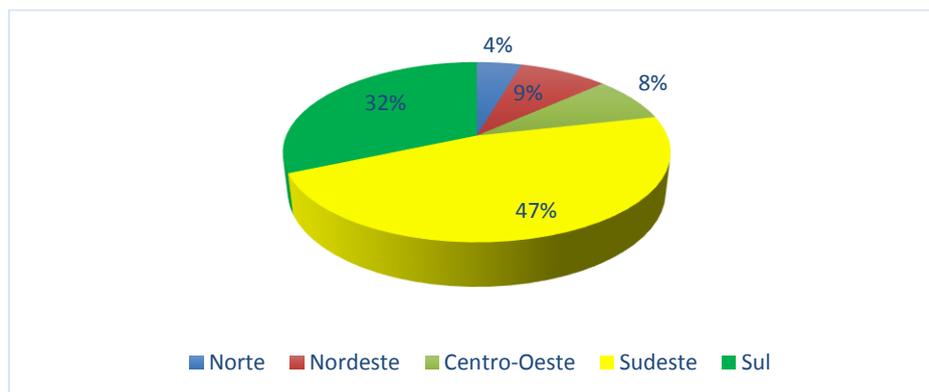
Tabela 4 – Composição do Sistema Cooperativista de Crédito no Brasil

Componentes do Sistema	Qtde
Confederações	2
Central	35
Cooperativas Singulares	1057
Sem Classificação	2
Total	1096

Fonte: Banco Central do Brasil fev.2016 – elaborado pelo autor

Analisando os dados fornecidos pelo Banco Central do Brasil é possível verificar que o sistema cooperativista está presente em todas as regiões do país, sendo que a região sudeste possui 47% delas.

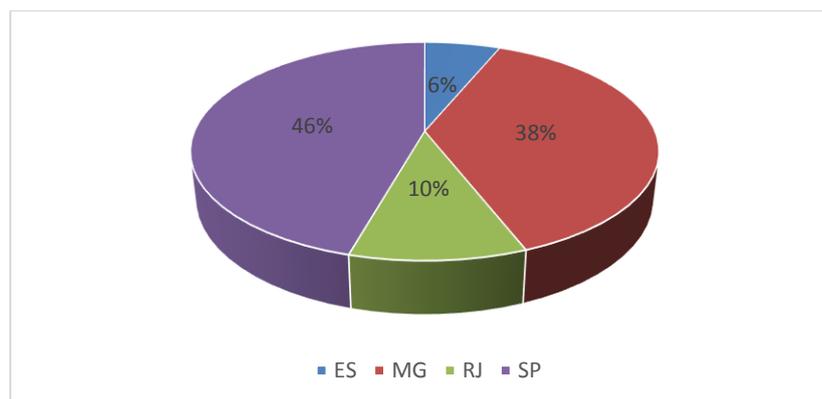
Gráfico 1 - Presença do sistema cooperativista de crédito no Brasil



Fonte: Banco Central do Brasil – fev.2016 – elaborado pelo autor

Como a região Sudeste é a que possui a maior quantidade de cooperativas é importante também averiguar como elas estão distribuídas nesta região. O gráfico 2 demonstra como é a participação de cooperativas por quantidade nesta região.

Gráfico 2 – Quantidade de Cooperativas na região Sudeste



Fonte: Banco Central do Brasil – fev. 2016 -elaborado pelo autor

Como pode ser observada, a região com maior quantidade de cooperativas de crédito é a de São Paulo, seguida por Minas Gerais, Rio de Janeiro e Espírito Santo.

Todavia, é imperioso verificar qual foi a composição das cooperativas de crédito singulares após a classificação dada pelo Banco Central do Brasil conforme previsto na

Resolução Bacen nº 4434/2015. As cooperativas de crédito singulares ficaram assim classificadas:

Tabela 5 – Composição das Cooperativas de Crédito Singulares

Tipos de Cooperativa	Qtde
Cooperativas Plenas	34
Cooperativas Clássicas	824
Cooperativas de Capital e Empréstimo	199
Sem Classificação	2
Total	1059

Fonte: Banco Central do Brasil – fev.2016 - elaborado pelo autor

Conforme esperado pelo próprio Banco Central do Brasil, no discurso sobre a norma em epígrafe, as maiores quantidades de cooperativas de crédito seriam do tipo clássica, ficando apenas as maiores como plenas.

Efetuada a análise dos dados na região com maior quantidade de cooperativas de crédito, averiguamos que a região com maior quantidade de cooperativas clássicas é o Estado de Minas Gerais.

Tabela 6 – Composição das Cooperativas de Crédito na região Sudeste

Tipos de Cooperativa	ES	MG	RJ	SP
Confederações				1
Central	2	3	2	3
Cooperativas Plenas		1		3
Cooperativas Clássicas	25	160	24	113
Cooperativas de Capital e Empréstimo	5	31	27	115
Total	32	195	53	235

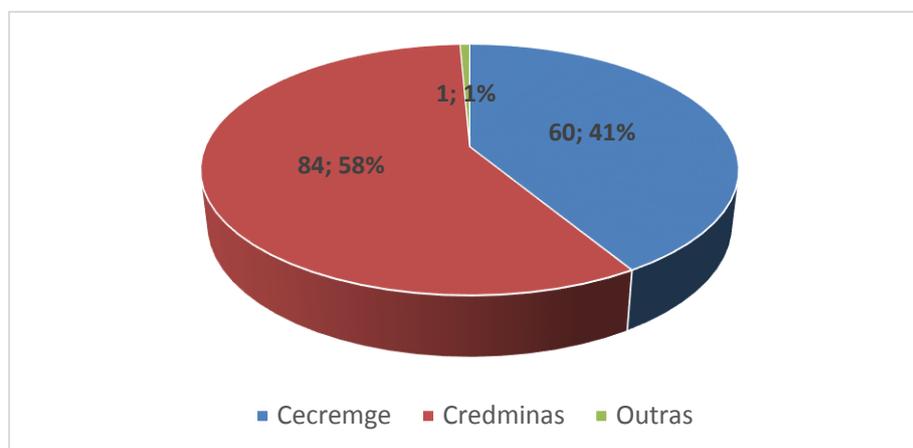
Fonte: Banco Central do Brasil – fev.2016 - elaborado pelo autor

Tendo em vista que o enfoque deste trabalho são as cooperativas de crédito de Minas Gerais, se faz necessário conhecer como elas estão classificadas. Conforme os dados do Banco Central do Brasil, nesse estado as cooperativas singulares estão filiadas a cinco centrais:

- a. Sicoob Central Cecremge
- b. Sicoob Central Crediminas
- c. Confederação Nacional das Cooperativas Centrais Uniced
- d. CCR Central Cresol Baser
- e. CCC Brasil Central

Entretanto as maiores quantidades de cooperativas clássicas do estado de Minas Gerais estão divididas em duas centrais o Sicoob Central Cecremge e o Sicoob Central Crediminas.

Gráfico 3 – Divisão das cooperativas singulares clássicas no Estado de Minas Gerais



Fonte: Banco Central do Brasil – fev.2016 - elaborado pelo autor

As cooperativas de crédito clássica também estão classificadas pelo Banco Central do Brasil de acordo com as restrições estatutárias. Neste formato temos a seguinte divisão entre as duas maiores centrais em Minas Gerais.

Tabela 7 – Composição das Cooperativas de Crédito Clássica de acordo com restrições estatutárias

Cooperativas de Crédito Clássicas	Cecremge	Crediminas
Crédito Mutuo At. Profissional	1	4
Credito Mutuo - ME e Peq Empr	0	2
Crédito Mutuo Empregados	24	0
Crédito Mutuo Empresários	1	1
Crédito Rural	1	6
Livre Admissão de Associados	33	71
Total	60	84

Fonte: Banco Central do Brasil – fev.2016 - elaborado pelo autor

2.10 Síntese do capítulo

Neste capítulo foi efetuado a contextualização do cooperativismo e particularmente o cooperativismo de crédito.

Foram abordados a origem histórica de ambos, a apresentação de suas composições e estruturas, uma discussão aprofundada sobre a evolução normativa do cooperativismo de crédito e se concluiu apresentando números deste segmento.

3. GOVERNANÇA CORPORATIVA

Neste capítulo são apresentados os estudos efetuados sobre a Governança Corporativa, iniciando uma breve explicação sobre sua origem. Na sequência são abordados a Teoria de Agência e os conflitos de agência em cooperativas de crédito. Para finalizar o capítulo são apresentados os princípios da governança corporativa em escala internacional e nacional, tecendo maiores detalhes sobre os princípios emanados pelo Banco Central do Brasil.

3.1 A Origem da Governança Corporativa

No início do século XX as sociedades anônimas predominaram os negócios no mercado americano. Tratavam-se de empresas cujo capital e a propriedade eram dispersos, pois passavam a existir um grande número de acionistas ou proprietários. Segundo Boesche (2015) este fato se desenvolveu nos Estados Unidos devido aos seus aspectos econômicos, culturais e políticos. Andrade e Rossetti (2014) demonstram que já no início deste século existiam companhias com até 50.000 acionistas. Eles afirmam ainda, que no final dos anos 20 a maior corporação americana já possuía 560.00 acionistas e respondia por 5,1% do Produto Nacional Bruto. Neste momento os Estados Unidos já se consolidavam como uma potência mundial.

Segundo Andrade e Rossetti (2014) os fatos que impulsionaram esse crescimento de modelo de corporação, se deve a crença no automatismo das forças do mercado, o incentivo ao lucro e a euforia contagiante com o crescimento da riqueza.

O IBGC destaca que a magnitude da influência do mercado americano no mundo se torna irrefutável com os resultados da crise de 1929, quando a quebra da bolsa de Nova York ocasionou consequências graves em todo o globo.

O IBGC ainda relata que a cultura empresarial naquele momento demonstrava que os proprietários detinham o poder sobre as decisões em suas empresas. Com o passar dos anos, principalmente no pós-guerra, devido o dinamismo da economia a estrutura de propriedade dispersa se propaga. No início dos anos 30 Berle e Means diziam que uma das mais importantes mudanças do capitalismo e da moderna corporação é a separação entre propriedade e gestão. Trinta anos depois Galbraith afirmou que surgiu um novo poder no topo do mundo corporativo: o gestor, que substituiu os proprietários e fundadores das corporações. E Monks e Minow, vinte anos mais tarde, chamaram a atenção para os custos e conflitos dessa nossa ordem. Dessa situação surgiu a Governança Corporativa. (Andrade; Rossetti; 2014).

3.2 Teoria de Agência

A teoria neoclássica da firma, segundo Siqueira (2004), uma empresa é uma forma de produção cuja finalidade principal é a otimização de seus lucros.

Devido a esta definição mais simples, muitas teorias foram desenvolvidas durante o século XX buscando introduzir características realistas a esta teoria neoclássica. Uma das teorias desenvolvidas foi a Teoria de Agência apresentada ao mundo em 1976 por Jensen e Meckling.

Jensen e Meckling (1976) definiram que a relação de agência é um contrato entre uma ou mais pessoas - Principal - que contratam uma ou mais pessoas - Agentes - para fazerem algum trabalho em seu nome (Principal) e que, para tanto, delegam a estes (Agentes) poderes de tomada de decisão. Todavia, se as partes envolvidas nesta relação são otimizadores de utilidade, existe uma grande chance de o(s) agente(s) não procurar(em) sempre o melhor interesse do Principal.

Saito e Silveira (2008) analisando a questão de otimizadores de utilidade explicam que, quando uma empresa é gerida por um único sócio, este buscando a máxima utilidade para si terá benefícios monetários e não monetários. Entre os benefícios não monetários estariam local de trabalho confortável, carro da empresa, ou seja, adotando posturas que aprimorem a sua imagem como gestor, lhe concedendo um status quo. O gestor adota posturas que maximizam a sua importância, ou seja, a sua utilidade. Os autores explicam que por maiores que sejam esses benefícios, em uma situação livre de tributos, o seu aumento impacta em redução de resultado para o acionista na mesma proporção. O objetivo dos acionistas sempre é obter o máximo de retorno de seus investimentos, e, portanto, o desejo destes é que a empresa seja administrada buscando o maior retorno. Suponha-se que em uma empresa o gestor detenha 80% das ações e os outros acionistas 20%, Saito e Silveira (2008) explicam que toda maximização de benefícios representará em uma redução de riqueza não proporcional, pois, o gestor arcará com 80% dos gastos enquanto o restante será dos outros acionistas. Sendo assim, temos em um lado o investidor que busca o maior retorno, e de outro lado um gestor que deseja maximizar a sua importância utilizando de benefícios não monetários. Como relatado por Jensen e Meckling (1976) nesta situação o gestor tende a tomar decisões que aumentem a sua importância em detrimento da redução do resultado para os acionistas.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa define, em seu site, que o conflito de agência decorre da divisão em propriedade e gestão, em que o proprietário (principal) delega a

administração a um gestor (agente), entretanto, os interesses do agente nem sempre vão em direção ao do principal.

Concordam com esta afirmação Pinto Junior e Pires (2009), que afirmam que a teoria de agência é um contrato entre dois membros econômicos distintos, sendo um agente e outro principal. O agente normalmente tem o poder de tomar decisões que afetam o principal e este dificilmente consegue acompanhar este fato.

Para mitigar e reduzir esta assimetria de interesses, os proprietários deverão ter gastos para fiscalizar a ação dos gestores; estes gastos são denominados por Jensen e Meckling (1976) como custos de agência. Exemplos tradicionais de custo de agência são: auditorias, sistemas formais de controle, participação no resultado com opção de compra de ações, restrições orçamentárias, o Conselho de Administração e até mesmo a existência de um Conselho Fiscal. Outra forma de reduzir esta assimetria é a existência de custos de ligação, que são garantias contratuais que limitam o poder de decisão do gestor.

Segundo Silva, Souza e Leite (2011) citado por Boesche (2015), o conflito de agência é caracterizado por um desalinhamento entre o comportamento desejado pelo principal e o apresentado pelo agente. O autor ainda ressalta que a Governança Corporativa intermedia essa situação, assegurando um equilíbrio entre as ações individuais e comunitárias, objetivando alinhar o interesse da sociedade, indivíduo e corporações.

3.3 Conflitos de Agência em Cooperativas de Crédito

Aparentemente os conflitos discutidos na Teoria de Agência não se aplicariam em cooperativas de crédito, afinal, segundo suas normas e princípios, as mesmas são administradas pelos cooperados, o que contraria a segregação de agente e principal.

Entretanto em cooperativa, devido exatamente ao princípio de cada pessoa um voto, existe uma estrutura de propriedade altamente difusa. Costa, Azevedo e Chaddad (2012) afirmam que instituições com propriedade difusa é efetuada a delegação do direito de controle formal a um grupo.

Soares e Ventura (2008) apud Lima (2016), esclarecem que embora as cooperativas sejam administradas por um grupo, este pode não ter o mesmo interesse e objetivos dos demais associados o que criaria uma segmentação.

Birchall e Simmons (2004), ainda afirmam que ao se delegar as decisões dos cooperados a um grupo eleito de dirigentes mantem-se problemas clássicos de governança.

Bressan, Braga e Bressan (2012) relatam que em cooperativas os associados poupadores querem receber a maior remuneração, enquanto os cooperados tomadores desejam pagar a menor taxa de juros sobre suas linhas de crédito. Analisando apenas este fato já fica caracterizado um grande conflito existente nas cooperativas.

Bressan, Braga e Bressan (2012) ainda lembram que uma cooperativa não tem como maximizar os retornos pagos aos cooperados aplicadores e minimizar as taxas pagas pelo cooperados tomadores simultaneamente, o que pode gerar um conflito entre estes dois tipos de cooperados.

Se expandir essa análise para uma cooperativa que possua entre seus cooperados pessoas físicas e pessoas jurídicas de diversos ramos de atividade, o conflito pode ser altamente potencializado.

Fica evidente que existem em cooperativas situações conflitantes, que favorecem a assimetria de informações, ou seja, um ambiente perfeito para a Teoria de Agência, lecionada por Jensen e Meckling em 1976.

Como solução para redução desses conflitos, as cooperativas devem adotar as boas práticas de Governança Corporativa.

3.4 Princípios da Governança Corporativa

O primeiro passo para compreender em profundidade a Governança Corporativa é conhecer os seus princípios. Mas o que é um princípio? No mundo corporativo, Andrade e Rossetti (2014) definem que princípios são um conjunto de aspectos culturais, marcos regulatórios, legados éticos deixado pelos fundadores e código de conduta formalizado.

3.4.1 Princípios de Governança Corporativa segundo a OCDE

Os princípios de boa governança segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE (2015) são o caminho que apresenta os direitos dos *stakeholders* e permite que estes tenham habilidade de participar na criação de valor a corporação.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE em 2015 após árduo estudo com a contribuição de diversos países reviu os seus princípios de Governança Corporativa e definiu seis, que são:

- 1) Garantir as bases para um efetivo *framework* de Governança Corporativa: trata-se de o dever de promover a transparência e um mercado justo com a correta alocação

de recursos com forma eficiente, observando-se as regras legais com efetiva execução e supervisão. Importante observar em cada local a realidade de cada organização, seu tamanho, sua estrutura por exemplo. Outro aspecto é a divisão de responsabilidade entre as diferentes autoridades de um país, frequentemente as organizações necessitam observar normas legais, normativas, contábeis, de auditoria, etc., e é importante observar para que não ocorra sobreposições e até mesmo conflitos que dificultem os objetivos da Governança Corporativa. Inovou ainda, informando que as autoridades supervisoras, reguladoras devem possuir recursos para cumprir suas funções de forma profissional e objetiva, apresentando de forma clara e transparente as suas decisões. E foi além, orientando que acordos bilaterais e multilaterais devem ser efetuados para a troca de informações;

- 2) Os direitos e o tratamento equitativo dos *shareholders* e as funções chaves de propriedade: trata-se de as normas de governança preverem proteção e facilidade para o exercício dos direitos dos *shareholders* e garantindo o tratamento igual a todos, inclusive os minoritários e estrangeiros. O princípio delibera que as normas devem permitir a divulgação da estrutura de controle, a previsão de formas diferentes de votação, incluindo a utilização da tecnologia da informação para ser efetuada reuniões de acionistas, a aprovação das transações com partes relacionadas e a participação na decisão sobre a remuneração dos executivos. O princípio deixa claro a necessidade de acabar com exclusões e fomentar a inclusão de todos os *shareholders*.
- 3) Investidores Institucionais, Mercado de Ações e outros intermediários: trata-se de um novo capítulo que aborda a necessidade de incentivos econômicos em todas as cadeias de investimento em particular para os investidores institucionais que atuam com capacidade fiduciária. Trata-se da necessidade de divulgar e reduzir os conflitos de interesses que possam comprometer a integridade de orientadores, analistas, corretores, agência de risco e outros que analisam e orientam seus investidores. O princípio recomenda que os Investidores Institucionais que atuam com capacidade fiduciária, divulguem suas políticas de governança corporativa e de voto em seus investimentos, incluindo os procedimentos que eles utilizam para exercer seus direitos de voto. Ainda orienta que os votos de custodiantes de ações sejam efetuados em conformidade com os desejos dos proprietários das mesmas. O princípio também recomenda que os Investidores Institucionais divulguem suas práticas de gerenciamento de conflitos de interesses, seja para mitigar impactos negativos de

imagem ou sua habilidade em exercer seus direitos proprietário. Outro aspecto recomendado é a existência de regras que proíbam negociações internas e manipulações de mercado.

- 4) O Papel dos *Stakeholders* na Governança Corporativa: de uma maneira resumida, este princípio trata do dever de reconhecer os direitos dos *stakeholders* através de legislação ou de acordo mútuos que impulsionem a cooperação entre as corporações e seus *stakeholders* com o objetivo de criação de valores, trabalhos e a sustentabilidade financeira da mesma. O princípio evidencia que uma das preocupações da Governança Corporativa é garantir a constante entrada de capital (através de investidores ou credores) e a outra preocupação é encontrar caminhos que encorajem a participação de todos os *stakeholders* na corporação de forma a encontrar ótimos níveis de retorno, seja de capital ou de comprometimento humano. O princípio recomenda a criação de mecanismos que permitam a participação dos colaboradores nas boas práticas de governança da empresa, seja demonstrando a visão dos mesmos sobre algo e até tendo a liberdade de comunicar fato antiéticos e ilegais para as autoridades competentes sem sofrerem retaliações.
- 5) Divulgação e Transparência: Conforme já amplamente conhecido, este princípio recomenda que as Políticas de Governança Corporativa devem assegurar a divulgação de forma oportuna e completa de todas as informações da corporação, incluindo financeiras, performance, estrutura de propriedade, e governança. Trata-se de divulgar além do exigido por legislações, inclusive em momento oportuno e não somente em datas específicas previstas nestas legislações.
- 6) A Responsabilidade do Conselho: este princípio enfatiza que as Políticas de Governança Corporativa devem garantir o direcionamento estratégico da companhia, o controle eficaz da gestão pelo conselho, bem como a prestação de contas para os demais acionistas.

3.4.2 Princípios de Governança Corporativa segundo a WOCCU

O *World Council of Credit Unions – WOCCU*, também publicou os seus princípios de boas práticas de Governança Corporativa. Trata-se de princípios que devem ser seguidos pelas cooperativas de crédito que são membros desta organização, todavia, como se trata de um órgão mundial de enfoque no cooperativismo de crédito, é imprescindível conhecer a sua visão.

Segundo a WOCCU os princípios de governança são ideais a serem alcançados e é um dever de cada membro do conselho ter como objetivo a adesão a eles. A WOCCU segrega os princípios três vertentes, Governança Externa, Governança Interna e a Governança Individual.

A Governança Externa trata, segundo Assunção (2016), do cumprimento aos padrões básicos de transparência, auditoria, e divulgação de informações. Os seus princípios são:

- 1) **Transparência:** O conselho deve comprometer-se em ter uma comunicação honesta com seus membros, bem como com o espírito de total divulgação aos reguladores e público em geral.
- 2) **Compliance:** O Conselho deve zelar pelo cumprimento de todas as normas legais e regulatórias, bem como aos princípios internacionais de solidez e outros relevantes para o sistema financeiro. As cooperativas devem ser submetidas a auditoria externa em um prazo de 90 dias do término do exercício fiscal. Além disso recomenda que os relacionamentos com auditorias devem ser reavaliados devendo ocorrer mudanças de auditor em no mínimo de 3 a 5 anos.
- 3) **Prestação de Contas:** O conselho de administração e a diretoria devem estar constantemente cientes da responsabilidade pela estrutura de governança, incluindo, mas não se limitando aos reguladores, órgãos legislativos, a mídia, a comunidade e o público em geral.

A Governança Interna, segundo a WOCCU, evidencia que as cooperativas de crédito, ao contrário das entidades lucrativas, têm como finalidade precípua servir seus membros e, portanto, devem observar o princípio democrático de um membro um voto, bem como a aderência aos princípios internacionais de operação de cooperativas de crédito e a função da assembleia geral como órgão máximo da instituição. Os princípios de Governança Interna são:

- 1) **Estrutura:** O Conselho de Administração deve ser composto por número ímpar de membros, sendo admitido um mínimo de cinco e um máximo de nove. Deve ser dada atenção a mudança de diretores. Os Conselheiros devem incentivar o diálogo com os demais membros nas reuniões anuais. A Assembleia Geral anual deve ser promovida para assegurar a participação do máximo de membros.
- 2) **Continuidade:** O Conselho deve criar estratégias que permitam a competitividade e sustentabilidade das cooperativas de crédito. O conselho deve estabelecer plano de sucessão para seus membros e para os diretores. O Conselho deve aprovar plano de contingência para gerenciamento em situações de desastre.
- 3) **Equilíbrio:** A composição do conselho deve refletir a composição geográfica dos membros da cooperativa e equilibrar as demandas por serviços financeiros. O

Conselho deve buscar o equilíbrio entre a diversidade e a experiência, mas todos seus membros devem atender os padrões individuais de governança.

- 4) Prestação de Contas: O Conselho de Administração é formalmente responsável pela Assembleia Geral que é o órgão máximo da entidade. A responsabilidade e funções dos conselhos, comitês e executivos deve estar claramente identificado no estatuto social ou outras políticas. É dever do conselho determinar a direção estratégica, aprovar políticas e monitorar a sua implementação e o atingimento de objetivos. É dever dos executivos preparar o planejamento e o orçamento, empreender operações, implementar as políticas aprovadas pelo conselho e atingir as metas estabelecidas.

A Governança Individual, segundo Assunção (2016), é o tópico que trata do dever dos conselheiros e executivos de manterem comportamento ético e profissional, mantendo um discurso único em função das decisões do Conselho de Administração. Ainda trata sobre as habilidades e capacidades técnicas necessárias para total cumprimento do deveres dos membros do conselho de administração. Os princípios são:

- 1) Integridade: A cooperativa deve adotar códigos de padrões de conduta que expliquem claramente o comportamento desejado. Diretores ou conselheiros não devem ter antecedentes criminais, antecedentes penais ou falência recente. Membros imediatos da família não devem servir ao conselho ou a diretoria ao mesmo tempo. Os membros do conselho devem se abster de participar de discussões e votações que ele ou seus familiares tenham um potencial conflito de interesses. O Conselho de Administração deve aprovar os empréstimos aos conselheiros e diretores. Todas estas operações devem observar as políticas e parâmetros de crédito que foram aprovadas pelo Conselho de Administração. Diretores com empréstimos em atraso por mais de três meses devem ser destituídos da função.
- 2) Competência: Todos os membros do conselho devem ter conhecimentos financeiros, incluindo a habilidade para interpretar demonstrações financeiras e normas, ou adquirir estas habilidades através de treinamento durante o primeiro ano de exercício da função. Os membros devem ter especialização financeira, ou habilidades de negócios, ou a visão dos membros da cooperativa.
- 3) Comprometimento: Os diretores devem se comprometer com o tempo necessário às atividades da cooperativa de crédito. O não comparecimento às reuniões do Conselho podem resultar em demissão. Os diretores devem respeitar as decisões do conselho aderindo a todas as políticas que foram aprovadas, independentemente de sua opinião pessoal.

3.4.3 Princípios de Governança Corporativa segundo o IBGC

No Brasil, o tema Governança Corporativa é muito recente e os estudos sobre o mesmo estão em franco crescimento.

No ano de 1995 surgiu no Brasil o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa que adquiriu a missão de propagar o estudo, a discussão, a divulgação e aplicação de boas práticas de governança. O IBGC procura constantemente rever os conceitos existentes, e na quinta edição de seu Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa definiu quatro princípios básicos de Governança Corporativa, que são:

- 1) **Transparência (*disclosure*):** trata-se do desejo de disponibilizar a todos *shareholders* e *stakeholders* as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas exigidas em dispositivos legais ou regulamentares;
- 2) **Equidade:** trata-se de dar tratamento justo e isonômico a todos os sócios e partes relacionadas (*stakeholders*);
- 3) **Prestação de Contas (*accountability*):** trata-se do dever de prestação de contas de forma clara, concisa, compreensível e tempestiva, pelos agentes de governança com assunção total de responsabilidade pelos seus atos e omissões;
- 4) **Responsabilidade Corporativa:** trata-se da responsabilidade que os agentes de governança possuem, zelando pela situação econômico financeira das organizações, reduzindo impactos externos negativos e aumentando os impactos positivos, observando não somente a organização, mas tudo que está a seu redor.

3.4.4 Princípios de Governança Corporativa segundo a OCB

Preocupada com a temática da Governança Corporativa e com as peculiaridades do sistema cooperativista, a Organização das Cooperativas Brasileiras elaborou um Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa no ano de 2016. O manual tem como objetivo divulgar boas práticas, ressaltando a importância de uma direção e gestão cada vez mais capacitada e voltada aos princípios filosóficos cooperativistas.

A OCB definiu Governança Cooperativa como “um modelo de direção estratégica, fundamentado nos valores e princípios cooperativistas, que estabelece práticas éticas visando garantir a consecução dos objetivos sociais e assegurar a gestão da cooperativa de modo sustentável e de acordo com os interesses dos cooperados”.

A OCB ainda definiu cinco princípios essenciais para consecução da Governança Cooperativa, que são:

- 1) Autogestão: Trata-se do processo pelo qual os próprios cooperados, através de procedimentos democráticos e por meio de organismos de representatividade legítimos, assumem a responsabilidade pela direção da cooperativa e pela prestação de contas desta gestão. Ainda determina que os agentes de governança são responsáveis pelas consequências de suas ações e omissões.
- 2) Senso de Justiça: trata-se do dever de tratar todos os cooperados com igualdade e equidade nas relações com a cooperativa, bem como nas relações desta com os demais *stakeholders*.
- 3) Transparência: trata-se de facilitar voluntariamente o acesso as informações aos *stakeholders*, além daquelas determinadas por dispositivos legais, visando a criação de um relacionamento confiável e seguro.
- 4) Educação: trata-se do cumprimento de um dos princípios cooperativistas, ou seja, investir na educação do quadro social, formando novas lideranças que futuramente trarão seus conhecimentos de gestão e administração a essência da identidade da cooperativa, base de sucesso e perpetuidade de sua doutrina.
- 5) Sustentabilidade: Trata-se de buscar uma gestão ética nas relações internas e externas para geração e manutenção de valor a todas as partes interessadas, com intuito de perpetuar a cooperativa, considerando os aspectos culturais, ambientais, sociais e econômicos.

3.4.5 Princípios de Governança Corporativa segundo a BACEN

O Banco Central do Brasil, tem a mesma postura da WOCCU, exigindo a aplicação da Governança Corporativa nas cooperativas de crédito. Ele não mantém a recomendação como as demais entidades acima mencionadas, o Banco Central do Brasil na sua Resolução nº 4434/2015, determina a adoção de Governança Corporativa e ainda determina que as Políticas de Governança Corporativa devem abordar os aspectos de representatividade e participação, direção estratégica, gestão executiva e fiscalização e controle, segregação de funções na administração, remuneração dos membros dos órgãos estatutários, transparência, equidade, ética, educação cooperativista, responsabilidade corporativa e prestação de contas.

Ventura et. al (2009), informa que os ítems acima, são aglutinados pela autarquia em diretrizes. As diretrizes para uma boa Governança Corporativa são:

- 1) Representatividade e Participação;
- 2) Direção Estratégica;

- 3) Gestão Executiva; e
- 4) Fiscalização e Controle.

A seção sobre Representatividade e Participação, segundo Ventura et al (2009) “discute a questão das assembleias, o processo eleitoral, os canais de comunicação e informação e a formação cooperativista”. Trata com maiores detalhes do dever de a administração buscar a participação dos cooperados em suas Assembleias, sempre atentando para a questão da representatividade de acordo com a formação do quadro social. A diretriz ainda discute a importância de a administração escolher bem o local, data e hora das Assembleias de forma a facilitar a presença dos cooperados. A diretriz também recomenda se efetuar pré-assembleias, pois este fato permite uma maior participação do quadro de cooperados e conseqüentemente maior participação na Assembleia. Ainda sobre a Assembleia Geral a diretriz informa que a pauta da mesma deve ser clara, com detalhes e evite o item “outros assuntos”. A diretriz também informa que as atas das Assembleias devem ser transparentes, relatando todos os itens e ser amplamente divulgadas. Outra recomendação importante é que os pontos da pauta da assembleia sejam votados individualmente e com contagem de votos. A utilização de votos por aclamação não é considerada como boa prática.

Ainda nesta seção a diretriz aborda as questões eleitorais de uma cooperativa, como a necessidade de todo o processo estar normatizado e ser de conhecimento de todos os cooperados. Outra questão eleitoral discutida nessa diretriz é a necessidade da cooperativa possuir representatividade de todo seu quadro societário no órgão de administração estratégica, ou seja, como em cooperativas de crédito existem no mínimo dois públicos com interesses distintos é importante que ambos sejam representados no Conselho de Administração. Um órgão de extrema importância nas cooperativas é o Conselho Fiscal, sendo assim a diretriz recomenda a luz de boas práticas que a eleição deste órgão seja desvinculada da eleição do Conselho de Administração e, além disso, que seja feita a eleição de cada membro do Conselho Fiscal individualmente e não por chapa. A diretriz ainda aborda questões sobre o perfil de um candidato, adentrando a esfera de conhecimentos mínimos necessários, imagem perante o quadro de cooperados e na comunidade. Também informa a necessidade da cooperativa promover a constante capacitação dos eleitos.

Neste ítem ainda é abordado a Formação Cooperativista, Desenvolvimento de Lideranças e Responsabilidade Social, que segundo Ventura et. al (2008), trata-se de recomendar que “as cooperativas devem promover permanentemente a educação cooperativista e educação financeira de seus cooperados”. Em trabalho mais recente o Banco Central do Brasil

salienta que a educação deve abranger inclusive temas mais técnicos como contabilidade, direito e governança. Ainda neste trabalho mais recente o quesito Sustentabilidade foi abordando, lembrando que o Banco Central do Brasil já editou em 2014 a Resolução Bacen nº 4.327 que trata do assunto, entretanto recomenda que as cooperativas implementem suporte efetivo a eventos culturais, esportivos, educacionais, de preservação de meio ambiente.

A diretriz Direção Estratégica aborda um estudo sobre os papéis do órgão estratégico e o órgão executivo das cooperativas de crédito. O primeiro aspecto abordado, segundo Ventura et. al (2008) é a divisão de papéis e atuação, em que se orienta que deve existir clara separação entre os papéis desempenhados, ou seja, segregar as atribuições do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva. Importante observar que esta segregação de maneira total, com a constituição de dois órgãos sem membros compartilhados e por consequência papéis distintos, é obrigatória para algumas Cooperativas Clássicas e todas as Cooperativas Plenas, conforme já exposto anteriormente. A diretriz, segundo Ventura et. al (2008), já abordando as funções especificamente, orienta que atribuições e responsabilidades dos órgãos da cooperativa devem estar previstos no Estatuto Social e ainda recomenda que em específico às atribuições do Conselho de Administração devem conter no mínimo a orientação geral e estratégica da cooperativa, a definição dos objetivos da cooperativa, o acompanhamento do desempenho dos administradores executivos, a definição de critérios claros e transparentes sobre a remuneração dos executivos.

O Conselho de Administração deve ter suas regras de funcionamento formalizadas, abordando a responsabilidade de todo o conselho, as atribuições de cada membro, a abstenção de membros em caso de discussões nas quais ele possa ter conflito de interesses. Em estudo mais recente o Banco Central do Brasil também recomenda que o Conselho de Administração possua uma agenda predefinida de reuniões e principais temas a serem abordados. Também recomenda que a Cooperativa possua um Planejamento Estratégico aprovado por este órgão.

A diretriz Gestão Executiva aborda os aspectos relacionados ao órgão de administração executiva (diretoria executiva). Ventura et. al (2008) afirma que entre as recomendações desta diretriz está a dedicação integral dos membros a cooperativa, os requisitos de capacitação técnica e a responsabilidade sobre as demonstrações contábeis e relatórios que informem a situação da cooperativa que sejam encaminhados ao Conselho de Administração, Conselho Fiscal, cooperados, entre outros. A diretriz também aborda a questão de transações com partes relacionadas, a necessidade de diretor se abster de opinar em situação onde possua conflito de interesses, a necessidade de implementação e divulgação a todos os funcionários da cooperativa sobre a política de gestão de riscos e créditos, bem como a efetividade da prestação de contas

aos membros do Conselho de Administração e Conselho Fiscal. A diretriz ainda recomenda que a Diretoria Executiva tem como responsabilidade assegurar que os cooperados conheçam a sua cooperativa, concedendo informações além das exigidas pela legislação.

A diretriz Fiscalização e Controle, segundo Ventura et al (2008) trata daqueles que além do Conselho de Administração atuam na cooperativa objetivando sua fiscalização e controle. A diretriz segrega esta responsabilidade em quatro figuras:

- 1) Associados;
- 2) Auditorias;
- 3) Conselho Fiscal; e
- 4) Organização Sistêmica.

Os cooperados têm o direito de conhecer todos os seus direitos e deveres legais e estatutários. A diretriz ressalta a importância do cooperado saber, por exemplo, que em caso de prejuízo da cooperativa, a sua responsabilidade como cooperado será na proporção de suas operações o que, portanto, configura uma responsabilidade ilimitada, e sendo o cooperado consciente desse fato irá participar mais ativamente das assembleias e fiscalizar a sua gestão, contribuindo para uma melhor governança.

A Auditoria Externa e Interna, segundo Ventura et. al (2008), deve ser contratada pelo Conselho de Administração, sem a presença da Diretoria Executiva. Ventura et. al (2008) ainda afirma que a auditoria interna deve estar subordinada diretamente ao presidente do conselho de administração e a auditoria externa deverá se reportar a ele.

O Conselho Fiscal é o principal órgão de fiscalização e controle da cooperativa, conforme está expresso nesta diretriz segundo Ventura et. al (2008). Este papel já vinha expresso na própria Lei nº 5.764 de 1971 em seu artigo 56 que assim determina:

Art. 56. A administração da sociedade será fiscalizada, assídua e minuciosamente, por um Conselho Fiscal, constituído de 3 (três) membros efetivos e 3 (três) suplentes, todos associados eleitos anualmente pela Assembleia Geral, sendo permitida apenas a reeleição de 1/3 (um terço) dos seus componentes. (Brasil, Lei nº 5764/1971)

A Lei Complementar 130/2009 estabeleceu que o tempo de mandato do conselho fiscal pode ser de até três anos, sendo obrigatória a renovação de ao menos dois membros em cada eleição, sendo um efetivo e um suplente.

Um ponto importante observado nesta diretriz é o fato de o Conselho Fiscal ser responsável pela fiscalização não apenas das demonstrações contábeis, mas de todos os atos da administração, sendo, portanto, um órgão responsável pela fiscalização das boas práticas de governança corporativa. A diretriz ainda informa que as regras de funcionamento do Conselho Fiscal devem estar formalizadas.

A diretriz também recomenda que a remuneração dos membros do Conselho Fiscal seja equivalente aos dos membros do Conselho de Administração. Em trabalho mais recente o Banco Central do Brasil também aborda a necessidade de renovações dos membros do Conselho Fiscal, a preparação e formação dos conselheiros, e também a representatividade dos mesmos em relação a estrutura do quadro de cooperados.

A diretriz ainda recomenda que o Conselho Fiscal interaja com as auditorias internas e externas, buscando fontes de informação e colaboração mútua.

A Organização Sistêmica, segundo Ventura et. al (2008), trata da recomendação de que cooperativas singulares estejam vinculadas a sistemas organizados e a cooperativas centrais de crédito. Esta diretriz tem como foco demonstrar, ainda segundo Ventura et. al (2008), que esta vinculação permite fortalecer as dimensões de controle externo, tendo em vista, que a adoção de um sistema de supervisão e regulação rigoroso e atuante, por pares externos, contribuirá para a identificação e tratamento de problemas específicos, e principalmente reduz o risco de contaminação sistêmica.

Quadro 2 – Síntese dos Princípios de Governança Corporativa

Internacional	OCDE (6 Princípios)		
	1. Garantir as bases para um efetivo <i>framework</i> de Governança Corporativa		
	2. Direitos, tratamento equitativo dos <i>shareholders</i> e as funções chaves da propriedade		
	3. Investidores Institucionais, Mercado de Ações e outros Intermediários		
	4. O papel dos <i>Stakeholders</i> na Governança Corporativa		
	5. Divulgação e transparência		
	6. Responsabilidade do Conselho		
	WOCCU (10 Princípios)		
	<i>Governança Externa</i>	<i>Governança Interna</i>	<i>Governança Individual</i>
	1. Transparência	4. Estrutura	8. Integridade
2. <i>Compliance</i>	5. Continuidade	9. Competência	
3. Prestação de Contas	6. Equilíbrio	10. Comprometimento	
	7. Prestação de Contas		
Nacional	IBGC (4 Princípios)		
	1. Transparência	3. Prestação de Contas	
	2. Equidade	4. Responsabilidade Corporativa	
	OCB (5 Princípios)		
	1. Autogestão	4. Educação	
	2. Senso de Justiça	5. Sustentabilidade	
	3. Transparência		
	BACEN (4 Princípios)		
	1. Representatividade e Participação	3. Gestão Executiva	
	2. Direção Estratégica	4. Fiscalização e Controle	

Fonte: elaborado pelo autor (2016)

3.5 Síntese do capítulo

Neste capítulo, objetivou-se apresentar a Governança Corporativa iniciando-se pela sua origem, elencada com a relação histórica existente.

Posteriormente foi apresentado de maneira sucinta a teoria de agência, publicada por Jensen e Meckling em 1976, que foi uma evolução a teoria da firma de Berle e Means de 1932. Foi discutido a adesão da mesma ao sistema cooperativista de crédito.

Efetuada estes esclarecimentos abordou-se os princípios da Governança Corporativa, utilizando como referência internacional o OCDE e a WOCCU, e como referência nacional o IBGC, a OCB, e o BACEN.

Tendo em vista que o enfoque desta pesquisa é em cooperativas de crédito, foi efetuado um estudo mais detalhado dos princípios, também chamados de diretrizes, do Bacen.

4. MATURIDADE

O objetivo deste capítulo é estudar os modelos de maturidade, verificando seu referencial teórico. Posteriormente será averiguado os modelos existentes voltados ao tema de Maturidade em Governança Corporativa.

4.1 Conceito de Maturidade

Antes de abordar-se os aspectos específicos do tema em questão faz-se necessário conhecer a definição e amplitude da palavra Maturidade. Maturidade dentro do dicionário Houaiss (2001) possui significados amplos que variam desde as ciências biológicas até psicológicas de algo. Houaiss (2001) assim define Maturidade:

estado ou condição de pleno desenvolvimento **1** (1873) estado, condição (de estrutura, forma, função, função ou organismo) num estágio adulto; condição de plenitude em arte, saber ou habilidade adquirida (m.intelectual) (m.emocional) (m. de comportamento) **2** termo último de desenvolvimento (m. das ciências) (m. política) **3** (1873) período da vida compreendido entre a juventude e a velhice **4** (1873) experiência ou ponderação própria da idade madura (pessoa de grande m.) **5** BOT estado ou qualidade de madura (m. de um fruto) **6** GEOL o segundo dos três principais estágios num ciclo de erosão ou numa outra mudança geológica. M.precoce PSIC característica própria de um indivíduo crescer e maturar diferentemente das normas de idade da população média; aceleração individual. ETIM lat. Maturitas,ãtis ‘maturidade, madureza, maturação, maturação.(HOUAISS, 2001, p. 1871)

Ainda averiguando as definições gramaticais, sabe-se que o adjetivo de maturidade é maturo, que segundo Houaiss (2001, p. 1871) é aquilo que “se produz no bom momento, na hora favorável, daí maduro, que chega a pleno desenvolvimento, oportuno, tempestivo”.

Massie (2012), em seu artigo, traz a definição de maturidade dada por Keifer (1988:90) onde informa que “maturidade requer honestidade e clareza sobre as limitações de sua própria compreensão... não somente para minimizar as próprias ilusões, mas para maximizar a efetividade de nossas escolhas de valor”.

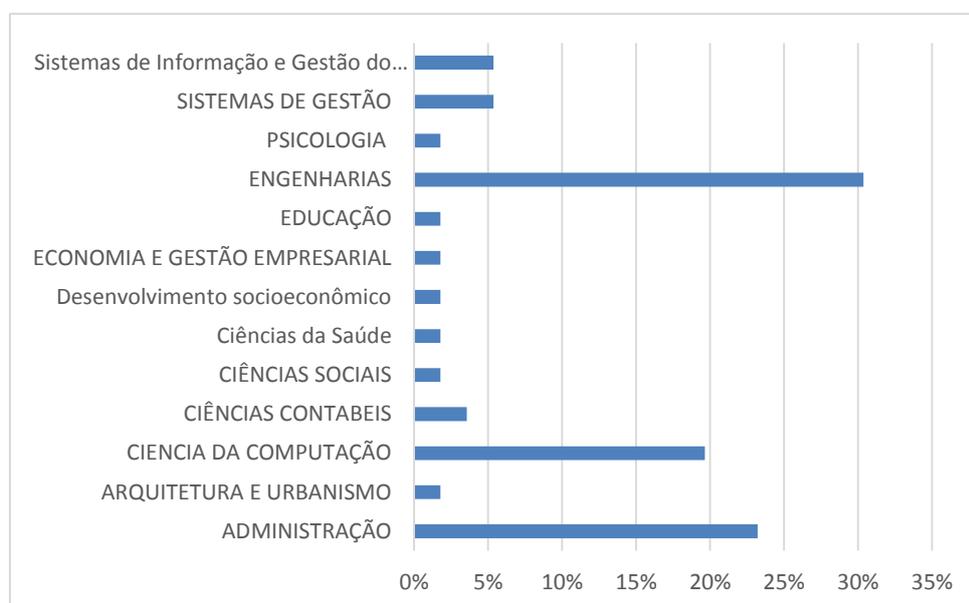
Maturidade como visto está relacionada ao pleno desenvolvimento, todavia para alcançar este estado é necessária uma evolução através de estágio ou níveis de evolução.

4.2 Pesquisas sobre Maturidade no Brasil

Diversas pesquisas são feitas, em diversos ramos da ciência, para averiguar qual o estágio da evolução da maturidade algo se encontra. Somente nos últimos três anos, no Brasil, foram produzidos cinquenta e seis estudos em programas de pós-graduação com esta temática,

sendo que 30% das pesquisas são desenvolvidas no âmbito da Engenharia, 20% no âmbito da Ciência da Computação e 23% no âmbito da Administração.

Gráfico 4 – Pesquisas sobre Níveis de Maturidade



Fonte: Elaborado pelo autor utilizando Base de dados de Dissertações e Teses da CAPES (junho/2016)

4.3 Modelos de Maturidade

Para se encontrar o nível de maturidade de algo, é necessária a utilização de um modelo.

Modelo, na visão de Ackoff (1979), é a simplificação da realidade, haja vista que, se não fosse assim, teria sua utilidade significativamente reduzida o que inviabilizaria a sua utilização. Nogueira (2015) e Holanda (2014) partindo da premissa de Ackoff (1979) afirmam que embora os modelos sejam uma visão simplificada da realidade, eles são utilizados para prever fenômenos de alto grau de precisão.

Becker et. al (2009) explica que modelos de maturidade são uma sequência de níveis de maturidade e que eles demonstram uma evolução típica de dados em diversas fases.

Poepelbuss e Roeglinger (2011) afirmam que modelos de maturidade são representações de teorias de evolução, cujo pressuposto é descrever cada estágio e o nível de maturidade para conquistá-lo.

No contexto já apresentado fica claro que modelos de maturidade são uma análise dos degraus que uma organização necessita percorrer para alcançar sua plenitude. Neste sentido

Becker et. al (2009) afirmam que modelos de maturidade servem como escala de avaliação no caminho para total maturidade.

Poeppelbuss e Roeglinger (2011) analisando os estudos efetuados por Becker et al (2009), de Bruin et. al (2005), Iversen et al (1999) e Maier et al (2009) segregou os modelos de maturidade em três finalidades: descritiva, prescritiva e comparativa. O aspecto descritivo dos modelos de maturidade serve como uma ferramenta de diagnóstico, em que os níveis encontrados servem como informações para os *stakeholders* internos e externos. No aspecto prescritivo, os autores acreditam que os modelos de maturidade identificam o estágio atual da organização e permitem adotar medidas de melhoria para alcançar o nível desejado de maturidade. No aspecto comparativo, os autores defendem que os modelos de maturidade permitem a comparação de estágio de maturidade entre organizações similares.

ITGI (2007) e Curtis et. al (2009), citados por Bramont (2012) afirmam que a adoção de modelos de maturidade permite a qualquer *stakeholder* ou *shareholder*:

- a. Conhecer e comparar o estágio de desenvolvimento de sua organização com outra;
- b. Promover metas e planos de melhorias coerentes com a situação da empresa;
- c. Avaliar o “gap” para alcançar o estágio desejado; e
- d. Estimular e disseminar boas práticas para aprimoramento continuado.

Bramont (2012) durante seus estudos apresentou os precursores para os atuais modelos de maturidade, que são: Greiner (1972), Crosby (1979) e Paulk et al. (1993).

4.3.1 Modelo de Greiner

Greiner (1972), em seu artigo Evolução e Revolução – como as organizações crescem, discutiu que um modelo para avaliar o desenvolvimento de uma organização deveria observar cinco itens: (I) A idade da organização, (II) seu tamanho, (III) os estágios de evolução, (IV) os estágios de revolução e (V) a taxa de crescimento da indústria.

Greiner (1972) afirmou que as organizações em fase de crescimento passavam por cinco estágios (fases) sequenciais: (I) criatividade, (II) direção, (III) delegação, (IV) coordenação e (V) colaboração. Em 1998, Greiner incluiu o estágio soluções extra organizacionais.

Segundo Greiner (1972), para a evolução em cada estágio é necessário superar as crises peculiares de cada um. As principais crises elencadas foram: (I) liderança, (II) autonomia, (III) Controle e (IV) “Red-tape”. Greiner (1972) sugere que para superar cada crise é necessária a adoção de mudanças organizacionais. As mudanças sugeridas para superar as crises elencadas acima e conquistar novos estágios de crescimento são:

- a. Contratar gerentes com conhecimentos técnicos e habilidades necessárias;
- b. Mudar a estrutura organizacional, fornecendo maior delegação;
- c. Mudar o estilo da administração;
- d. Adoção de sistemas de controle;
- e. Adoção de medidas de incentivo e recompensa.

Greiner (1972) demonstrou que existe uma sequência de ações que permitiam a empresa continuar seu crescimento, todavia, o maior desafio existente era saber em qual estágio e crise a organização se encontrava. Além do fato de que, os fatores tamanho da organização, sua idade e taxa média de crescimento influenciam na duração e intensidade de cada estágio.

Bramont (2012) afirma que as principais contribuições de Greiner (1972) para as pesquisas sobre modelo de maturidade foram:

- a. Empresas diferentes evoluem em estágios definidos e previsíveis;
- b. É essencial saber em qual estágio a organização se encontra;
- c. Para continuar crescendo a organização necessita de aprimoramento e mudança de práticas.

4.3.2 Modelo de Crosby

Bramont (2012) efetuou uma síntese do estudo de Crosby (1979), que tratou de um modelo de maturidade organizacional focando o gerenciamento de qualidade. Neste estudo foi verificada uma relação existente entre o processo de desenvolvimento de uma organização e suas práticas de gerenciamento de qualidade. Segundo Crosby (1979) apud Bramont (2012) quanto mais alto o nível de maturidade de uma organização melhores serão suas práticas de gerenciamento de qualidade.

Bramont (2012) afirma que Crosby (1979) elaborou uma matriz de maturidade que continha cinco estágios, que eram medidos em seis categorias. O quadro 3 apresenta a matriz de Crosby (1979) adaptada por Bramont (2012, p. 46).

Quadro 3 – Matriz de Maturidade em Gerenciamento de Qualidade de Crosby

Categoria de Medição	Estágio 1 – Incerteza	Estágio 2 – Despertar	Estágio 3 – Esclarecimento	Estágio 4 – Sabedoria	Estágio 5 – Certeza
Compreensão e atitude da Gerência					
Status da qualidade da organização					
Resolução de problemas					
Custo de qualidade proporcional (%) de vendas					
Ações para melhoria da qualidade					
Declarações tipicamente ouvida na empresa					

Fonte: Crosby (1979, p. 50-51) adaptado por Bramont (2012, p. 46-47)

Bramont (2012) afirma que o trabalho de Crosby (1979) proporcionou avanços significativos no tema maturidade ao demonstrar que em uma mesma organização podem existir diferentes estágios de maturidade, é possível encontrar elementos quantitativos de mensuração de maturidade, e que níveis de maturidade podem ser utilizados para comparação entre organizações.

4.3.3 Modelo de Paulk et. al

Paulk et al (1993) apresentaram em 1993 o modelo CMM (*Capability Maturity Model*), que se trata de um Framework (estrutura) de processo de maturidade em cinco níveis para software. Os níveis apresentados foram:

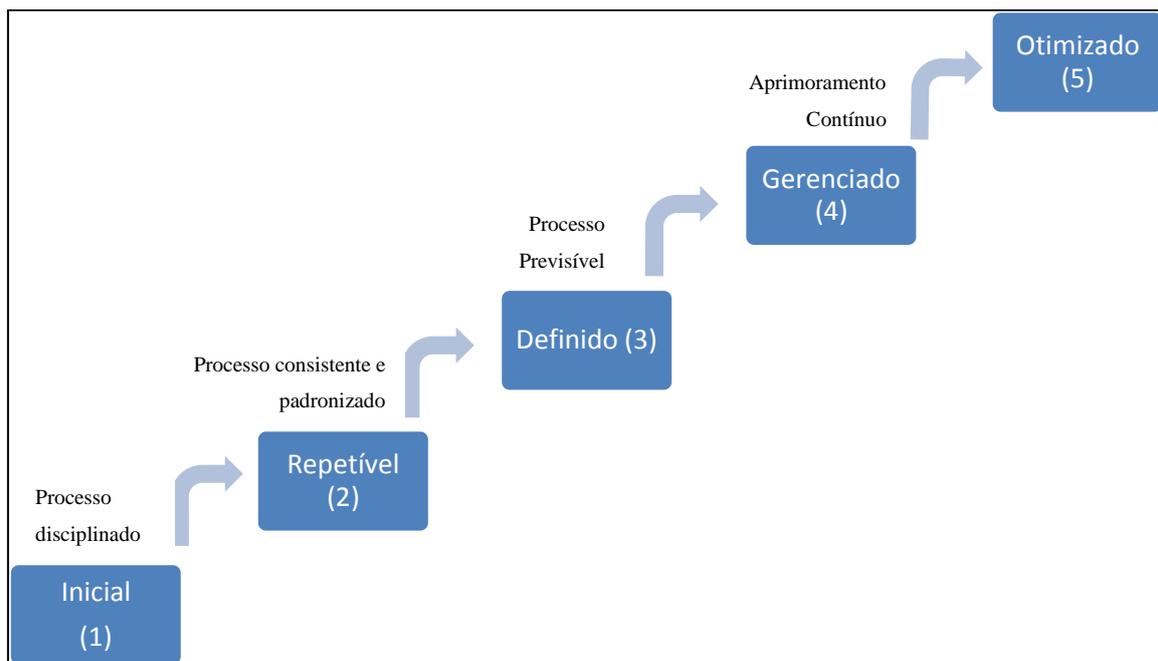
Quadro 4 – Os níveis do Modelo CMM

Nível	Definição
Inicial	Poucos processos definidos, sucesso depende de esforços individuais
Repetível	Processos estão estabilizados, agendados e em funcionamento
Definido	Os processos estão documentados, padronizados e integrados ao processamento padrão do software
Gerenciado	Medidas detalhadas do processo do software são coletadas, compreendidas e controladas
Otimizado	Processo contínuo de melhorias está habilitado e permite ocorrer inovações

Fonte: elaborado pelo autor adaptado de Paulk et al (1992)

Segundo os autores, cada fase necessita de um aprimoramento para alcançar um novo nível de maturidade, conforme figura 3.

Figura 3 - Os cinco níveis de maturidade do CMM.



Fonte: Bramont (2012, p. 48) adaptado de Paulk et al (1993).

Bramont (2012) afirma que embora o CMM tenha sofrido diversas atualizações desde sua versão de 1993, as principais inovações relevantes aos modelos de maturidade foram:

- a. Estabelecimento de um paradigma estrutural de modelo de níveis de maturidade detalhadamente caracterizados, métodos objetivos e um método de avaliação abrangente;
- b. Evidenciação da institucionalização de boas práticas como atributo para maturidade;
- c. Propôs uma relação direta entre previsibilidade de desempenho e visibilidade gerencial com maturidade organizacional;
- d. Instituiu a possibilidade de um modelo de maturidade poder ser utilizado como ferramenta de seleção e contratação de empresas.

Como pode ser visto acima, os modelos de Greiner (1972), Crosby (1979) e Paulk et. al (1993) trouxeram conceitos essenciais para o estudo de maturação em diversos níveis.

4.4 A Maturidade em Governança Corporativa

Conforme foi descrito anteriormente existem diversos estudos sobre modelos e níveis de maturidade, todavia, segundo Bramont (2012) em sua grande maioria são voltados para Governança de TI (ITGI,2007), desenvolvimento de software (Paulk et al, 1993), gerenciamento de projetos (Prado, 2008), gestão do conhecimento (Kuriakose, 2011) e gestão de pessoas (Silveira, 2009).

Andrade e Rossetti (2014) afirmam que a Governança Corporativa “seguramente não é um modismo a mais”, sendo assim é necessário conhecer os modelos de maturidade aplicados a ela. Afinal Siqueira (2005) já elucidava que instituições maduras adotam procedimentos sistemáticos e conquistam seus objetivos de qualidade, prazos e custos de maneira consistente e eficiente.

4.4.1 Modelo de Massie

Revisando a literatura existente Massie (2012) afirma que existem poucos estudos acadêmicos sobre a temática, haja vista a complexidade do tema. A autora ainda informa que se encontra na chamada “*gray literature*” (revistas e jornais) uma maior quantidade de materiais.

Encontram-se ainda trabalhos como o da empresa de consultoria e auditoria Deloitte, que após a publicação em 2009 do KING III – Código de Governança Corporativa da África

do Sul, o qual segundo Massie (2012) era o primeiro código com aplicabilidade a todos os tipos de organizações, criou o *King III Maturity Dashboard* (Deloitte & Touche, 2010) que é um modelo de maturidade que permite ao contratante efetuar uma autoanálise de suas correntes práticas de governança com as exigidas pelo código do África do Sul. Entretanto como se trata de um produto não é possível encontrar suas diretrizes e seu modelo detalhado na literatura.

Massie (2012) buscou discutir os pontos chaves da governança corporativa, utilizando o ciclo de vida organizacional como pano de fundo. Para o desenvolvimento de sua pesquisa primeiramente a autora buscou na literatura o modelo de estágios de vida de uma organização segundo Miller & Friesen (1984). O modelo classifica o estágio de vida das empresas em cinco fases: (i) nascimento, (ii) crescimento, (iii) prime, (iv) renascimento e (v) declínio.

Na segunda etapa da pesquisa Massie (2012) identificou que o trabalho de Clark's (2007) efetuou uma análise da evolução da governança em comparação com o ciclo de vida das organizações e a estrutura de propriedade empresarial.

Na terceira etapa da pesquisa Massie (2012) faz uma análise das fases do ciclo de vida das organizações segundo Miller & Friesen (1984) com as crises associadas a cada estágio de vida das organizações defendido por Greiner (1998) utilizando, a ótica da governança corporativa.

O resultado final do trabalho de Massie (2012) foi a identificação de diferenças dentro das organizações em cada estágio de vida em relação aos aspectos de governança. Para demonstrar o resultado, a autora criou uma tabela, que foi adaptado para o quadro 5, e contemplou todos os aspectos encontrados com a revisão da literatura que poderão servir para pesquisas futuras relacionadas a Maturidade em Governança Corporativa por fase de vida.

Quadro 5 - Resumo da Literatura de Ruth Massie (2012)

Tópico	Nascimento	Crescimento	Prime	Renascimento	Declínio
Liderança	Fundador	CEO	Alta Administração	Alta Administração e Administração Divisional	Ambígua
CEO/Chair	Fundador	Fundador ou CEO	Direção Regulamentada	Separados	Mesma Pessoa
Board	Dominado pelo fundador	Em formação	Estabelecido	Estabelecido	Dividido

Continua

Continuação do Quadro 5 - Resumo da Literatura de Ruth Massie (2012)

Tópico	Nascimento	Crescimento	Prime	Renascimento	Declínio
Diversidade do <i>Board</i>	Fundador	Homogêneo	Direção regulamentada	Diverso	Homogêneo
Poder	Fundador ou pequeno grupo	<i>Board</i>	Delegado em níveis hierárquicos	Alta Administração	Delegação para cima
Foco Estratégico	Recursos	Clientes e atividades empresariais	Segue Concorrência	Diversificação, Inovação	Estagnada, gerenciar crises
Fonte de Estratégia	Fundador	Desenvolvido pelo <i>Board</i>	Ratificado pelo <i>Board</i>	<i>Board Input</i>	Controlado pelo <i>Board</i>
Tomada de decisão	Informal, rápida	Forma e informal, média velocidade	Formal, lenta	Formal, média velocidade	Concentrado, lento
Fontes de informação	Mínima	Informal	Formal	Muito diversificada	Limitado
Gestão de Riscos	Visão do fundador	Arrojado	Conservador	Considerada	Extremamente conservador
Estrutura Organizacional	Indefinida	Autoridade Delegado	Burocrático (positivo)	Descentralizado	Burocrático (negativo)

Fonte: Massie (2012) adaptado para o português pelo autor

4.4.2 Modelo de Bramont

Após o conhecimento do modelo supra, faz-se necessário buscar um modelo dentro do Brasil, haja vista as peculiaridades de cooperativas neste País, para tanto aprofundou-se no estudo das Diretrizes preliminares para um modelo de Maturidade em Governança Corporativa desenvolvido por Bramont (2012).

Bramont (2012) para desenvolver seu modelo preliminar, primeiramente, efetuou uma revisão da literatura sobre governança corporativa e modelo de maturidade. Posteriormente, iniciou a escolha das diretrizes, e para tanto, adotou o Código de Melhores Práticas do IBGC 2009, um código que está escrito em forma de recomendações.

Bramont (2012) analisou todas as práticas contidas no código do IBGC efetuou um resumo das principais e chegou em 151 práticas. Na próxima etapa, devido ao grande volume

de práticas, efetuou um novo filtro, observando critérios de subjetividade, redundância e especificidade que resultou em 50 práticas.

Após elencar as práticas cabíveis para seu propósito, Bramont (2012), efetuou a vinculação de cada uma aos quatro princípios de governança corporativa – Transparência, Equidade, Prestação de Contas e Responsabilidade Corporativa. Os princípios de acordo com o manual de boas práticas de Governança Corporativa do IBGC (2015) significam:

- 1) Transparência (*disclosure*): trata-se do desejo de disponibilizar a todos *shareholders* e *stakeholders* as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas exigidas em dispositivos legais ou regulamentares;
- 2) Equidade: trata-se de dar tratamento justo e isonômico a todos os sócios e partes relacionadas (*stakeholders*);
- 3) Prestação de Contas (*accountability*): trata-se do dever de prestação de contas de forma clara, concisa, compreensível e tempestiva, pelos agentes de governança com assunção total de responsabilidade pelos seus atos e omissões;
- 4) Responsabilidade Corporativa: trata-se da responsabilidade que os agentes de governança possuem, zelando pela situação econômico financeira das organizações, reduzindo impactos externos negativos e aumentando os impactos positivos, observando não somente a organização, mas tudo que está a seu redor.

Definido a classificação das práticas, Bramont (2012) inspirado em Crosby (1979) elaborou um caminho de maturidade rumo a adoção completa de todas as práticas de governança corporativa, que estão dispostos no quadro 6.

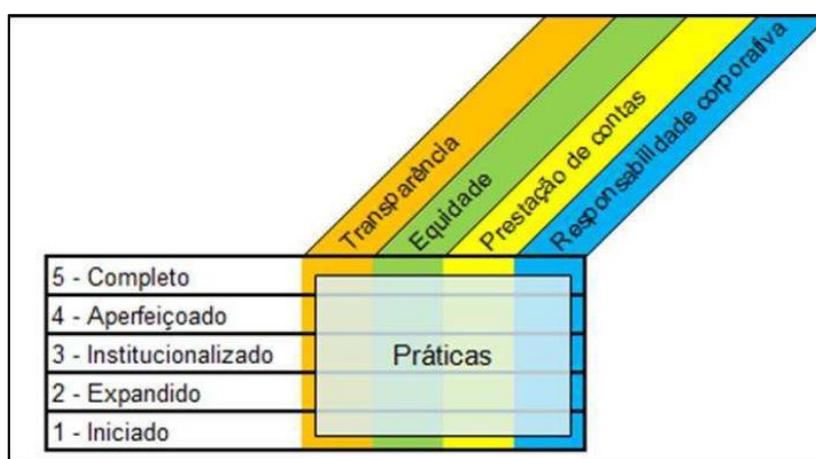
Quadro 6 – Níveis de Maturidade da Matriz MaCGov de Bramont (2012)

Nível	Definição
1. Iniciado	Práticas são implantadas por iniciativas isoladas.
2. Expandido	As práticas do nível 1 se disseminam alcançando órgãos de governança que inexistiam no nível anterior ou não adotavam nenhuma prática
3. Institucionalizado	Devido a existência de mais práticas de governança corporativa em execução, é necessário nova estruturação, organização e padronização
4. Aprimorado	Devido a institucionalização oportunidades de melhoria ficam evidentes e são buscadas.
5. Completo	Boas práticas abrangem todos os órgãos de governança corporativa

Fonte: Adaptado de Bramont (2012)

Os seus níveis propostos com suas respectivas práticas para averiguação se tornaram na MaCGov – matriz para práticas de governança corporativa, que consta da figura 4.

Figura 4 - MaCGov – relação entre Níveis, Dimensões e Práticas



Fonte: Bramont (2012)

4.5 Síntese do capítulo

O objetivo deste capítulo foi estudar sobre a maturidade. Primeiramente, buscou-se conhecer o conceito mais amplo de maturidade. Na sequência, foi verificado o quantitativo de pesquisas existentes no Brasil sobre esta temática. A próxima etapa foi conhecer algumas pesquisas existentes sobre modelos de maturidade, tendo portanto, pesquisado os modelos de

Greiner (1972) e (1998), Crosby (1979) pesquisado por Bramont (2012) e o modelo de Paulk et. al (1993).

Após obter os conhecimentos expostos, procurou-se aprofundar nos modelos de maturidade em Governança Corporativa. Explicou-se o seu conceito e estudou-se os modelos de Massie (2012) que foi aplicado no exterior e o modelo de Bramont (2012) que foi publicado no Brasil.

Conclui-se com esse capítulo toda a discussão teórica necessária para a pesquisa, partindo para o desenvolvimento prático deste estudo.

5. METODOLOGIA

O objetivo deste capítulo é apresentar todo o percurso metodológico seguido para a realização desta dissertação.

5.1 Conceituação e Classificação da pesquisa

Todo caminho que o ser humano segue na vida necessita de uma sequência de decisões a serem tomadas, um roteiro a ser seguido. Quando se inicia a pesquisa científica o primeiro passo a ser conhecido é o método adequado.

Método na concepção de Cervo e Bervian (1978:17) citado por Lakatos e Marconi (2011:45) é:

[...]método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um fim dado ou um resultado desejado. Nas ciências, entende-se por método o conjunto de processos que o espírito humano deve empregar na investigação de demonstração da verdade. (LAKATOS; MARCONI, 2011, p. 45)

Lakatos e Marconi (2011) ainda concluem que método é um conjunto de processos sistêmicos e racionais que permitem ao pesquisador alcançar seus objetivos, seguindo um caminho onde é possível obter o conhecimento, encontrar erros e tomar as decisões adequadas.

Uma pesquisa científica, quanto aos objetivos, é classificada como exploratória, descritiva e explicativa. Pesquisa exploratória é aquela na qual o pesquisador tem como escopo aprofundar o conhecimento sobre um tema de pouca pesquisa ou estudo. A pesquisa descritiva tem como enfoque descrever as características de um fenômeno, utilizando como uma de suas principais técnicas a coleta de dados. Já a pesquisa explicativa tem como característica ser um estudo mais aprofundado visto que seu objetivo é explicar os porquês da ocorrência de um fenômeno. (Beuren et al. 2004).

Em conformidade com o descrito esta pesquisa se classifica como exploratória e descritiva.

Uma pesquisa científica quanto aos procedimentos é classificada como pesquisa bibliográfica, experimental, documental, participante, levantamento e estudo de caso. Esta pesquisa será segundo esta classificação uma pesquisa bibliográfica e documental.

Pesquisa bibliográfica é aquela cujo enfoque é conhecer, analisar e explicar as contribuições sobre um determinado assunto, tema ou problema utilizando todo referencial publicado, tais como, livros, periódicos, artigos, dissertações, teses, entre outros. (Beuren et al. 2004)

Pesquisa documental, segundo Beuren et al (2004) é a pesquisa que utilizam materiais que não receberam nenhum tipo de tratamento ou podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa.

Quanto a abordagem de um problema, uma pesquisa pode ser qualitativa ou quantitativa. Pesquisa qualitativa é definida por Lakatos e Marconi (2011) como aquela que tem como preocupação analisar e conhecer aspectos mais profundos de um fenômeno. As autoras ainda citam Richardson (1999:90) que afirma que a pesquisa qualitativa “é caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas”. A pesquisa quantitativa tem como característica a utilização de instrumentos estatísticos durante a coleta e o tratamento dos dados, segundo Beuren et. al (2004). Os autores ainda citam Richardson (1999:70) que assim define a abordagem quantitativa:

Caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.(BEUERN et. al; 2004, p. 92; apud Richardson, 1999, p. 70)

De posse destes conceitos é possível afirmar que esta pesquisa é qualitativa e quantitativa.

5.2 Sequência da pesquisa

Para realização dessa pesquisa, seguiram-se os seguintes passos:

1. Revisão bibliográfica sobre cooperativismo, governança corporativa, modelos de maturidade e níveis de maturidade em governança corporativa;
2. Escolha de um questionário para medição do nível de maturidade;
3. Revisão do questionário
4. Definição dos níveis de maturidade para cada resposta possível;
5. Validação dos níveis de maturidade com especialistas;
6. Aplicação do questionário em um grupo de cooperativas de crédito.
7. Apuração do resultado

5.2.1 Revisão Bibliográfica

A revisão bibliográfica sobre o tema cooperativismo abordou toda a evolução normativa do sistema cooperativista de crédito no Brasil, visando conhecer e compreender o sistema, haja vista que os impactos legislativos muito interferem em um segmento regulado. Posteriormente buscou-se conhecer a estrutura do sistema cooperativista de crédito do Brasil.

Durante a revisão bibliográfica sobre governança corporativa objetivou-se conhecer seus princípios, para tanto foi abordado num plano internacional a descrição dada pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE e *World Council of Credit Unions – WOCCU*, já no plano nacional utilizou-se das descrições dadas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, pela Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB, e pelas definições do Banco Central do Brasil – BCB.

Posteriormente, buscou-se conhecer os modelos de maturidade e para tanto se efetuou pesquisa na literatura existente sobre a temática. Utilizou-se os estudos de Ackoff (1979), Becker et. al (2009), Poeppelbuss e Roeglinger (2011), Holanda (2014), Nogueira (2015), Massie (2012) e Bramont (2012). Os estudos efetuados pelos últimos quatro autores são focados em Maturidade em Governança Corporativa. O trabalho efetuado por Bramont (2012) definiu cinco níveis de maturidade em Governança Corporativa e criou a MacGov, sendo que este trabalho foi a inspiração para a pesquisa neste trabalho proposta.

5.2.2 Escolha de um questionário para níveis de maturidade

A segunda etapa da pesquisa necessitava da escolha de um questionário para medir o nível de maturidade em Governança Corporativa, o trabalho efetuado por Bramont (2012) possuía um questionário base, todavia seu enfoque eram outras empresas e não as cooperativas de crédito.

Averiguou-se que o Banco Central do Brasil, conforme referencial teórico, já havia efetuado pesquisas sobre a Governança Corporativa. A primeira pesquisa foi desenvolvida entre 2006 e 2009, durante o ano de 2007. A autarquia aplicou um questionário contendo 100 questões as cooperativas de crédito do Brasil com dois objetivos: o primeiro era provocar discussões sobre o tema, permitindo que os dirigentes refletissem sobre os mecanismos de governança; e o segundo foi obter um diagnóstico sobre a percepção desses dirigentes e a prática da governança corporativa. O resultado da pesquisa foi tão robusto que culminou no livro *Governança Corporativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito*.

A segunda pesquisa do Banco Central do Brasil foi realizada durante o período de 2013 e 2014 com a criação de um grupo de trabalho denominado “Governança Corporativa em Cooperativas de Crédito” coordenado pelo Departamento de Supervisão de Cooperativas e de Instituições Não Bancárias – DESUC. O grupo de trabalho foi representado, além da DESUC, pelos departamentos de Fiscalização (DIFIS), de Regulação (DINOR) e de Organização do

Sistema Financeiro e Controle de Operações do Crédito Rural (DIORF) do Banco Central do Brasil, bem como da Organização da Cooperativas Brasileiras (OCB), *Deutscher Genossenschafts und Raiffeisenverband* [Confederação Alemã de Cooperativas] (DGRV), Instituto Brasileiro de Governança Cooperativa e a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto – Observatório do Cooperativismo (FEA-RP) da Universidade de São Paulo. A pesquisa realizada, segundo o relatório, teve como objetivo central a atualização da base dados ampla de governança nas cooperativas de crédito para a tomada de decisões de desenvolvimento de normativos, de ações de supervisão e de adoção de políticas amplas de regulação, e ainda teve a finalidade de reestimular a comunicação intrasistemas cooperativos a respeito da matéria.

O grupo de trabalho governança corporativa em cooperativas de crédito efetuou diversas reuniões com intuito de revisar o questionário aplicado na pesquisa anterior, que culminou em um novo questionário, composto de 99 questões dicotômicas (Sim/Não). Esse questionário era segregado em 3 etapas, sendo que cada uma correspondia a uma diretriz: Representatividade, Estrutura da Alta Administração e Fiscalização. Optou-se nessa pesquisa em aglutinar as diretrizes Direção Estratégica e Gestão Executiva em função dos resultados obtidos na última pesquisa. Esse questionário foi enviado a 1143 cooperativas durante 2013 e 2014, e recebeu 1004 respostas.

Em função da robustez das pesquisas efetuadas por esta autarquia, da destinação específica as cooperativas de crédito, bem como a criação de um questionário dicotômico, este foi adotado como base para esta dissertação.

5.2.3 Revisão do questionário escolhido

Com a definição do questionário, foi efetuada uma revisão do mesmo. Durante esse processo foi identificada a existência de 26 questões que somente teriam o objetivo de coleta estatística para o Banco Central do Brasil. Como não eram aderentes ao objetivo de medição de níveis de maturidade, foco desta dissertação, foram, portanto, eliminadas.

5.2.4 Definição dos Níveis de Maturidade

A próxima etapa consistiu em atribuir níveis de maturidade em cada opção de resposta para cada questão. Inspirado no trabalho de Bramont (2012) utilizou-se cinco níveis de maturidade: Iniciado, Expandido, Institucionalizado, Aprimorado e Completo. A definição dada para cada nível, também inspirada nas definições dadas por Bramont (2012) foi:

- a. Iniciado (1): Demonstra um início de procedimentos de Governança Corporativa. A cooperativa adota os procedimentos exigidos por normas reguladoras (lei ou outro normativo), mas ainda não possui uma cultura de Governança.
- b. Expandido (2): Já ocorreu um pequeno progresso, algumas práticas já são adotadas além das exigidas por normas reguladoras;
- c. Institucionalizado (3): Mais práticas são executadas simultaneamente. Existe maior transparência, formalização; existe uma institucionalização do conceito no ambiente da cooperativa;
- d. Aprimorado (4): Trata-se de uma evolução ao processo institucionalizado, em que é observada a possibilidade de melhorias. A cooperativa já está próxima da prática ideal de Governança Corporativa em conformidade com as diretrizes recomendadas pelo Bacen.
- e. Completo (5): As práticas adotadas pela cooperativa são as ideais em conformidade com as diretrizes propostas pelo Bacen. O ambiente é totalmente adaptado à Governança Corporativa, o que gera um ambiente sólido e os princípios de boa governança são parte da cultura da cooperativa.

5.2.5 Validação dos níveis de maturidade com especialistas

Escolhido o questionário, adaptado aos propósitos desta pesquisa e contendo os níveis de maturidade para cada prática de boa governança corporativa, optou-se por efetuar dois encontros com especialistas em cooperativas de crédito.

Para os propósitos dessa pesquisa, utilizou-se da participação de dois especialistas: um gerente de auditoria da Confederação Nacional de Auditoria Cooperativa (CNAC) e um funcionário do Departamento de Supervisão de Cooperativas e Instituições Não Bancárias do Banco Central do Brasil.

A escolha do profissional da CNAC deve-se ao fato desta ser responsável por um grande volume de auditorias externas em cooperativas de crédito e, portanto, conhecem a realidade prática destas instituições. Cabe ressaltar que o Banco Central do Brasil recentemente atribuiu as Entidades de Auditoria Cooperativa o processo de auditoria dos procedimentos de Governança Corporativa. A reunião com esse profissional ocorreu no dia 22 de agosto de 2016, na unidade da Confederação Nacional de Auditoria Cooperativa, situada na cidade de Belo Horizonte em Minas Gerais, teve duração de noventa minutos e foi assinado Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE.

A escolha de um funcionário da DESUC foi devido ao fato de o mesmo ter sido integrante da equipe que realizou a pesquisa de Governança Corporativa entre 2013 e 2014 e participou do processo de revisão do questionário que utilizamos como insumo para essa pesquisa. A reunião com esse profissional ocorreu no dia 02 de setembro de 2016, no Banco

Central do Brasil, situado na cidade de São Paulo, teve duração de noventa minutos e foi assinado Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE.

Os objetivos deste processo foram:

- Saber a opinião dos especialistas sobre a importância da pesquisa objeto dessa dissertação; e
- Validar os níveis de maturidade atribuídos a cada opção de resposta ao questionário.

Para se alcançar os objetivos propostos, antes da data marcada, foi enviado a cada especialista e-mail, contendo uma síntese da pesquisa, dos objetivos da mesma e do questionário com os níveis já preenchidos para discussão. Foi também apresentado como eram compostos estes níveis. Este fato foi novamente apresentado no momento inicial de cada reunião.

Visando dar uma maior dinâmica no processo de apresentação dessas reuniões, será transcrito os textos, observando a sequência das questões do questionário. Devido ao sigilo necessário aos especialistas, funcionário da CNAC e funcionário do BACEN, serão citados como especialista A e especialista B respectivamente.

As reuniões geraram resultados altamente profícuos. O especialista A por se relacionar com a realidade de cooperativas de crédito de diversos portes e localizações, suas contribuições foram relacionadas com a prática aplicada neste segmento. Já o especialista B por ser um profundo conhecedor da norma cooperativista e ser um membro da pesquisa sobre Governança Corporativa contribuiu com a visão da autarquia.

Em relação ao primeiro objetivo da reunião, o especialista A declarou que realmente é muito importante a realização de pesquisas voltadas ao mercado cooperativista de crédito, pois se trata de um segmento em grande expansão no Brasil, que possui relevância no Sistema Financeiro Nacional e vem aprimorando suas práticas de governança corporativa.

O especialista B primeiramente explanou sobre todo o projeto de Governança Corporativa que ele participou em 2013/2014. Também afirmou que pesquisas sobre essa temática realmente são essenciais e que no início do projeto sempre tinham o desejo de que outros acadêmicos dessem continuidade ao trabalho, e, portanto, fica satisfeito em participar de uma nova pesquisa com esse intuito.

Para averiguar a opinião dos especialistas sobre o questionário, optou-se por discutí-lo na íntegra, e as principais ponderações estão abaixo resumidas.

Sobre a questão que aborda a existência de manual de assembleia geral, o especialista A comentou que hoje os principais sistemas elaboram o mesmo e solicitam que as cooperativas

o adotem, todavia este deveria ser disponibilizado aos cooperados, para que os mesmos conheçam a rotina de tão importante momento. Alegou que as cooperativas normalmente fornecem uma via do estatuto social no momento em que o cooperado se filia, mas recomendava que para a adoção de uma boa prática de governança, o manual também deveria ser disponibilizado e, portanto, sugeriu que fosse incluída esta abordagem no questionário. O especialista B também concordou com essa sugestão.

Em relação à questão sobre o momento de realização das assembleias o especialista A afirmou que via de regra o comparecimento é em terceira convocação, que não é uma boa prática e que demonstra a fraqueza de governança corporativa neste quesito. O especialista B afirmou que as cooperativas necessitam tomar atitudes de indução a participação em assembleias, isto é, tomando iniciativas que atraiam a participação dos cooperados.

Na questão sobre a cooperativa promover ações para aumentar o quórum em suas assembleias, o especialista A concordou com todos os níveis atribuídos, com exceção da opção “Eventos relacionados a festas, sorteios, almoço, churrasco, coquetel” em que entende que é uma péssima prática de governança corporativa. Argumentou que, embora ela possa ser efetuada de uma maneira produtiva, atualmente é utilizada como ferramenta de perpetuação dos administradores atuais, bem como uma aprovação da pauta sem questionamentos. Exemplificou que ocorrem eventos onde é promovido um belo almoço, com bebida a vontade, show com dupla sertaneja de renome e no período da tarde é efetuada a assembleia, a qual, neste momento, já estava com toda pauta aprovada. O especialista B afirmou que não imaginava que existiam cooperativas utilizando esses eventos com finalidade escusa, afinal em suas pesquisas descobriram que esses eventos eram muito bem utilizados no sul do Brasil. Concordou com os níveis atribuídos em cada resposta.

A questão “existe previsão em normas internas, p. ex estatuto/regimento interno/manual, assegurando o direito do associado de solicitar a postergação das AGs, quando julgar necessário” ambos os especialistas concordaram com a eliminação da mesma do questionário. O especialista A argumentou que devido à falta de maturidade sobre a temática no ambiente cooperativista essa postergação pode ser utilizada para finalidades não coerentes com o objetivo inicial. O especialista B também concordou com esses argumentos, afirmando que se trata de um excesso de democracia que pode gerar maiores malefícios do que benefícios. Portanto a questão foi eliminada.

Na questão voltada à documentação que é disponibilizada antes da assembleia geral aos cooperados, o especialista A sugeriu eliminar a opção “dados sobre Planejamento Estratégico: projetado x realizado”, argumentando que, primeiramente esses dados são de escopo do

Conselho de Administração e que os cooperados não possuem maturidade suficiente para compreender e discutir esse tópico, o que tumultuaria a assembleia.

Na questão sobre “disponibilização ao associado do Relatório de Administração/Gestão previamente às AG”, o especialista A recomendou eliminar a opção sobre a representatividade do crédito do maior devedor, pois em muitos municípios os cooperados conseguem identificar quem é o cooperado com essa característica, o que ocasiona grandes problemas. O especialista A enfatizou que não existe nenhum problema na cooperativa possuir um maior devedor ou depositante, desde que a instituição observe os critérios adequados para essas operações, todavia, muitos cooperados não entendem assim, então devido à falta de maturidade para esse aspecto não acha necessária esta divulgação. O especialista B concordou com essa sugestão e argumentou que o ambiente de assembleia muitas vezes é hostil, o que justifica a eliminação desta opção.

Em relação à questão sobre “com que antecedência da AG os associados recebem os relatórios de Administração/Gestão” o especialista A pontuou ser importante reconhecer um nível 2 (expandido) na opção de resposta “10 dias antes da AG”, pois, embora seja uma exigência normativa e das centrais, há cooperativa que não faz essa publicação.

A questão “para quais documentos/relatórios listados, o estatuto, regimento ou manual interno determinam sua apresentação durante AGs” o especialista A recomendou alterar a opção “Relatório e Recomendações da Auditoria” para somente “Relatório de Auditoria”, pois as recomendações tratam, muitas vezes, de aprimoramento de controles internos, pontos de melhoria, que os cooperados não possuem condições de avaliarem esse item. O especialista B concordou plenamente, alegando que provavelmente no questionário utilizado por eles em 2013/2014 não foi atentado esse fato.

Sobre a questão “a ata das AGs é divulgada aos associados” o especialista A concordou com os níveis atribuídos e afirmou que infelizmente, não é uma prática a divulgação das atas pelas cooperativas. O especialista B concordou com os níveis atribuídos e argumentou que seria interessante se as cooperativas tomassem a iniciativa de disponibilizar suas atas a seus cooperados.

A questão “existe, em alguma regulamentação interna, dispositivo contendo a descrição dos requisitos necessários e do processo para candidatura ao CA/Diretoria/CF” o especialista B sugeriu que ela fosse segregada em duas pois não adianta a cooperativa possuir a regulamentação e a mesma não estar disponível aos cooperados. O especialista B ainda afirmou ser importante que as cooperativas divulguem além dos requisitos, as vagas existentes e que as mesmas são remuneradas.

A questão “a cooperativa ou sistema a que pertence dispõe de programa institucional de formação e capacitação do quadro de associados não colaboradores ou não dirigentes” foi questionada pelo especialista A o porquê da diferenciação de níveis de maturidade em função de estar institucionalizada na singular, na central ou na confederação. O pesquisador afirmou que entende que uma maior governança existe quando a própria singular entende a importância e a institucionaliza independente de outros níveis do cooperativismo. O especialista A concordou com essa afirmação. O especialista B concordou com os níveis atribuídos a cada opção de resposta e afirmou que entende que a segregação de maturidade nestes moldes realmente denota a proposta desta pesquisa.

A questão “a cooperativa possui institucionalmente algum programa de formação de futuros dirigentes e lideranças” o especialista A comentou ser uma prática excepcional para a perenidade das cooperativas, e que algumas centrais já têm trabalhado no desenvolvimento de dirigentes, todavia não conhece programa de formação de futuros e que esta questão realmente serve como um alerta às cooperativas.

A questão “a cooperativa possui código de conduta/ética vigente” o especialista A informou que atualmente trata-se de um assunto contido em manuais por alguns sistemas como o Sicoob, por exemplo, e que existe a prática nas cooperativas de distribuição de um código, bem como o acolhimento de ciência deste normativo com a equipe de colaboradores, inclusive para os novos membros contratados. Todavia, o especialista A entende ser de fundamental importância que os principais órgãos da cooperativa também possuíssem conhecimento desta política, portanto recomendou a criação de uma nova questão, solicitando informar se existe ciência individual de cada membro do CA, CF e Direx, pois somente assim existiria uma prática institucionalizada. O especialista B ficou surpreso em saber que as cooperativas adotam essas posturas com seus colaboradores e concordou plenamente com a criação da nova questão, pois para uma boa governança é essencial que todos os membros de uma cooperativa conheçam as normas voltadas a código de ética e conduta. O especialista B sugeriu que na questão constasse o termo ciência individual e não em ata de aprovação do manual, pois somente assim cada membro efetivamente adquirira conhecimento sobre esse normativo.

O especialista B em relação à pergunta “a maioria dos membros do CA está participando de qual mandato? (Consecutivo ou não)” sugeriu que tanto para a opção de resposta primeiro mandato e segundo mandato o nível de maturidade deve ser o mesmo, pois embora a maioria estar no primeiro mandato demonstra a rotatividade de membros o que é salutar na visão das diretrizes, também possui o risco de não gerar continuidade, e, portanto, um segundo mandato é muito útil.

O especialista B também teceu considerações sobre a questão “existe avaliação periódica dos membros do CA”, afirmando que avaliações com período inferior a seis meses geram um custo elevado de governança corporativa e, portanto, avaliações semestrais são o ideal. O especialista A, não teceu comentários sobre essa questão, apenas concordou com os níveis atribuídos.

A questão “o Planejamento Estratégico, caso exista, foi formulado por:” ambos os especialistas concordaram com os níveis atribuídos. O especialista B afirmou que é sabido que em muitas cooperativas esse planejamento é efetuado pela diretoria executiva somente e, que isso não é uma boa postura, pois os dirigentes ficam em uma situação clara de agência, pois eles irão dizer a meta que devem alcançar. Por isso, embora em algumas cooperativas não seja possível a contratação de um comitê para ajudar o Conselho de Administração nessa etapa, o planejamento deve ser efetuado com a participação crítica destes.

A questão “caso existam, com que frequência os conselheiros suplentes participam das reuniões do CA” o especialista A comentou que na prática existem suplentes participando de reuniões do CA como ouvinte, entretanto, deliberam na reunião, participam da votação e assinam a ata. Neste formato, entende ser totalmente inadequada a presença do suplente, pois com estes moldes ele não é um suplente, mas sim um titular. Sugeriu que incluísse uma opção em que os suplentes dessem ciência nas atas. Esta sugestão não foi acatada. O especialista B argumentou que em virtude das afirmações do especialista A, acreditava que o ideal seria incluir nas opções de resposta a afirmação como ouvinte.

A questão “as atribuições do CA estão definidas no estatuto e/ou regimento interno” ambos especialistas concordaram com os níveis atribuídos. O especialista A lembrou que o Banco Central do Brasil inovou por meio da Resolução nº 4434 quando pela primeira vez definiu um escopo mínimo de atribuições. O especialista B argumentou que como a legislação no Brasil é muito dinâmica recomenda que as atribuições realmente constem de normativos internos.

A questão “em alguma regulamentação da cooperativa ou sistema cooperativo está previsto o treinamento regular para os potenciais conselheiros de administração/diretores” ambos especialistas concordaram com os níveis atribuídos as opções de resposta. O especialista B enfatizou ser de suma importância a existência destes critérios em estatuto para que uma administração não deixe de fazê-lo.

A questão “existe algum critério formalizado para que os diferentes segmentos (regiões, categorias profissionais, etc) quem compõe o quadro social tenham representatividade no CA, foi objeto de uma ponderação em comum por ambos especialistas. Os dois afirmaram que é

importante existir a participação dos diferentes segmentos no conselho para que as diretrizes estratégicas atendam às necessidades de todos cooperados. Afirmaram, ainda, que é importante a existência de um critério formalizado para que não seja objeto de decisão de gestão, mas sim uma atribuição a ser cumprida.

O especialista B ponderou sobre a questão “a cooperativa possui critério formalizado para remuneração do CA”, argumentando que é muito interessante existir normativos sobre essa temática, afinal embora a remuneração seja aprovada pela assembleia, a existência de parâmetros serve como balizador para esse fim.

Outra questão muito debatida foi “quais são os critérios para remuneração dos membros do CA” em que dentro das opções de resposta constam “variável em relação às sobras, definido na singular” e “variável em relação a outras métricas de desempenho, definida na singular”. O especialista A afirmou que a melhor governança existe na opção “sobre outras métricas de desempenho”, pois tratam-se de posturas que buscam a perpetuidade da cooperativa, por meio de um crescimento contínuo e com responsabilidade. Em relação a opção “variável em relação as sobras” o especialista A comentou que se trata de uma opção tão maléfica ou mais do que a opção de não ter remuneração, pois cooperativas não foram criadas para terem sobras e quando o órgão máximo estratégico possuir remuneração atrelada a essa opção, ele tenderá a aumentar as taxas de crédito e reduzir as taxas de aplicação, por exemplo, para maximizar o spread. Cria um problema muito grande de conflito de agência, portanto, não deve ser usado pelas cooperativas. Entretanto, existem cooperativas que utilizam esse formato. O especialista B concordou com os argumentos do especialista A e comentou que embora uma cooperativa não tenha objetivo de lucro, esse é necessário para o crescimento da instituição. O especialista B ainda afirmou que o CA/CF/DIREX devem ser remunerados para que exista um grande comprometimento. O especialista B ainda comentou que em nenhum lugar do mundo existe o trabalho não remunerado, até mesmo na Alemanha. Em uma entrevista que o especialista B fez com membro da DGRV, foi lhe afirmado que os conselheiros alemães não possuem salário, todavia todos seus custos, funcionários e estrutura para exercício da função são pagos pela cooperativa, e que mesmo assim falta comprometimento.

O especialista B questionou o porquê do nível de maturidade na questão “quais são as condições básicas (pré-requisitos) para o exercício do cargo de CA, além das previstas na regulamentação” ter um nível 4 para a opção de resposta “possuir experiência comprovada no mercado financeiro” ao invés de 5 como para a opção “capacitação técnica comprovada - curso superior em área financeira ou afim e/ou treinamento na área de direito, economia, administração, governança, finanças, etc.”. O pesquisador argumentou que a experiência

comprovada é muito ampla, pois se um cooperado anteriormente exerceu funções operacionais em instituições financeiras, ele se enquadraria no quesito experiência, todavia pelo exercício da função este não possui conhecimento estratégico e de gestão. O especialista B concordou com esse argumento e aprovou os níveis estabelecidos.

A questão “como é escolhida a Diretoria Executiva (DIREX)” existia uma opção de resposta “os diretores são contratados, não são associados” o especialista A comentou que não enxerga melhor prática de governança no fato de um diretor não ser associado ou ser associado, pois atualmente em muitas cooperativas o procedimento de associação é muito fácil. O importante é que os diretores possuam competência técnica. O especialista B concordou com estas ponderações, e também sugeriu eliminar esta opção de resposta, afinal essa diferenciação não aprimora a governança corporativa em uma cooperativa de crédito.

Sobre a questão “quantas horas são dedicadas à cooperativa pelos membros da Direx” ambos especialistas concordaram com os níveis atribuídos em função da quantidade de horas dedicadas. O especialista A afirmou que realmente o ideal é que os diretores se dediquem integralmente as suas cooperativas, pois são negócios muito complexos, de muitos riscos, que necessitam de um ótimo acompanhamento. O especialista B argumentou que o tempo de dedicação é tão importante que hoje existe uma discussão no Banco Central do Brasil sobre um normativo que proíba que o diretor de uma cooperativa exerça funções executivas em outras empresas.

Em relação à questão “quais são os critérios para remuneração dos membros da diretoria executiva” o especialista A afirmou ser de extrema importância os mesmos terem uma remuneração justa, pois caso contrário não existe comprometimento. O especialista B concordou com a ponderação do especialista A bem como o nível atribuído a opção de resposta.

A questão “existe regulamentação interna à singular, central ou sistema cooperativo a que pertence sobre a Divulgação de transações com partes relacionadas” o especialista A comentou que acha desnecessária a existência desta em função do exigido pelo CPC 05. E que sempre que a auditoria encontra informação relevante não divulgada, ela pode modificar sua opinião em um relatório de auditoria. Já o especialista B afirmou que uma grande parte dos problemas em cooperativas de crédito surgem em função de transações com partes relacionadas e, portanto, acha importantíssimo que se mantenha essa questão, pois ela serve como um momento de discussão dentro do ambiente cooperativo.

Em relação a pergunta “existe regulamentação interna à singular, central ou sistema cooperativo a que pertence sobre resolução de conflitos de interesses em órgãos estatutários” o especialista A afirmou que trata de uma questão muito importante, pois em muitas cooperativas

não se é tomado as devidas cautelas sobre essa temática. O especialista A exemplificou já ter encontrado ata onde a parte interessada participou da deliberação e aprovação do assunto. O especialista B afirmou que é importante a existência de normas para que as partes interessadas compreendam que não devem participar de assuntos de seu interesse particular. Ambos especialistas concordaram com o nível de maturidade atribuído a resposta.

A questão “em 2015: de forma rotineira, foi observada qual antecedência em relação a reunião ordinária, na remessa de relatórios/documentos para análise dos membros do CF” ambos especialistas concordaram com os níveis atribuídos e argumentaram que realmente é importante ser disponibilizado a documentação com o máximo de antecedência possível.

Em relação a questão “quais são os critérios para remuneração dos membros do CF” o especialista B argumentou que o melhor nível de maturidade estar atribuído a remuneração variável em relação a outras métricas de desempenho definida na singular é um bom critério, analisando o aspecto da remuneração semelhante previsto nas diretrizes expostas pelo Banco Central do Brasil. Todavia o especialista B salientou ser importante que as métricas de desempenho sejam voltadas a crescimento com responsabilidade.

Outra questão abordou a postura de suplentes, agora no âmbito do Conselho Fiscal, a questão é “com que frequência os conselheiros suplentes participam das reuniões do CF durante 2015”. O especialista A relatou que encontrou o mesmo problema que já relatou na questão sobre o Conselho de Administração. Existem suplentes de Conselho Fiscal atuando como efetivos o que é uma péssima prática e, portanto, sugeriu também a opção de resposta em que o conselheiro não participasse das reuniões, mas desse ciência nas atas. O especialista B afirmou que realmente é um grande erro conselheiro suplente atuar como efetivo. Em relação a sugestão dada pelo especialista A, o especialista B argumentou que a ciência nas atas não é o melhor meio, pois quem assina também é responsável. Tendo em vista o que recomenda as diretrizes do Banco Central do Brasil, o especialista B recomendou que incluísse uma opção de resposta onde todos os suplentes participem das reuniões apenas como ouvinte, não podendo deliberar. A sugestão dada pelo especialista B foi acatada, afinal é importante ter suplentes em condições de assumir o cargo de efetivo quando for necessário.

Por fim, o especialista A agradeceu a oportunidade de participar da pesquisa e enfatizou a novidade da Auditoria Cooperativa, criada pela Resolução Bacen nº 4454, que tem entre seus escopos a Governança Corporativa.

O especialista B também agradeceu a oportunidade de participar da pesquisa e se colocou à disposição para quantos questionamentos forem necessários. Parabenizou novamente a iniciativa pela pesquisa nesta seara e afirmou que o Banco Central do Brasil tem como

filosofia participar de pesquisas acadêmicas voltadas ao conhecimento do Sistema Financeiro Nacional.

5.2.6 Envio de questionário para um grupo de cooperativas

Concluídas a validação dos níveis de maturidade, foram efetuadas as melhorias propostas no questionário. O questionário final, que consta do Apêndice A, manteve a estrutura do elaborado pelo Banco Central do Brasil sendo segregado em 3 partes, as quais correspondem a cada diretriz: Representatividade, Estrutura de Alta Administração e Fiscalização. Cada questão possui opções de respostas dicotômicas, que são práticas que podem ser adotadas pelas cooperativas. O questionário final possui setenta e cinco questões que ficaram distribuídas conforme o quadro 7.

Quadro 7 – Distribuição das questões do questionário da pesquisa segregado por diretriz

Diretriz	Questões
Representatividade	26
Estrutura de Alta Administração	31
Fiscalização	18
Total	75

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

A próxima etapa foi o envio do mesmo para um conjunto de cooperativas que são a amostra desta pesquisa.

Conforme apresentado na página 56 e 57, a maioria das cooperativas de crédito situadas na região sudeste do país e, particularmente, as clássicas se situam no estado de Minas Gerais.

Analisando-se as cooperativas do estado de Minas Gerais, foi averiguado que a maioria das cooperativas são filiadas ao Sicoob Central Cecremge e ao Sicoob Central Crediminas, conforme gráfico 3 disposto na página 58. Em virtude da facilidade de acesso do pesquisador às cooperativas do Sicoob Central Cecremge, essas foram escolhidas.

Definido que o objeto da pesquisa seria as Cooperativas de Crédito Clássica de Livre Admissão filiadas ao Sicoob Central Cecremge, foi apurada a existência de trinta e três cooperativas. Posteriormente, levantou-se o e-mail dessas cooperativas no cadastro das cooperativas existente no Banco Central do Brasil.

De posse dessas informações, foi enviado o questionário no dia 14/09/2016 e foi concedido prazo de resposta até o dia 20/10/2016.

5.2.7 Metodologia para apuração do Resultado Final

5.2.7.1 Estabelecimento da pontuação

Para se apurar o resultado final, primeiramente estabeleceu-se para cada opção de resposta em uma questão, um nível de maturidade. Tendo em vista que entre as opções existem aquelas que são consideradas boas práticas de governança corporativa e outras que não são, os níveis atribuídos foram de 0 a 5, conforme quadro 8.

Posteriormente, optou-se por estabelecer para cada nível atribuído uma pontuação, que para facilitar o entendimento é a mesma do nível, ou seja, se a opção de resposta é correspondente ao nível 4 de maturidade em relação as boas práticas de governança corporativa, a cooperativa adquiriu 4 pontos, conforme quadro 8.

Quadro 8 – Níveis de Maturidade e Pontuação atribuída

Nível de Maturidade	Nível constante do questionário	Pontuação
Inexistente	0	0
1. Iniciado	1	1
2. Expandido	2	2
3. Institucionalizado	3	3
4. Aprimorado	4	4
5. Completo	5	5

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Existem no questionário questões em que mais de uma opção de resposta é aceita, e estas tiveram um tratamento diferenciado. Nas questões em que cada opção de resposta corresponde a um nível de maturidade, foi escolhido o maior nível entre as respostas dadas para atribuição de pontuação da questão. As demais questões (questões: 09, 10, 13, 19, 46, 47 e 61) possuem opções de respostas que se complementam e, portanto, receberam outro tratamento.

Na questão nove, se a resposta for “sim” para uma ou duas opções, equivale ao nível 2 de maturidade; três respostas “sim”, equivale ao nível 3; quatro “sim”, equivale ao nível 4; e cinco “sim”, ao nível 5. Para a pontuação manteve-se o critério: maturidade igual a pontos.

Quadro 9 – Questão nº 9 do Questionário utilizado na Pesquisa

9	Marque SIM, em documentos que são disponibilizados aos associados, antes da realização de AGs, na sede da cooperativa ou no sítio da instituição	Parecer do CF	1	
		Demonstrativos Financeiros auditados do exercício anual anterior	1	
		Distribuição de sobras e destinação do Fates propostas pelo CA/Diretoria	1	
		Regulamento Eleitoral	1	
		Currículos/Informações sobre eventuais candidatos a eleição de membros estatutários	1	
		Outros documentos	0	
		Não são disponibilizados documentos antes da realização de AGs	0	

Fonte: Banco Central do Brasil (2013) adaptado pelo autor

Na questão dez se a resposta “sim” for a uma ou duas opções equivale a nível 1 de maturidade; três ou quatro respostas “sim” equivale a nível 2; cinco ou seis respostas “sim” equivale a nível 3; sete ou oito respostas “sim” equivale a nível 4; e nove ou dez respostas “sim” equivale a nível 5. Também para atribuição da pontuação manteve-se o mesmo critério.

Quadro 10 – Questão nº 10 do Questionário utilizado na Pesquisa

10	É disponibilizado ao associado Relatório de Administração/Gestão previamente às AGs? Se SIM, marque quais as informações disponíveis aos associados nesse relatório	Não existe ou não é disponibilizado relatório de administração/gestão	0	
		Desempenho em relação às políticas e metas;	1	
		Evolução dos ativos; depósitos à vista e a prazo; evolução da carteira de crédito	1	
		Evolução de inadimplência na carteira de crédito	1	
		Volume de crédito transferido para prejuízo no último exercício	1	
		Representatividade do crédito dos 10 maiores devedores em relação ao total da carteira de crédito	1	
		Evolução da distribuição de risco da carteira de crédito nos três últimos exercícios	1	
		Concentração de captação: 10 maiores depositantes/total de depósitos	1	
		Percentual de remuneração do CA e CF em relação ao total das despesas administrativas	1	
		Percentual da remuneração da diretoria executiva em relação ao total das despesas administrativas	1	
		Percentual de gastos com viagens em relação ao total das despesas administrativas	1	
		Outras informações	0	

Fonte: Banco Central do Brasil (2013) adaptado pelo autor

Na questão treze, uma resposta “sim” equivale a nível 1 de maturidade; duas respostas “sim” equivale a nível 2; três respostas “sim” equivale a nível 3; quatro respostas “sim” equivale a nível 4; e cinco ou seis respostas “sim” equivale a nível 5. Também para atribuição da pontuação manteve-se o critério.

Quadro 11 – Questão nº 13 do Questionário utilizado na Pesquisa

13	Para quais documentos/relatórios listados, o estatuto, regimento ou manual interno determinam sua apresentação durante AGs?	Relatório de administração/gestão	1	
		Parecer do CF	1	
		Balanco e balancete	1	
		Demonstrativo de resultado	1	
		Distribuição de sobras e destinação do Fates	1	
		Relatório da Auditoria	1	
		Outros	0	

Fonte: Banco Central do Brasil (2013) adaptado pelo autor

Na questão dezenove, uma resposta “sim” equivale a nível 2 de maturidade; duas respostas “sim” equivale a nível 3; três respostas “sim” equivale a nível 4; quatro respostas “sim” equivale a nível 5. Também para atribuição da pontuação manteve-se o critério: maturidade igual a pontuação.

Quadro 12 – Questão nº 19 do Questionário utilizado na Pesquisa

19	Em quais tipos de deliberação ocorre voto secreto nas AGs?	Nunca há deliberação por voto secreto	0	
		Alteração de estatuto	1	
		Remuneração do CA, CF e Diretoria Executiva	1	
		Fusão, incorporação, liquidação de cooperativa	1	
		Eleição do CA/Diretoria e CF	1	
		Outros	1	
			0	

Fonte: Banco Central do Brasil (2013) adaptado pelo autor

Na questão 46, se uma ou duas respostas for “sim” equivale a nível 1 de maturidade; três ou quatro “sim” equivale a nível 2; cinco, seis ou sete “sim” equivale a nível 3; oito ou nove respostas “sim” equivale a nível 4; dez ou mais respostas “sim” equivale a nível 5. Também para atribuição da pontuação manteve-se o critério: maturidade igual a pontos.

Quadro 13 – Questão nº 46 do Questionário utilizado na Pesquisa

46	Quais são os principais documentos/relatórios utilizados pelo CA para acompanhamento da Gestão executiva/operacional da entidade? Marque sim para os documentos disponibilizados durante as reuniões de 2013 a 2015	Não existem relatórios específicos ao CA	0	
		Demonstrações Contábeis - balanço, balancete, demonstrativo de despesas e receitas	1	
		Relatórios de Auditoria	1	
		Relatórios de Controle Interno e conformidade	1	
		Relatório sobre acompanhamento das irregularidades apontadas pelo CF e auditoria	1	
		Histórico de evolução da carteira de crédito	1	
		Histórico de evolução da inadimplência e provisão	1	
		Acompanhamento de indicadores: limites operacionais estabelecidos pelo Bacen	1	
		Representatividade dos 20 maiores devedores em relação ao total da carteira de crédito	1	
		Matriz de migração de risco na carteira de crédito	1	
		Histórico da evolução dos depósitos à vista e a prazo	1	
		Representatividade dos 10 maiores depositantes em relação ao total de depósitos	1	
		Dados sobre Planejamento Estratégico: projetado x realizado	1	
		Outros	0	

Fonte: Banco Central do Brasil (2013) adaptado pelo autor

Na questão 47, uma resposta “sim” equivale a nível 3 de maturidade; duas respostas “sim” equivale a nível 4; e três “sim” equivale a nível 5. Para atribuição da pontuação manteve-se o critério: maturidade igual a pontuação.

Quadro 14 – Questão nº 47 do Questionário utilizado na Pesquisa

47	Existem comitê de assessoramento ao CA?	Não existem comitês	1	
		Existe comitê de Riscos	1	
		Existe comitê de Investimentos	1	
		Existe comitê de Auditoria	1	
		Existem outros comitês	1	

Fonte: Banco Central do Brasil (2013) adaptado pelo autor

Na questão 61, uma a três respostas “sim” equivale a nível 1 de maturidade; quatro a seis respostas “sim” equivale a nível 2; sete a nove respostas “sim” equivale a nível 3; dez a doze respostas “sim” equivale a nível 4; e mais de treze respostas “sim” equivale a nível 5. Para atribuição da pontuação manteve-se o mesmo critério: maturidade igual a pontuação.

Quadro 15 – Questão nº 61 do Questionário utilizado na Pesquisa

61	Quais são os principais documentos/relatórios analisados pelo CF antes ou durante suas reuniões ordinárias?	Dados sobre Planejamento Estratégico: projetado x realizado	1	
		Relatório de auditoria interna e externa	1	
		Análise de contratos terceirizados	1	
		Balanco e balancete	1	
		Fluxo de Caixa/Tesouraria	1	
		Relatório de acompanhamento de pendências e irregularidades	1	
		Demonstrativo de receitas e despesas mensais	1	
		Evolução dos ativos; depósitos à vista e a prazo; evolução da carteira de crédito	1	
		Evolução de inadimplência na carteira de crédito	1	
		Evolução de provisão	1	
		Histórico de crédito transferido para prejuízo	1	
		Histórico da recuperação dos créditos	1	
		Relatório sobre cobrança dos créditos inadimplentes	1	
		Percentual do crédito dos 10 maiores devedores em relação ao total de crédito	1	
		Percentual do crédito do maior devedor em relação ao total do crédito e o risco desse devedor	1	
		Evolução dos créditos: "Adiantamentos a depositantes"	1	
		Evolução da distribuição de risco da carteira de crédito nos três últimos exercícios	1	
		Concentração de captação: 10 maiores depositantes/total de depósitos	1	
		Relatório sobre gerenciamento de risco - liquidez, mercado, operacional, crédito, etc	1	
		Outros:	0	

Fonte: Banco Central do Brasil (2013) adaptado pelo autor

Definida a pontuação possível em todas as questões do questionário, optou-se por definir que o máximo de pontos possíveis equivalem a 100% de aderência às diretrizes recomendadas pelo Banco Central do Brasil. O questionário com os níveis de maturidade e a pontuação constam do Apêndice B.

Como o questionário é dividido em 3 seções (representatividade, estrutura e fiscalização) conforme o modelo do Banco Central do Brasil, o resultado final após as explicações acima ficaram da seguinte forma:

Quadro 16 – Resultado máximo possível de adesão as práticas de Governança Corporativa

Seções	Pontuação	Representatividade
Representatividade	118	100%
Estrutura	141	100%
Fiscalização	85	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

5.2.7.2 Mensuração do nível de maturidade em adesão às boas práticas de governança corporativa

Para se medir o nível de maturidade em adesão às boas práticas de governança corporativa, classificou-se para cada questão os níveis de maturidade possíveis de serem alcançados, conforme Apêndice C. Quantificou-se a quantidade de práticas por nível de maturidade para cada diretriz, conforme quadro 17.

Quadro 17 – Práticas por nível de maturidade em cada diretriz

Diretriz	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
Representatividade	17	13	20	15	20
Estrutura	17	17	26	8	24
Fiscalização	14	9	15	8	14
Total	48	39	61	31	58

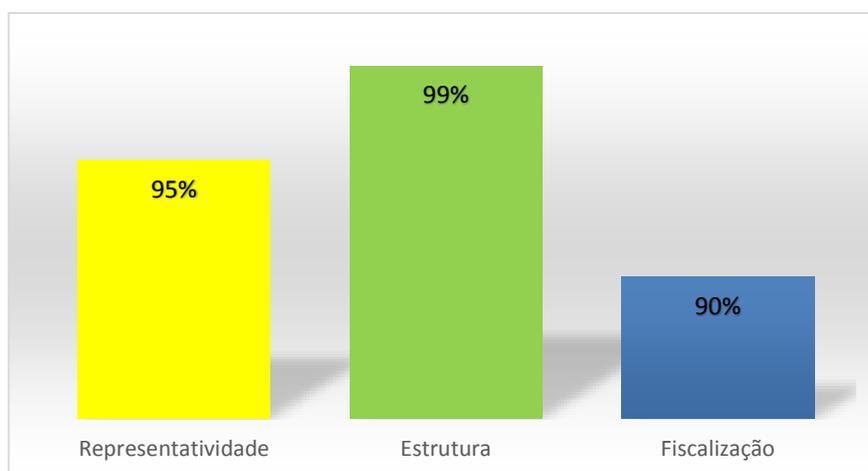
Fonte: elaborado pelo autor (2016)

Foi avaliada a quantidade de práticas adotadas para cada cooperativa e apurou-se o nível de maturidade em adesão às boas práticas de governança corporativa por cada diretriz e pelo total dos dados. Para apresentar o nível de maturidade em governança corporativa, optou-se por utilizar gráfico, pois, conforme Tufte (1983) citado por Cazorla (2002, p. 47), os gráficos são “os mais simples e, ao mesmo tempo, os mais poderosos instrumentos de informação”.

5.2.7.3 Mensuração do Grau de Adesão às boas práticas de Governança Corporativa

A última etapa da pesquisa consistiu em apresentar um gráfico final em que seja possível ao gestor identificar em que ponto sua cooperativa se encontra em relação à adesão às boas práticas de governança corporativa recomendadas pelas diretrizes do Banco Central do Brasil. O modelo criado está no gráfico 5.

Gráfico 5 – Adesão às práticas de Governança Corporativa



Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

5.3 Síntese do capítulo

O objetivo deste capítulo foi apresentar o percurso metodológico seguido para realização da pesquisa. Para tanto foi apresentado os conceitos necessários, bem como cada passo realizado para buscar a resposta aos objetivos desta dissertação

6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, é apresentada uma discussão sobre os resultados obtidos com as respostas ao questionário aplicado. Será apresentado o grau de adesão as boas práticas de governança corporativa de cada cooperativa e do total dos respondentes.

6.1 Instrumento de Coleta

Conforme descrito anteriormente, o instrumento utilizado para coleta nesta pesquisa foi um questionário contendo 75 perguntas. Cada pergunta possuía opção dicotômicas (sim/não) para resposta. Cada opção de resposta gerava uma pontuação de acordo com os níveis de maturidade. O questionário com as devidas ponderações por resposta consta do Apêndice B.

O questionário foi enviado para o e-mail do responsável pela cooperativa, conforme cadastro disponível no site do Banco Central do Brasil.

Foram enviados e-mails para 33 cooperativas de crédito de livre admissão do tipo clássica, filiadas ao Sicoob Central Cecremge.

Decorrido o prazo de aceitação de respostas, obteve-se 15 questionários respondidos, que correspondem a 46% da amostra escolhida.

6.2 Apresentação dos respondentes

Foi acordado com as cooperativas respondentes que seus nomes não seriam divulgados, sendo, portanto, adotado um pseudônimo para cada uma.

6.2.1 Cooperativa A

Trata-se de uma cooperativa com sede no município de Guaxupé-MG. Em 30 de junho de 2016, segundo dados do BCB, esta cooperativa possuía R\$19 milhões de reais em ativos totais; trata-se da cooperativa com menor montante de ativo entre as respondentes. Possuía R\$ 12 milhões de reais em depósitos totais e R\$ 5 milhões de reais em patrimônio líquido.

6.2.2 Cooperativa B

Cooperativa com sede no município de Cataguases-MG. Em 30 de junho de 2016, segundo dados do BCB, possuía R\$ 132 milhões de reais em ativos totais, R\$ 88 milhões de reais em depósitos totais e R\$ 40 milhões de reais em patrimônio líquido.

6.2.3 Cooperativa C

Com sede no município de Bom Despacho-MG, em 30 de junho de 2016, segundo dados do BCB, possuía R\$ 83 milhões de reais em ativos totais, R\$ 62 milhões de reais em depósitos totais e R\$ 14 milhões de reais em patrimônio líquido.

6.2.4 Cooperativa D

Cooperativa com sede no município de Patos de Minas-MG, em 30 de junho de 2016, segundo dados do BCB, possuía R\$ 231 milhões de reais em ativos totais, R\$ 148 milhões de reais em depósitos totais e R\$ 62 milhões de reais em patrimônio líquido. É a cooperativa com o maior montante de patrimônio líquido entre as respondentes.

6.2.5 Cooperativa E

Com sede no município de Montes Claros-MG. Em 30 de junho de 2016, segundo dados do BCB, possuía R\$ 38 milhões de reais em ativos totais, R\$ 24 milhões de reais em depósitos totais e R\$ 8 milhões de reais em patrimônio líquido.

6.2.6 Cooperativa F

Cooperativa com sede no município de Nova Serrana-MG. Em 30 de junho de 2016, segundo dados do BCB, possuía R\$ 137 milhões de reais em ativos totais, R\$ 99 milhões de reais em depósitos totais e R\$ 31 milhões de reais em patrimônio líquido.

6.2.7 Cooperativa G

Com sede no município de Ituiutaba-MG, em 30 de junho de 2016, segundo dados do BCB, possuía R\$ 303 milhões de reais em ativos totais, R\$ 127 milhões de reais em depósitos totais e R\$ 47 milhões de reais em patrimônio líquido. É a cooperativa com maior volume de ativos entre as respondentes.

6.2.8 Cooperativa H

Trata-se de uma cooperativa com sede no município de Uberlândia-MG. Em 30 de junho de 2016, segundo dados do BCB, possuía R\$ 199 milhões de reais em ativos totais, R\$ 130 milhões de reais em depósitos totais e R\$ 32 milhões de reais em patrimônio líquido.

6.2.9 Cooperativa I

Cooperativa com sede no município de Caratinga-MG. Em 30 de junho de 2016, segundo dados do BCB, possuía R\$ 83 milhões de reais em ativos totais, R\$ 58 milhões de reais em depósitos totais e R\$ 24 milhões de reais em patrimônio líquido.

6.2.10 Cooperativa J

Com sede no município de Itajubá-MG, em 30 de junho de 2016, segundo dados do BCB, possuía R\$ 24 milhões de reais em ativos totais, R\$ 20 milhões de reais em depósitos totais e R\$ 4 milhões de reais em patrimônio líquido. Esta cooperativa possuía o menor montante de patrimônio líquido entre as respondentes.

6.2.11 Cooperativa K

Trata-se de uma cooperativa com sede no município de João Monlevade-MG. Em 30 de junho de 2016, segundo dados do BCB, possuía R\$ 209 milhões de reais em ativos totais, R\$ 158 milhões de reais em depósitos totais e R\$ 42 milhões de reais em patrimônio líquido. É a cooperativa com o maior montante em depósitos totais entre as respondentes.

6.2.12 Cooperativa L

Cooperativa com sede no município de Paracatu-MG. Em 30 de junho de 2016, segundo dados do BCB, possuía R\$ 138 milhões de reais em ativos totais, R\$ 64 milhões de reais em depósitos totais e R\$ 49 milhões de reais em patrimônio líquido.

6.2.13 Cooperativa M

Com sede no município de Arcos-MG, em 30 de junho de 2016, segundo dados do BCB, possuía R\$ 25 milhões de reais em ativos totais, R\$ 19 milhões de reais em depósitos totais e R\$ 5 milhões de reais em patrimônio líquido.

6.2.14 Cooperativa N

Cooperativa com sede no município de Chapada Gaúcha-MG. Em 30 de junho de 2016, segundo dados do BCB, possuía R\$ 37 milhões de reais em ativos totais, R\$ 6 milhões de reais em depósitos totais e R\$ 8 milhões de reais em patrimônio líquido. É a cooperativa com o menor montante de depósitos totais entre as respondentes.

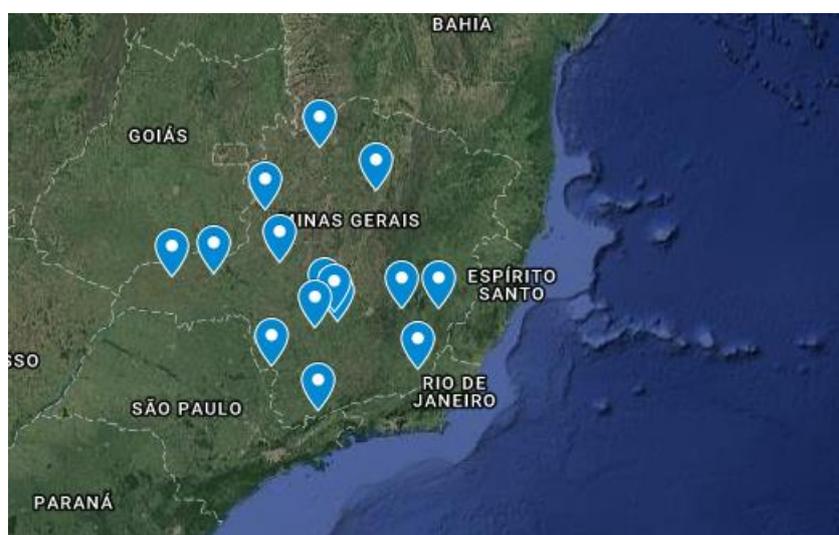
6.2.15 Cooperativa O

Trata-se de uma cooperativa com sede no município de Divinópolis-MG. Em 30 de junho de 2016, segundo dados do BCB, possuía R\$ 201 milhões de reais em ativos totais, R\$ 152 milhões de reais em depósitos totais e R\$ 39 milhões de reais em patrimônio líquido.

6.2.16 Síntese das cooperativas participantes

As cooperativas participantes estão espalhadas em diversas regiões do estado de Minas Gerais, conforme figura abaixo.

Figura 5 - Cooperativas participantes no Estado de MG



Fonte: Google Maps – Mapa elaborado pelo autor (2016)

As cooperativas participantes da pesquisa respondem por 48% do total de ativos, 46% do total de depósitos e 51% do total de patrimônio líquido, das 33 cooperativas de crédito clássicas de livre admissão de associados filiadas ao Sicoob Central Cecremge.

Tabela 8 - Resumo dos dados das cooperativas participantes

	Ativo	Depósitos	PL	Sede
Cooperativa A	18.759	12.431	4.906	Guaxupé
Cooperativa B	131.562	87.883	39.510	Cataguases
Cooperativa C	82.731	61.537	13.614	Bom Despacho
Cooperativa D	231.477	148.018	61.841	Patos de Minas
Cooperativa E	37.880	23.648	8.419	Montes Claros
Cooperativa F	136.754	99.129	31.375	Nova Serrana
Cooperativa G	302.720	126.754	47.298	Ituiutaba
Cooperativa H	199.495	130.110	32.068	Uberlândia
Cooperativa I	83.350	57.740	23.960	Caratinga
Cooperativa J	24.303	19.921	3.913	Itajubá
Cooperativa K	209.362	158.333	42.148	João Monlevade
Cooperativa L	137.628	64.502	48.982	Paracatu
Cooperativa M	24.990	19.099	5.047	Arcos
Cooperativa N	36.988	6.482	8.219	Chapada Gaúcha
Cooperativa O	200.843	152.462	39.371	Divinópolis
Total dos respondentes	1.858.842	1.168.049	410.671	
Total da amostra	3.882.200	2.551.099	801.807	
Representatividade	48%	46%	51%	

Fonte: Elaborada pelo autor conforme dados da pesquisa (2016)

6.3 Análise da Diretriz Representatividade

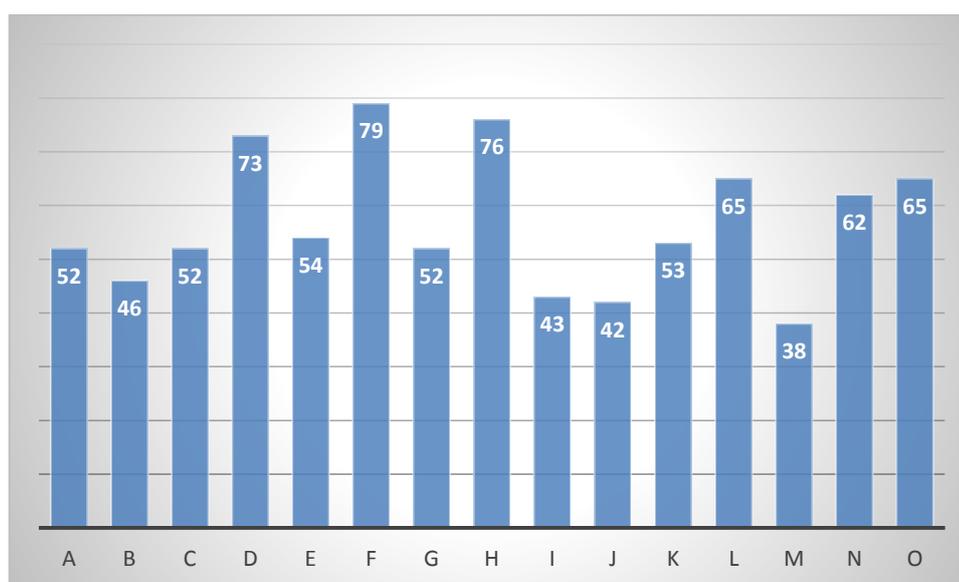
A diretriz Representatividade discute a importância da representatividade das decisões em função do quadro de cooperados. Conforme já discutido no referencial teórico, as cooperativas devem promover uma maior participação do quadro de cooperados e nas deliberações da cooperativa para que se reflita os interesses predominantes dos mesmos nas decisões da alta administração.

Os temas discutidos nesta diretriz estão relacionados aos procedimentos em assembleia, iniciando com a convocação, pauta, processos deliberativos e eletivos, comunicação com os associados e os processos eleitorais. Aborda também o programa de formação de futuros dirigentes.

Nesta diretriz, a pontuação máxima a ser alcançada pelas cooperativas era de 118 pontos, o que corresponde a 100% de adesão às boas práticas de governança corporativa recomendadas. A nota média obtida por todas as respondentes foi de 57 pontos, o que corresponde a 48% de adesão e um desvio padrão de 13 pontos.

O gráfico 6 demonstra a pontuação obtida por cada cooperativa nesta diretriz.

Gráfico 6 - Comparativo da Pontuação na Diretriz Representatividade



Fonte: Elaborado pelo autor conforme dados da pesquisa (2016)

Observa-se no gráfico 6 que nove cooperativas se situam abaixo da média de pontuação da amostra. Entre as cooperativas que se encontram acima da média, destacam-se as cooperativas D, F e H que obtiveram pontuações acima de 70 pontos. Todavia, é importante ressaltar que mesmo a cooperativa que obteve a maior pontuação alcançou apenas 67% dos pontos possíveis.

6.3.1 Assembleias

Em relação à Assembleia, foi questionado se existia nas cooperativas um manual de assembleia, se o mesmo estava disponível aos cooperados e por quais meios. A importância da existência de manuais está na normatização interna dos procedimentos necessários para realização de assembleias, contendo suas exigências formais. A divulgação a todos os cooperados é de extrema importância para que os mesmos saibam como uma assembleia deve ser efetuada e quais assuntos devem ser deliberados nela.

Averiguou-se que 87% das cooperativas, ou seja, 13 delas, possuem manual de assembleia. Em relação a sua disponibilização, constatou-se que 54% disponibilizam na sede da cooperativa, 39% disponibilizam no site da cooperativa e apenas 7% enviam aos cooperados antes da realização das assembleias.

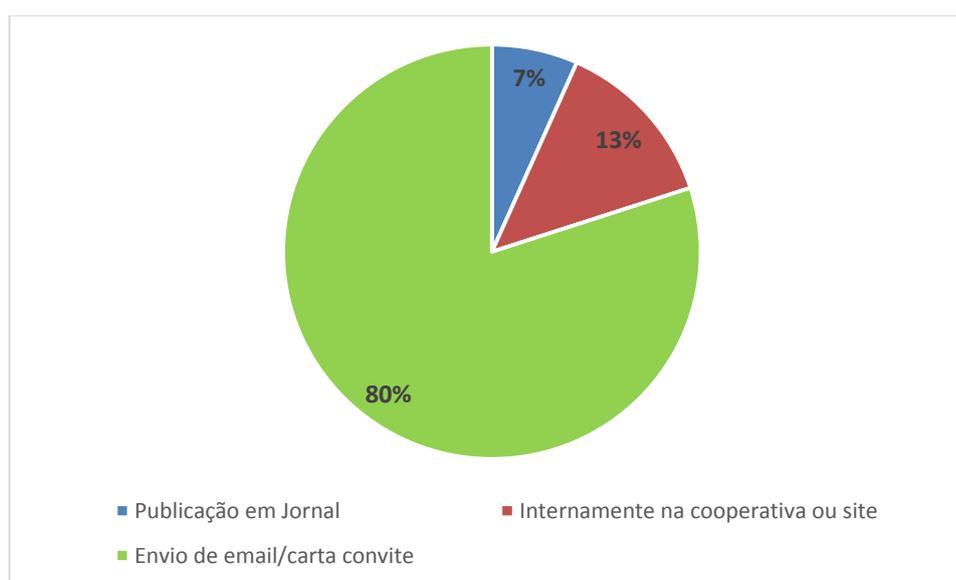
Quadro 18 - Canais de disponibilização de Manual de Assembleia

Canal de disponibilização	Quantidade de Cooperativas	Representatividade
Sede da cooperativa	7	54%
Site da Cooperativa	5	39%
Envio pelo correio antes de AG	1	7%

Fonte: Elaborado pelo autor conforme dados da pesquisa (2016)

A convocação para assembleia está prevista em lei e exige que seja efetuada por meio de jornal de circulação na praça onde a cooperativa opera. Todavia, as boas práticas recomendam que as cooperativas adotem outras maneiras para que seus cooperados realmente sejam informados da realização da assembleia. Em relação a este tópico, conforme gráfico 7, averiguou-se a adoção de boas práticas pelas cooperativas participantes, o que demonstra o desejo da alta administração em ter uma maior presença nas assembleias.

Gráfico 7 - Meio de Convocação para Assembleia



Fonte: Elaborado pelo autor conforme dados da pesquisa (2016)

Verificou-se ainda se as cooperativas adotam outros procedimentos para fomentar a participação nas assembleias. Conforme quadro 19, foi identificado que há um grande empenho das cooperativas em motivar seus cooperados a participarem das assembleias, algumas utilizando da prática de festas, sorteios, mas vale ressaltar que essas podem ser utilizadas como boa prática ou como ferramenta de perpetuação no poder. Outras utilizando de pre-assembleia, palestras, fornecimento de transporte e outros incentivos. Destaca-se ainda que cada cooperativa pode adotar mais de uma ação para promover a participação.

Quadro 19 - Ação adotada para fomento à participação em Assembleia

Ação adotada	Quantidade de Cooperativas
Discussão previa em pre-assembleias	11
Eventos relacionados a festa, sorteios, etc.	7
Palestra prévia sobre cooperativismo, finanças, responsabilidade dos cooperados	6
Fornecimento de transporte	5
Outros incentivos	2
Nenhuma ação	1

Fonte: elaborado pelo autor conforme dados da pesquisa (2016)

Mesmo as cooperativas adotando as práticas citadas anteriormente, a pesquisa comprovou a baixa participação do quadro de cooperados nas assembleias. Em 93% das cooperativas, as assembleias são realizadas em terceira convocação, que é quando não exige um quórum mínimo para sua instalação. Verificou-se ainda que em 80% das cooperativas, as assembleias são instaladas com no máximo 10% do quadro de cooperados.

Quadro 20 - Participação média nas Assembleias entre 2014 e 2016

Participação (Em relação ao total de cooperados)	Quantidade de Cooperativas
De 11% a 20%	3
De 5% a 10%	4
Abaixo de 5%	8

Fonte: Elaborado pelo autor conforme dados da pesquisa (2016)

Ainda no quesito assembleia, foi indagado se as atas das mesmas são divulgadas aos cooperados. Constatou-se que 4 cooperativas não divulgam, 9 cooperativas deixam a disposição na sede da cooperativa e 2 cooperativas enviam por e-mail ou postal quando solicitado. As respostas deixam clara a pouca transparência das cooperativas neste item. Nenhuma cooperativa deixa a ata disponível na internet para acesso exclusivo dos associados e nem a envia sem solicitação dos mesmos.

6.3.2 Processo Eleitoral e Votação

Em relação ao processo eleitoral, averiguou-se que em todas as cooperativas existe regulamento eleitoral, o que propicia uma maior transparência aos candidatos e aos cooperados. Sabendo-se da existência do normativo, buscou-se verificar a situação ocorrida nas duas últimas eleições. Para tanto, questionou-se se existiu concorrência nas eleições para Conselho de Administração/Diretoria e Conselho Fiscal e apurou-se que em todas as cooperativas não ocorreu concorrência. O motivo do desinteresse pelos cooperados não foi pesquisado neste estudo.

Ainda sobre as eleições, questionou-se se ocorre a divulgação ao quadro de cooperados de informações sobre os candidatos aos cargos de Conselho de Administração/Diretoria e Conselho Fiscal. Foi constatado que esse processo é muito fraco, pois 4 cooperativas não efetuam nenhuma disponibilização; 8 cooperativas não divulgam, mas alegam que as informações ficam disponíveis aos cooperados, bastando solicitar à administração da cooperativa; e somente 3 fazem a divulgação aos cooperados. Ficou evidente a baixa transparência nas cooperativas sobre o processo eleitoral.

Em relação a votação, o Banco Central do Brasil recomenda que as cooperativas adotem deliberações por voto secreto, evitando as votações por aclamação. O questionário aplicado buscou verificar se as cooperativas já adotam voto secreto em pelo menos 4 situações: alteração de estatuto; remuneração do CA/Diretoria/CF; processos de transformação societária (fusão, incorporação) e liquidação da cooperativa; e eleição dos membros do CA/Diretoria/CF. Averiguou-se que 80% das cooperativas nunca adotam voto secreto; e que as cooperativas L, H e G somente adotam o voto secreto nas eleições dos membros do CA/Diretoria/CF.

6.3.3 Nível de Maturidade e Percentual de adesão às práticas de Governança Corporativa.

Conforme demonstrado na metodologia, adotou-se nessa pesquisa a estrutura de cinco níveis de maturidade - iniciado, expandido, institucionalizado, aprimorado e completo. O questionário que foi aplicado continha vinte e seis questões na diretriz representatividade, em que as opções de resposta demonstravam o nível de maturidade daquela prática adotada. O quadro 21 apresenta a quantidade de opções de respostas de acordo com o nível de maturidade.

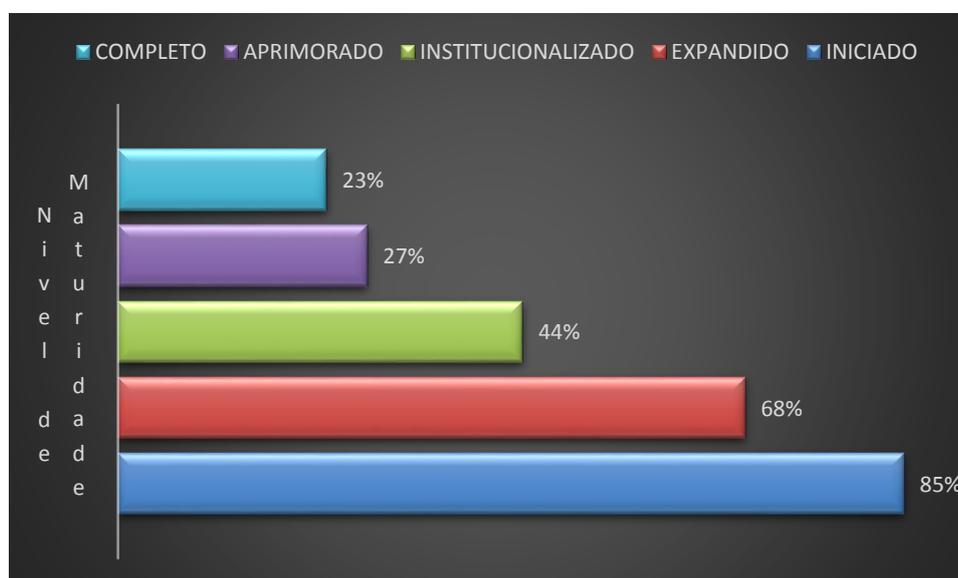
Quadro 21 - Quantidade de práticas por nível de maturidade na diretriz

Classificação dos Níveis	Quantidade de Práticas (máximo)
Nível Inicial – 1	17
Nível Expandido – 2	13
Nível Institucionalizado – 3	20
Nível Aprimorado – 4	15
Nível Completo – 5	20

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Ao analisar as respostas concedidas pelas cooperativas participantes, foi possível averiguar que os níveis de maturidade em relação às boas práticas de governança corporativa para esta diretriz estão em maior aplicação nos níveis Inicial e Expandido, conforme gráfico 8. Esta mensuração deixou claro a grande lacuna que as cooperativas necessitam percorrer para obter o maior nível de maturidade.

Gráfico 8 - Nível de Maturidade das Cooperativas em relação as boas práticas de governança corporativa da Diretriz Representatividade.



Fonte: Elaborado pelo autor conforme dados da pesquisa (2016)

O gráfico 8 demonstra que as cooperativas adotam posturas de diferentes níveis de maturidade ao mesmo tempo, afinal não é exigido que uma instituição alcance todas as práticas de nível 1, para posteriormente iniciar as posturas de nível 2, e assim, sucessivamente.

Para cumprir o objetivo de apresentar o percentual das boas práticas de governança corporativa, cada cooperativa já adotou, conforme descrito na metodologia, transformou-se os pontos obtidos em cada questão em percentual. O quadro 22 apresenta quantas questões existiam com o seu nível máximo e pontuação possível de ser adotado.

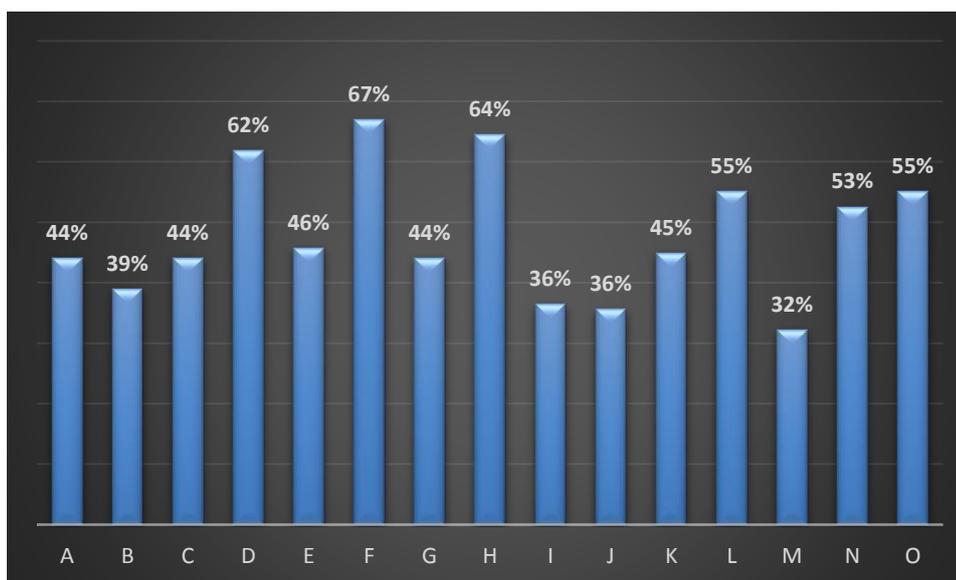
Quadro 22 – Pontuação máxima possível de ser obtida por nível de maturidade

Classificação dos Níveis	Quantidade de Práticas (máximo)	Pontuação
Nível Inicial – 1	1	1
Nível Expandido – 2	0	0
Nível Institucionalizado – 3	3	9
Nível Aprimorado – 4	2	8
Nível Completo – 5	20	100
Total	26	118

Fonte: Elaborado pelo autor conforme dados da pesquisa (2016)

Efetuada-se os cálculos de pontuação e percentual de adesão, observou-se que as cooperativas adotam em média 48% das boas práticas recomendadas. O gráfico 9 apresenta o percentual de adesão às boas práticas de governança corporativa para cada cooperativa.

Gráfico 9 - Nível de adesão as boas práticas de Governança Corporativa - Diretriz Representatividade



Fonte: Elaborado pelo autor conforme dados da pesquisa (2016)

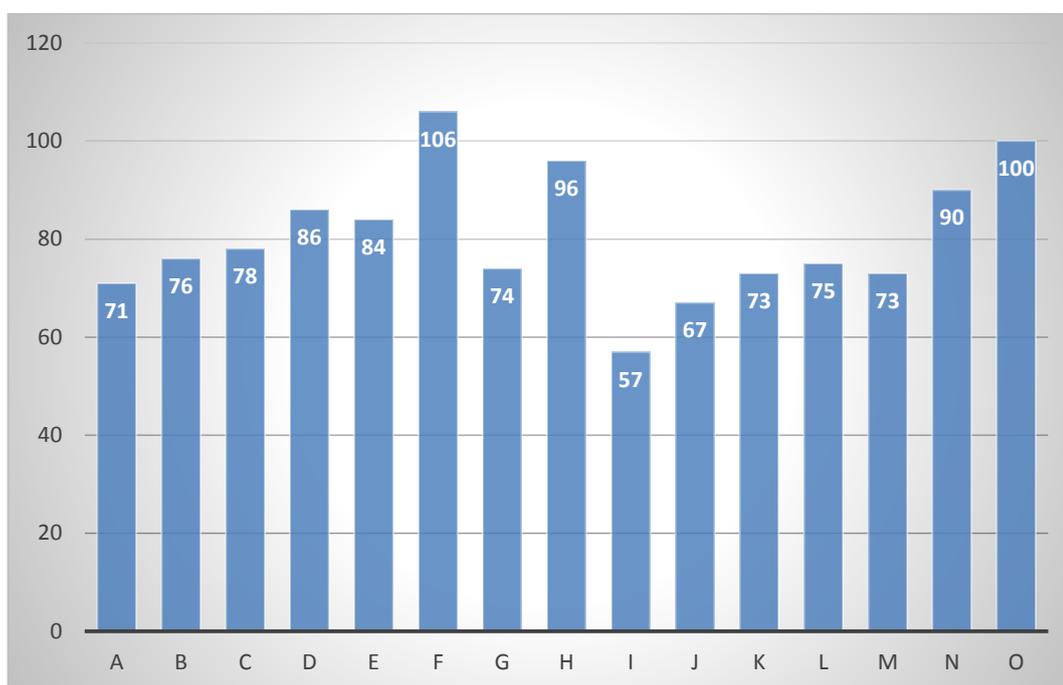
Ficou demonstrado que apenas 40% das cooperativas estão acima da linha da média, sendo que somente as cooperativas D, F e H superam a marca de 60% de adesão das boas práticas recomendadas. O destaque negativo ficou para as cooperativas M, J, I e B que menos adotam as boas práticas.

6.4 Análise da Diretriz Estrutura de Alta Administração

A Diretriz Estrutura aborda as boas práticas de governança corporativa relacionadas a alta cúpula - Conselho de Administração e Diretoria Executiva - de uma cooperativa de crédito. Conforme já demonstrado no referencial teórico, nesta diretriz se analisa aspectos relacionados a: função estratégica e executiva, segregação de função, capacitação técnica, avaliação de desempenho, prestação de contas, mitigação de conflitos e remuneração.

Nesta diretriz a pontuação máxima a ser alcançada pelas cooperativas era de 141 pontos, o que corresponde a 100% de adesão às boas práticas de governança corporativa recomendadas. A nota média obtida por todas as cooperativas participantes foi de 80 pontos, ou seja, a 57% de adesão e um desvio padrão de 13 pontos.

Gráfico 10 – Comparativo da pontuação na Diretriz Estrutura



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2016)

Verifica-se no gráfico 10 que nove cooperativas se situavam abaixo da média de pontuação da amostra. Entre as cooperativas que se encontram acima da média, destacam-se as cooperativas F, H e O, que obtiveram pontuação acima de 96 pontos. Vale ressaltar que a cooperativa F, que obteve 106 pontos, já adota 75% das boas práticas de governança corporativa recomendada.

6.4.1 Segregação entre Conselho de Administração e Diretoria Executiva

A primeira questão desta diretriz abordou a existência ou não de segregação entre os membros do Conselho de Administração e Diretoria Executiva. Conforme demonstrado na revisão da literatura, as cooperativas de crédito não necessitam possuir total segregação entre estas estruturas hierárquicas, de acordo com a lei 5.764/1971 e Lei Complementar 130/2009. Entretanto, a Resolução Bacen nº 3.859/2010 passou a exigir que as cooperativas de livre admissão de associados tivessem a estrutura segregada, permitindo a acumulação de cargos nas duas esferas por apenas um membro, sendo proibida a acumulação de presidência. A Resolução Bacen 4.434/2015, conforme descrito, passou a exigir a segregação total para as cooperativas plenas e para as cooperativas clássicas com ativo superior a R\$ 50.000.000,00 (cinquenta

milhões de reais), sendo admitida a estrutura descrita na Resolução Bacen nº 3859/2010 para as demais cooperativas clássicas. O modelo de estrutura com segregação total, que é exigido pelo Bacen, é recomendando pelo IBGC.

Nesta questão foi possível verificar que 53% das cooperativas adotam segregação total e 47% adotam segregação parcial sem acumulação de presidência. Importante ressaltar que nenhuma cooperativa adota estrutura com apenas CA ou apenas DIREX, o que não é permitido para as cooperativas de Livre Admissão de Associados.

Analisando a adesão das cooperativas à estrutura exigida pela Resolução nº 4.434/2015, que ainda deverá ser implementada, caso já estivesse em vigor nesta data, 60% das cooperativas, com mais de cinquenta milhões de reais em ativos estariam enquadradas conforme quadro 23. Entre as cooperativas não enquadradas, somente duas já adotam este tipo de estrutura.

Quadro 23 – Cooperativas que adotam segregação total entre CA e Direx

Cooperativa	Ativos (em milhar de R\$)	Adota Estrutura totalmente segregada
B	R\$ 131.562	Não
C	R\$ 82.731	Sim
D	R\$ 231.477	Não
F	R\$ 136.754	Não
G	R\$ 302.720	Sim
H	R\$ 199.495	Sim
I	R\$ 83.350	Sim
K	R\$ 209.362	Sim
L	R\$ 137.628	Não
O	R\$ 200.843	Sim

Fonte: Elaborado pelo autor conforme dados da pesquisa (2016)

6.4.2 – Conselho de Administração

6.4.2.1 – Mandato, Representação, Exigências para o cargo e Remuneração

Conforme demonstrado no item anterior, todas as cooperativas possuem a estrutura composta por Conselho de Administração, portanto é necessário avaliar se: a formação e seu funcionamento estão adequadas às boas práticas de governança corporativa recomendadas.

Constatou-se que 100% das cooperativas estabelecem mandato de quatro anos para os membros do Conselho de Administração.

Observou-se que em 40% das cooperativas, a maioria dos membros do Conselho de Administração está exercendo a função há mais de 3 mandatos, o que não é uma boa prática de governança corporativa, pois dá indícios de perpetuidade no poder. Em 27% das cooperativas, a maioria dos membros do conselho de administração está exercendo o terceiro mandato, e que em apenas 33% das cooperativas a maioria dos membros está exercendo no máximo o segundo mandato.

Devido a característica de pouca rotatividade nos conselhos, averiguou se as cooperativas adotam posturas que fomentem a renovação do quadro de conselheiros. Para tanto, foi questionado se nas cooperativas existia regulamentação formalizada que previa o treinamento regular para potenciais conselheiros ou diretores. Está postura é considerada ideal pelas recomendações do Banco Central do Brasil. Observou-se que em 66% das cooperativas inexistente esta formalização, em 20% existe programa gerido pela cooperativa central ou confederação, em 7% existe a formalização pelo Conselho de Administração e em 7% a formalização atinge nível máximo estando previsto no estatuto ou regulamento interno.

O próximo ponto foi avaliar se, mesmo com a baixa previsão normativa, as cooperativas efetuam o treinamento de potenciais conselheiros ou dirigentes. Constatou-se que em 73% das cooperativas nenhum cooperado participou de treinamento entre os anos de 2014 e 2015.

Em virtude dos números encontrados, é possível supor que provavelmente a falta de normatização e de treinamentos ofertados motivem a existência de conselheiros em terceiro mandato ou mais. Outro fato que comprova esta presunção é que em nenhuma cooperativa existe política de sucessão formalizada.

Em relação as exigências para o exercício do cargo de conselheiro de administração, apurou-se que 11 cooperativas exigem as melhores práticas recomendadas, como exemplo temos a exigência de capacitação técnica comprovada (por meio de curso superior ou treinamentos) em direito, economia, administração, governança e finanças. Duas cooperativas adotam exigências médias, como não ter negócios com a cooperativa além dos normais ofertados a todos os cooperados. Apenas duas cooperativas adotam níveis mínimos, de não ter restrição cadastral e ter boa reputação na comunidade local.

Conforme exposto na revisão da literatura, é essencial que as cooperativas de crédito possuam em seu quadro de conselheiros a representação de todo seu quadro de cooperados, ou seja, é primordial a existência de membros que atendam ao perfil de seu corpo associativo. De acordo com essa premissa, foi avaliado se as cooperativas possuem critérios formalizados para

que os diferentes segmentos (regiões, categorias profissionais, entre outros) tenham representatividade no CA. Foi averiguado que 13 cooperativas não possuem nenhum critério formalizado.

Sobre o quesito remuneração do conselho de administração, 87% das cooperativas declararam que possuem critérios formalizados definidos em Assembleia Geral Ordinária e 13% declararam que não possuem critérios formalizados, mas que os conselheiros são remunerados. A existência de critérios formalizados é essencial para a transparência da cooperativa, todavia o ideal é que os critérios também estejam formalizados em normativos internos. Ainda avaliando a remuneração, buscou-se identificar quais os critérios utilizados para estabelecimento do valor da mesma.

Quadro 24 – Critérios para remuneração do Conselho de Administração

Critério	Quantidade de Cooperativas	Representatividade
Remuneração Fixa	9	60%
Variável em relação a métricas de desempenho	1	7%
Variável em relação a sobras	1	7%
Outros Critérios	4	26%
Total	15	100%

Fonte: Elaborado pelo Autor conforme dados da pesquisa (2016)

O quadro 24 demonstra que a maioria das cooperativas adota remuneração fixa para os conselheiros. Somente uma cooperativa (a cooperativa O) adota o melhor critério, que seria a remuneração variável em relação às métricas de desempenho. Esta metodologia foi escolhida como a melhor, pois tem o condão de premiar em função de estratégias de continuidade da cooperativa, adotando posturas construtivas para longo prazo. Em contrapartida, apenas uma cooperativa (a cooperativa I) adota a pior forma de remuneração, que seria em função das sobras; esta metodologia foi escolhida como pior, pois o órgão estratégico de uma cooperativa deve sempre adotar posturas privilegiando o longo prazo, além disso, quando a remuneração segue este critério problemas de agência poderão ser maximizados.

6.4.2.2 – Funcionamento e avaliação

Buscando avaliar as posturas para funcionamento do Conselho de Administração, foram efetuados questionamentos abrangendo a ética, a existência de planejamento estratégico, a existência de cronograma de trabalho, a periodicidade das reuniões e a avaliação dos membros.

Em relação a ética, foi constatado que em 14 cooperativas existe um código de conduta/ética vigente e que em 13 cooperativas é obtida a ciência individualizada de cada membro do Conselho de Administração.

O Planejamento Estratégico é essencial para o funcionamento de qualquer empresa e tê-lo em funcionamento é uma boa prática de governança corporativa segundo o Banco Central do Brasil. Constatou-se que em 14 cooperativas existe o planejamento estratégico, todavia em 10 cooperativas ele é elaborado pelo Conselho de Administração e Diretoria Executiva em conjunto. Em 1 cooperativa é elaborado apenas pela Diretoria Executiva e em três cooperativas é elaborado por outros órgãos.

As boas práticas de governança corporativa recomendam que os conselhos de administração estabeleçam uma agenda mínima de trabalho que contemple um cronograma de reunião e quais temas mínimos deverão ser abordados. Em 5 cooperativas não existe nenhum tipo de agenda, em 3 cooperativas existe apenas o cronograma de reuniões, em 4 cooperativas além do cronograma de reuniões existe outros aspectos agendados e em 3 cooperativas (B, F, O) existe um cronograma completo.

Buscando explorar o quanto o conselho de administração é presente nas cooperativas, questionou-se a periodicidade de reunião do mesmo. Apurou-se que em 9 cooperativas as reuniões são mensais e em 6 cooperativas são quinzenais.

Outro aspecto essencial é a avaliação dos membros do conselho de administração, seja por meio de seus pares ou por terceiros. Constatou-se que apenas a cooperativa A efetua a avaliação semestralmente. As cooperativas F, H e N efetuam avaliação semestralmente e as onze cooperativas restantes não adotam este procedimento.

6.4.3 – Diretoria Executiva

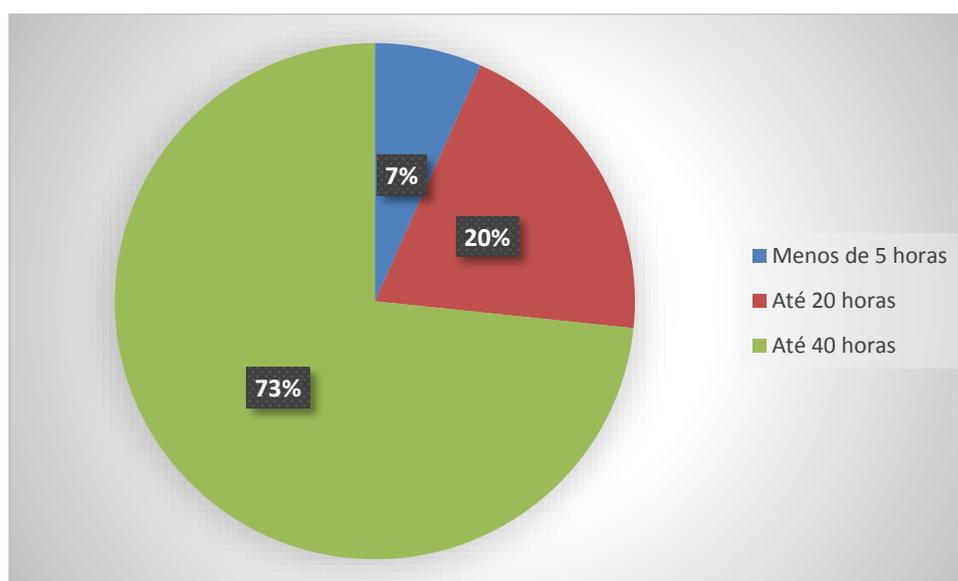
Conforme demonstrado na revisão da literatura, as diretorias podem ser formadas por meio da escolha de membros em eleição na assembleia geral ou por eleição entre os membros do conselho de administração, e até mesmo a contratação de cooperado ou não para exercer a função. Em 7 cooperativas a diretoria é contratada e nenhum membro pertence ao conselho de administração; em 4 cooperativas a diretoria é contratada sendo que um membro pertence ao

conselho de administração; em 3 cooperativas os cargos são eleitos em assembleia geral e somente em uma cooperativa a diretoria é eleita entre os membros do Conselho de Administração.

Para exercer a função de diretor executivo, 13 cooperativas, o que corresponde a 87% do total, adotam a exigência de capacitação técnica comprovada (curso superior ou treinamentos) em direito, administração, economia, governança e finanças. A cooperativa J adota postura menos exigente, solicitando que o dirigente não tenha negócios com a cooperativa além do uso normal de produtos oferecidos a todos cooperados; e a cooperativa M apenas exige que o diretor não possua restrição cadastral, inadimplência e tenha boa reputação com a comunidade local. O grau de exigência sobre o conhecimento técnico é essencial tendo em vista a complexidade que é a gestão de uma cooperativa de crédito.

Outro ponto ímpar é o tempo de dedicação do diretor nas atividades da cooperativa. A diretriz recomenda que o dirigente tenha dedicação exclusiva para com a cooperativa, todavia esse comportamento não é unanimidade entre as cooperativas participantes. Conforme gráfico 11, em 73% das cooperativas (11 cooperativas) a dedicação é integral aproximadamente 40 horas semanais; em 3 cooperativas a dedicação é de aproximadamente 20 horas semanais; e em 1 cooperativa a dedicação é inferior a 5 horas semanais.

Gráfico 11 – Tempo de dedicação do dirigente à cooperativa de crédito



Fonte: Elaborado pelo autor conforme dados da pesquisa (2016)

Outro ponto abordado sobre a diretoria executiva é a sua remuneração. As diretrizes não recomendam um valor, todavia ressaltam que o dirigente deve ser remunerado e, caso sua

remuneração tenha parcela variável, que esta seja em função de metas de crescimento e solidez da cooperativa, sendo, portanto, não recomendado a parcela variável ser em função das sobras. Foi avaliado que em todas as cooperativas participantes a remuneração dos dirigentes é fixa.

Nesta diretriz consta a recomendação de que a diretoria executiva elabore relatórios específicos para seus associados. O objetivo deste relatório é demonstrar que a diretoria executiva está alinhada com os anseios da direção estratégica, bem como permitir que os cooperados tenham um entendimento sobre a situação da cooperativa, que por consequência trará uma maior credibilidade à cooperativa perante seus cooperados e comunidade. Constatou-se que 87% das cooperativas não elaboram nenhum relatório rotineiro, prática contrária à recomendação da diretriz. Apenas as cooperativas D e F adotaram essa boa prática.

Não obstante a existência do pronunciamento contábil CPC 05 (Divulgação sobre Partes Relacionadas) questionou-se a existência de alguma norma interna que obrigue a divulgação de transações com partes relacionadas. A questão se faz necessária, tendo em vista, que a grande maioria dos problemas existentes nas cooperativas terem se iniciado com transações envolvendo as partes relacionadas.

De maneira bem sucinta, divulgação de transação envolvendo partes relacionadas é a divulgação de operações da cooperativa envolvendo os membros do conselho de administração e diretoria executiva, bem como seus filhos, cônjuges e pessoas jurídicas. Constatou-se que em 6 cooperativas existe regulamentação interna, em 3 cooperativas existe regulamentação da cooperativa central/ou da confederação e em 6 cooperativas não existe regulamentação, sendo obedecido apenas o CPC nº 05.

6.4.4 – Nível de Maturidade e Percentual de adesão às práticas de Governança Corporativa.

Conforme demonstrado na metodologia, adotou-se nesta pesquisa a estrutura de cinco níveis de maturidade - iniciado, expandido, institucionalizado, aprimorado e completo. O questionário que foi aplicado continha trinta e uma questões, na diretriz estrutura, em que as opções de resposta demonstravam o nível de maturidade daquela prática adotada. O quadro 25 apresenta a quantidade de opções de respostas de acordo com o nível de maturidade.

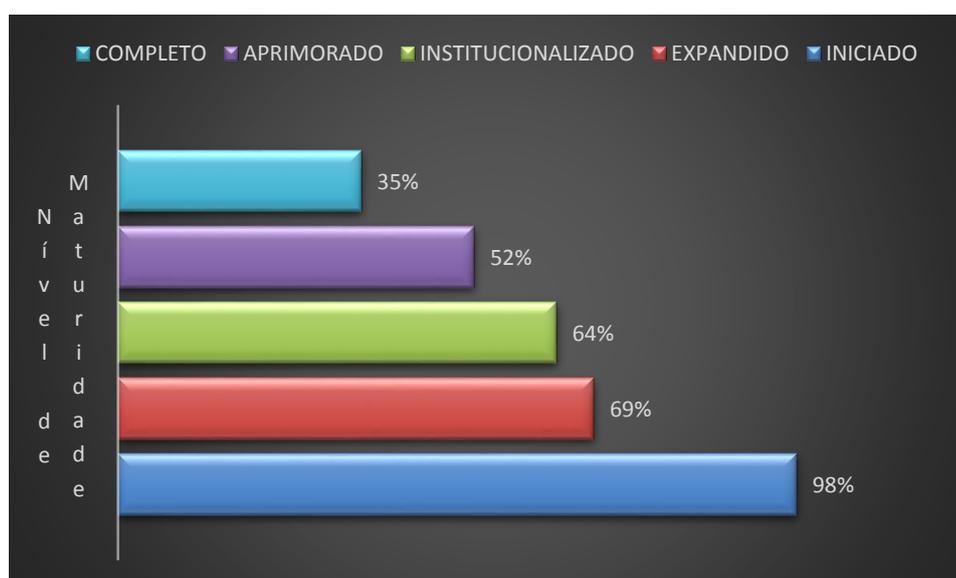
Quadro 25 - Quantidade de práticas por nível de maturidade na diretriz

Classificação dos Níveis	Quantidade de Práticas (máximo)
Nível Inicial – 1	17
Nível Expandido – 2	17
Nível Institucionalizado – 3	26
Nível Aprimorado – 4	8
Nível Completo – 5	24

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Analisando as respostas concedidas pelas cooperativas participantes, foi possível avaliar que os níveis de maturidade em relação às boas práticas de governança corporativa para esta diretriz estão em maior aplicação nos níveis Inicial, Expandido e Institucionalizado, conforme gráfico 12. A mensuração efetuada demonstrou que os níveis de maturidade para a diretriz estrutura estão mais evoluídos do que os níveis de maturidade da diretriz representatividade. Entretanto, as cooperativas necessitam aprimorar suas práticas para obterem o maior nível de maturidade.

Gráfico 12 - Nível de Maturidade das Cooperativas em relação as boas práticas de governança corporativa da Diretriz Estrutura.



Fonte: Elaborado pelo autor conforme dados da pesquisa (2016)

O gráfico 12 também deixou claro que as cooperativas adotam posturas de diferentes níveis de maturidade ao mesmo tempo, afinal, não é exigido que uma instituição alcance todas as práticas de nível 1, para só então iniciar as posturas de nível 2, e assim sucessivamente.

Para cumprir o objetivo de mensurar o quanto das boas práticas de governança corporativa, cada cooperativa já adotou, conforme descrito na metodologia, transformou-se os pontos obtidos em cada questão em percentual. O quadro 26 apresenta quantas questões existiam com o seu nível máximo e pontuação possível de ser adotado

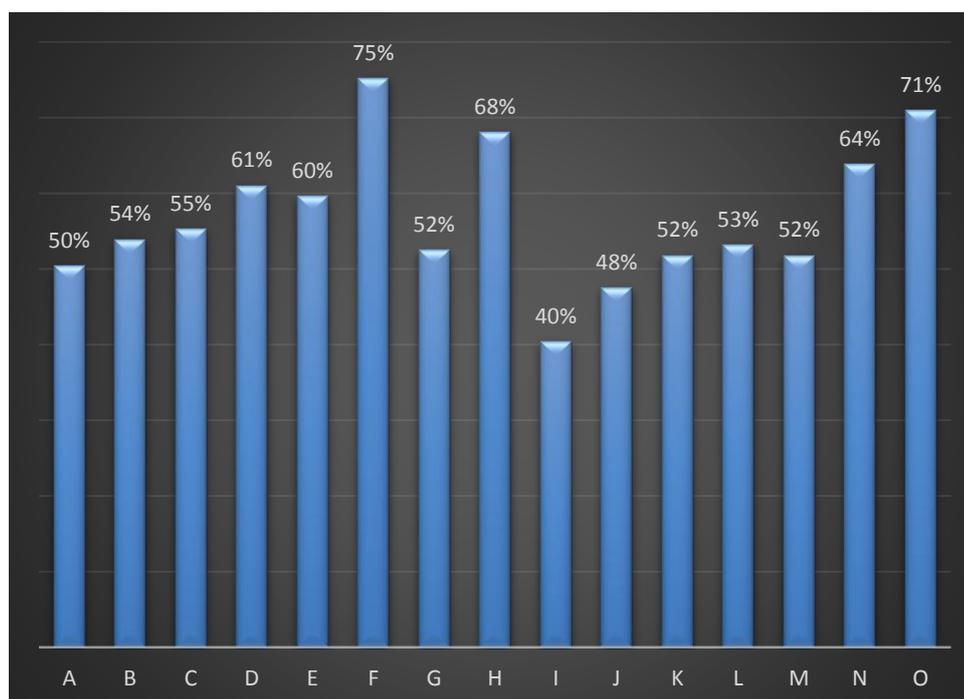
Quadro 26 – Pontuação máxima possível de ser obtida por nível de maturidade

Classificação dos Níveis	Quantidade de Práticas (máximo)	Pontuação
Nível Inicial – 1	0	0
Nível Expandido – 2	1	2
Nível Institucionalizado – 3	5	15
Nível Aprimorado – 4	1	4
Nível Completo – 5	24	120
Total	31	141

Fonte: Elaborado pelo autor conforme dados da pesquisa (2016)

Ao efetuar os cálculos de pontuação e percentual de adesão, observou-se que as cooperativas adotam, em média, 57% das boas práticas recomendadas. O gráfico 13 apresenta o percentual de adesão às boas práticas de governança corporativa para cada cooperativa.

Gráfico 13 - Nível de adesão às boas práticas de Governança Corporativa - Diretriz Estrutura



Fonte: elaborado pelo autor conforme dados da pesquisa (2016)

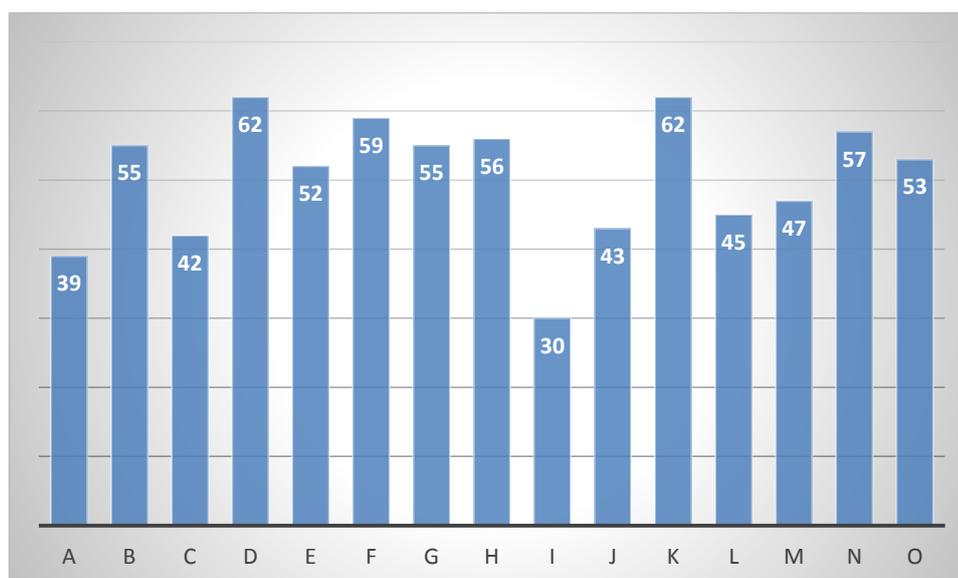
No gráfico 13 fica demonstrado que 60% das cooperativas estão abaixo da média de adesão às boas práticas de governança corporativa para a diretriz estrutura. Somente as cooperativas F, H e O superam a marca de 68% de adesão das boas práticas de governança corporativa recomendadas. O destaque negativo ficou para as cooperativas I e J, que adotam menos de 50% das boas práticas de governança corporativa recomendada.

6.5 Análise da Diretriz Fiscalização

A diretriz Fiscalização aborda as estruturas existentes em cooperativas de crédito voltadas à fiscalização e controle. Destacam-se nestas estruturas o conselho fiscal, a auditoria interna e a auditoria externa.

Nesta diretriz, a pontuação máxima a ser alcançada pelas cooperativas era de 85 pontos, o que corresponde a 100% de adesão às boas práticas de governança corporativa recomendadas. A nota média obtida por todas as respondentes foi de 51 pontos, o que corresponde a 59% de adesão e um desvio padrão de 9 pontos.

Gráfico 14 - Comparativo da Pontuação na Diretriz Fiscalização



Fonte: Elaborado pelo autor conforme dado da pesquisa (2016)

Conforme gráfico 14, seis cooperativas se situam abaixo da média de pontuação da amostra. Entre as cooperativas que se encontram acima da média, destacam-se as cooperativas D, F e K, que obtiveram pontuações acima de 59 pontos. Importante ressaltar que a cooperativa que obteve a maior pontuação alcançou 73% dos pontos possíveis.

6.5.1 – Conselho Fiscal

Conforme premissa exposta na revisão da literatura, o Conselho Fiscal é o principal órgão responsável pela fiscalização e controle das cooperativas de crédito. Segundo as recomendações desta diretriz, o Conselho Fiscal é responsável pela fiscalização de todos os atos da administração, inclusive os relacionados às boas práticas de governança corporativa.

O Conselho Fiscal é composto de seis membros, sendo três efetivos e três suplentes. Os conselheiros fiscais são eleitos em assembleia geral ordinária, possuindo tempo de mandato previsto nos estatutos de cada cooperativa, sendo que a norma vigente permite que o tempo máximo seja de três anos.

Visando avaliar se nas cooperativas existe uma rotação entre os conselheiros fiscais, questionou-se em qual mandato se encontrava a maioria dos membros deste órgão. Em duas cooperativas, a maioria dos membros está exercendo mais de três mandatos; em outras três cooperativas, a maioria dos membros está no terceiro mandato; e nas dez cooperativas restantes,

a maioria de seus membros estão ocupando, no máximo, o segundo mandato. De acordo com os dados, 67% das cooperativas adotam uma boa rotatividade dentro do conselho fiscal.

A próxima etapa consistiu em verificar se a cooperativa possui critério formalizado para que os diferentes segmentos que compõem o quadro societário sejam representados no conselho fiscal. De acordo com as respostas dos participantes, nenhuma cooperativa possui critério formalizado para esta finalidade. Da mesma maneira que foi expresso neste quesito quando voltado a representatividade no Conselho de Administração, não é recomendável a inexistência de critério formalizado, em virtude da necessidade de maximização da representatividade no Conselho Fiscal.

Ainda analisando o quesito composição do Conselho Fiscal, a diretriz recomenda que as cooperativas possuam programa institucional de formação de futuros conselheiros. Foi constatado que em nove cooperativas não existe programa institucional, que nas cooperativas H e K existe programa gerido por cooperativa central/confederação. Apurou-se ainda que nas cooperativas E e J existe programa interno de treinamento aprovado em Assembleia Geral. E que nas cooperativas D e N o programa de treinamento esta formalizado no Estatuto/Regulamento Interno. De acordo com os dados, 60% das cooperativas não possuem programa institucional de treinamento; e o quadro 27 ainda demonstra que em dez cooperativas nenhum cooperado participou de programa para formação de potenciais conselheiros.

Quadro 27 – Cooperados participando de programa de formação de potenciais conselheiros

Cooperativa	Participaram de programa
C, D, F, H, K	Sim
A, B, E, G, I, J, L, M, N, O	Não

Fonte: elaborado pelo autor conforme dados da pesquisa (2016)

O próximo ponto investigado foi: quais as exigências para o exercício da função de conselheiro fiscal. Constatou-se que em 10 cooperativas é exigida capacitação técnica comprovada (curso superior ou treinamentos) em direito, administração, economia, contabilidade, governança e finanças. Nas cooperativas J e O a exigência é menor, sendo solicitado que os conselheiros não possuam negócios com a cooperativa além do uso normal de produtos oferecidos aos demais cooperados. Nas cooperativas A e M é apenas exigido que o conselheiro não possua restrições cadastrais/inadimplência e tenha boa reputação com a comunidade local. Apenas a cooperativa I afirmou que possui outras exigências.

A diretriz recomenda que o Conselho Fiscal deve possuir regras de funcionamento formalizada. Avaliando as repostas das cooperativas participantes, foi constatado que 14 cooperativas possuem Regulamento/Regimento Interno, o que vai ao encontro das boas práticas de governança corporativa recomendadas.

A diretriz também orienta que o conselheiro fiscal seja remunerado e que sua remuneração seja equivalente aos dos membros do Conselho de Administração. Foi averiguado que em todas as cooperativas os critérios para remuneração são definidos em assembleia geral. E que em doze cooperativas a remuneração preponderante é a fixa, em conformidade com a política adotada para os membros do Conselho de Administração.

Outro aspecto que a diretriz aborda é a elaboração de uma agenda mínima de trabalho para o exercício anual que contemple no mínimo o cronograma de reuniões e os temas a serem discutidos. Constatou-se que em sete cooperativas a diretriz foi totalmente adotada. Nas cooperativas D, G e M foi registrado apenas o cronograma anual de reuniões. E nas cooperativas A, C, I, J e L não existe nenhuma agenda mínima, portanto, não foi adotada a recomendação da diretriz.

Para que o Conselho Fiscal seja atuante é importante que o mesmo esteja presente rotineiramente na cooperativa, sendo assim, foi questionado qual a periodicidade efetiva de reuniões no ano de 2015. As cooperativas F, G, K, M e O declararam que as reuniões ocorreram quinzenalmente e as demais cooperativas declaram que as reuniões ocorreram mensalmente.

Continuando a abordagem sobre as reuniões, foi verificado que 12 cooperativas fornecem a documentação para os conselheiros em período de, no máximo, 5 dias antes da reunião, sendo que destas, seis cooperativas declararam que efetuam a entrega no dia da reunião. Haja vista a complexidade dos negócios de uma cooperativa de crédito, esta prática adotada pela maioria das cooperativas é de baixo nível de governança corporativa.

A diretriz propõe ainda que o conselheiro fiscal suplente participe das reuniões do conselho como ouvinte, pois em necessidade de substituição estaria totalmente a par da situação da cooperativa. Tendo em vista esta premissa, foi indagada a participação dos suplentes em reuniões no ano de 2015. Em conformidade com o quadro 28, na maioria das cooperativas, os suplentes apenas atuam quando é necessário a substituição do efetivo.

Quadro 28 – Participação de Conselheiro Fiscal Suplente em reunião do Conselho Fiscal

Tipo de participação	Cooperativa
Em todas reuniões, como ouvinte	H, I
Em algumas por meio de rodizio	F, L, M
Apenas em substituição	A, B, C, D, E, G, J, K, N, O

Fonte: elaborado pelo autor conforme dados da pesquisa (2016)

6.5.2 – Interação do Conselho Fiscal com outros órgãos de Controle

Nas cooperativas de crédito singulares, a auditoria interna tradicionalmente é executada pelas cooperativas centrais. É permitida às singulares a contratação de empresa terceirizada, todavia, na grande maioria das cooperativas, é adotada a utilização da cooperativa central. Ventura et. al (2008) ressalta que a auditoria interna tem papéis essenciais: busca a fiscalização da cooperativa; e evita ações oportunistas da diretoria executiva e dos colaboradores da cooperativa; e também minimiza a assimetria de informações entre a diretoria executiva, o conselho fiscal e o conselho de administração.

Em virtude da importância dos trabalhos da auditoria interna, a diretriz recomenda que os conselhos fiscais se reúnam com os auditores internos com objetivo de uma troca de informações e maximização do conhecimento da cooperativa. Apurou-se que nas cooperativas A, C, I e J não existe rotina de reunião do conselho fiscal com a auditoria interna. As cooperativas E, K, M, N e O declararam que existe a rotina, todavia não ocorre o registro formal das reuniões. As cooperativas B, D, F, G, H e L efetuam a adesão total a recomendação, pois declararam que existe a rotina de reuniões e todas são registradas em ata.

Mesmo havendo cooperativas que informaram não possuir rotina de reuniões entre o Conselho Fiscal e a Auditoria Interna, foi questionado se quando ocorrem reuniões com a participação da auditoria interna, em quais ocasiões esse fato ocorre. Conforme quadro 29, na grande maioria das cooperativas, a participação de membros da auditoria interna acontece quando o Conselho Fiscal os convida para prestar algum esclarecimento. Portanto, a prática adotada pelo Conselho Fiscal das cooperativas contraria o que recomenda a diretriz e, portanto, é necessária maior conscientização sobre a importância desta reunião.

Quadro 29 – Participação de auditor interno em reunião do Conselho Fiscal

Tipo de participação	Cooperativa
Quando são convidados	A, E, G, H, L, M, N, O
Quando concluem algum trabalho	B, D, F, K
Nunca participam	C, I, J

Fonte: elaborado pelo autor conforme dados da pesquisa (2016)

Conforme descrito na revisão da literatura, a Auditoria Externa é exigida pelo Banco Central do Brasil para as cooperativas de crédito plenas e clássicas. A auditoria externa, conforme já amplamente discutido na literatura, é essencial para resguardar os interesses dos *stakeholders* de todas as organizações. Nas cooperativas de crédito, o escopo de trabalho da auditoria externa vai além da validação e emissão de opinião sobre as demonstrações contábeis, ela adentra esferas de escopo interno, como a avaliação dos cadastros de cooperados, dos contratos de linhas de crédito, do cumprimento dos princípios cooperativistas por exemplo.

A diretriz recomenda que o Conselho Fiscal se reúna com os auditores externos buscando a troca de informações e a, conseqüente, maximização do conhecimento sobre a cooperativa. Em virtude desta recomendação, foi questionado às cooperativas participantes se existe rotina de reunião regular entre o conselho fiscal e a auditoria externa. As cooperativas A, C, E, F, H, I, L e M declararam que não existe esta rotina; as cooperativas K, N e O declararam que existe a rotina, todavia não é efetuado nenhum registro formal; as cooperativas B, D, G e J declararam que possuem a rotina e que as reuniões são todas registradas em atas. Logo apenas 27% das cooperativas adotam esta recomendação.

Mesmo não existindo rotina de reunião regular entre o Conselho Fiscal e a auditoria externa, foi questionado em quais ocasiões os membros da auditoria externa participação da reunião do conselho fiscal. Diferentemente do que ocorreu quando a reunião era com a auditoria interna, foi constatado um equilíbrio entre as cooperativas. Conforme quadro 30, existem cooperativas que nunca convidam os membros da auditoria externa, outras convidam para prestar algum esclarecimento e em outras sempre que algum trabalho é concluído.

Quadro 30 – Participação de auditor externo em reunião do Conselho Fiscal

Tipo de participação	Cooperativa
Quando são convidados	A, F, J, N
Quando concluem algum trabalho	B, D, G, K, M
Nunca participam	C, E, H, I, L, O

Fonte: elaborado pelo autor conforme dados da pesquisa (2016)

Ficou evidente que entre os conselheiros fiscais é necessária a ampliação do conhecimento das práticas voltadas à interação entre este órgão e os demais órgãos de controle, para a maximização do conhecimento, das trocas de informações e de um controle que, possivelmente, se tornará mais completo.

6.5.3 – Nível de Maturidade e Percentual de adesão às práticas de Governança Corporativa

Conforme já demonstrado, adotou-se nesta pesquisa a estrutura de cinco níveis de maturidade - iniciado, expandido, institucionalizado, aprimorado e completo. O questionário que foi aplicado continha dezoito questões na diretriz fiscalização, em que as opções de respostas demonstravam o nível de maturidade daquela prática adotada. O quadro 31 apresenta a quantidade de opções de respostas de acordo com o nível de maturidade.

Quadro 31 - Quantidade de práticas por nível de maturidade na diretriz

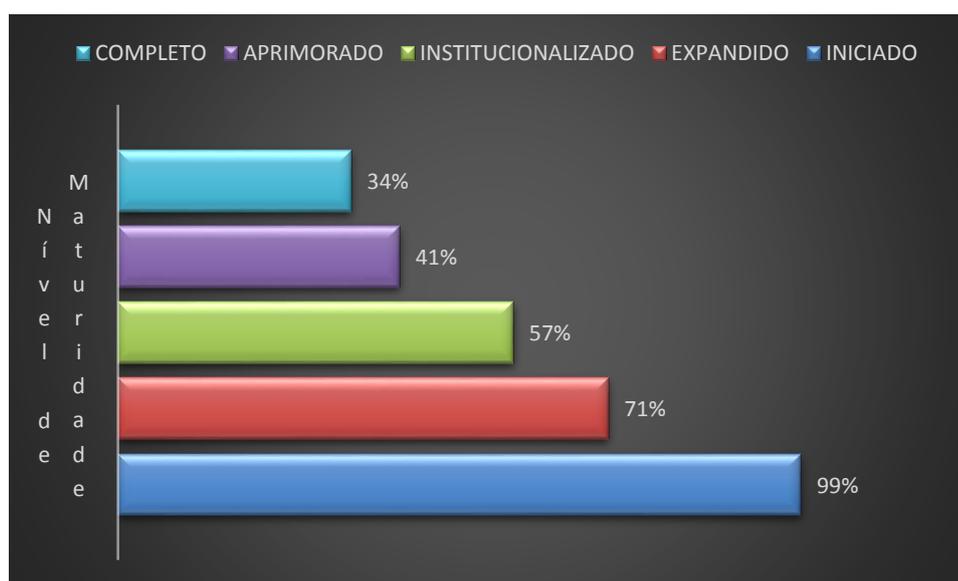
Classificação dos Níveis	Quantidade de Práticas (máximo)
Nível Inicial – 1	14
Nível Expandido – 2	09
Nível Institucionalizado – 3	15
Nível Aprimorado – 4	08
Nível Completo – 5	14

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Ao analisar as respostas concedidas pelas cooperativas participantes, foi possível verificar que os níveis de maturidade em relação às boas práticas de governança corporativa para esta diretriz estão em maior aplicação nos níveis Inicial e Expandido, conforme gráfico 15.

A mensuração feita demonstrou que o nível de maturidade inicial está praticamente todo adotado na diretriz fiscalização, o que supera o ocorrido nas outras diretrizes. O nível de maturidade expandido possui um equilíbrio entre a pontuação nas 3 diretrizes. A mensuração ainda deixou evidente que as cooperativas necessitam aprimorar suas práticas para obterem o maior nível de maturidade.

Gráfico 15 - Nível de Maturidade das Cooperativas em relação às boas práticas de governança corporativa da Diretriz Fiscalização.



Fonte: Elaborado pelo autor conforme dados da pesquisa (2016)

O gráfico 15 também deixou claro que as cooperativas adotam posturas de diferentes níveis de maturidade. Não é exigido que uma instituição alcance todas as práticas de nível 1, para só então iniciar as posturas de nível 2, e assim sucessivamente.

Para cumprir o objetivo de quantificar o quanto das boas práticas de governança corporativa cada cooperativa já adotou, conforme descrito na metodologia, transformou-se os pontos obtidos em cada questão em percentual. O quadro 32 apresenta o número de questões existentes com o seu nível máximo e pontuação possível de ser adotada.

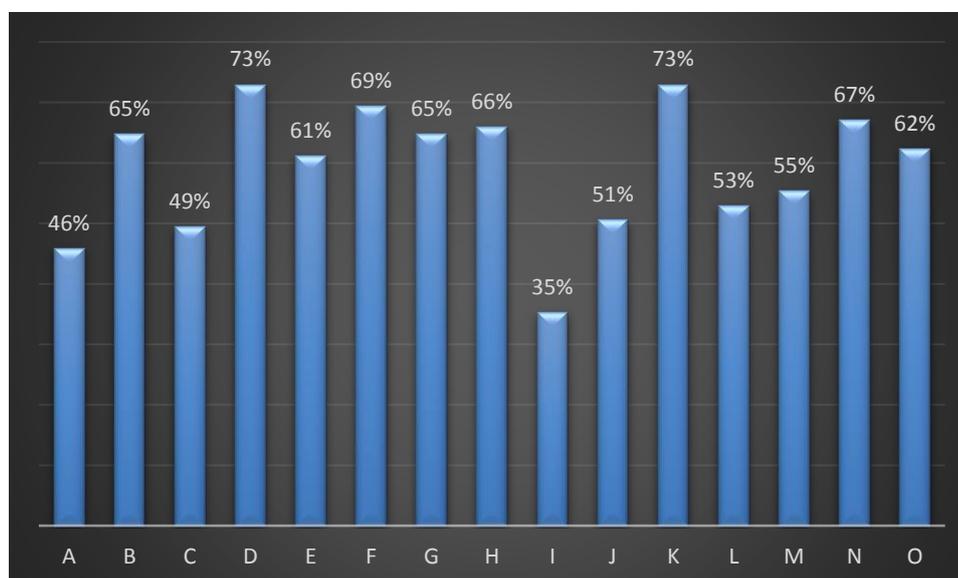
Quadro 32 - Pontuação máxima possível de ser obtida por nível de maturidade

Classificação dos Níveis	Quantidade de Práticas (máximo)	Pontuação
Nível Inicial – 1	0	0
Nível Expandido – 2	0	0
Nível Institucionalizado – 3	1	3
Nível Aprimorado – 4	3	12
Nível Completo – 5	14	70
Total	18	85

Fonte: Elaborado pelo autor conforme dados da pesquisa (2016)

Efetuada-se os cálculos de pontuação e percentual de adesão, observou-se que as cooperativas adotam em média 59% das boas práticas recomendadas. O gráfico 16 apresenta o percentual de adesão às boas práticas de governança corporativa para cada cooperativa.

Gráfico 16 - Nível de adesão às boas práticas de Governança Corporativa - Diretriz Fiscalização



Fonte: elaborado pelo autor conforme dados da pesquisa (2016)

No gráfico 16 fica comprovado que 40% das cooperativas estão abaixo da média de adesão às boas práticas de governança corporativa para a Diretriz Fiscalização. Somente as cooperativas D, F e K superam a marca de 69% de adesão das boas práticas de governança corporativa recomendadas. O destaque negativo ficou para as cooperativas A, C e I, que adotam menos de 50% das boas práticas de governança corporativa propostas.

6.6 Nível de Maturidade das cooperativas em relação às boas práticas de governança corporativa.

Objetivando apresentar uma análise comparativa em relação às boas práticas de governança corporativa entre as cooperativas participantes, os resultados deste quesito serão apresentados de acordo com cada um dos cinco níveis de maturidade.

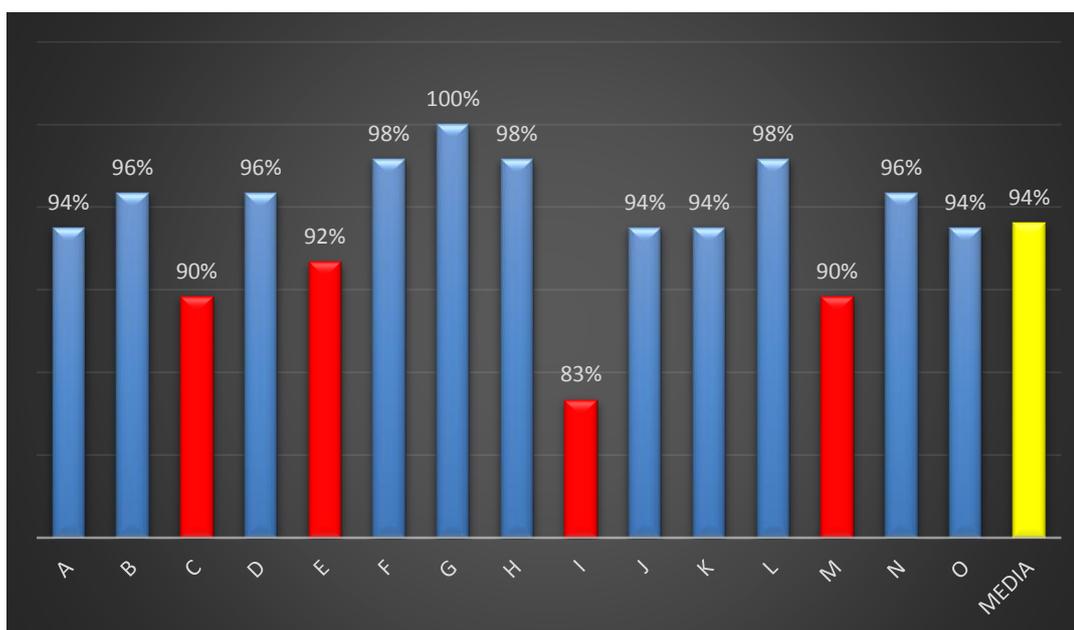
Para esta pesquisa, o conceito atribuído a cada nível foi:

- a. Iniciado (1): Demonstra um início de procedimentos de Governança Corporativa. A cooperativa adota os procedimentos exigidos por normas reguladoras (lei ou outro normativo), mas ainda não possui uma cultura de governança;
- b. Expandido (2): Já ocorreu um pequeno progresso, algumas práticas já são adotadas além das exigidas por normas reguladoras;
- c. Institucionalizado (3): Mais práticas são executadas simultaneamente. Há maior transparência, formalização; existe uma institucionalização do conceito no ambiente da cooperativa;
- d. Aprimorado (4): Trata-se de uma evolução ao processo institucionalizado, em que é observada a possibilidade de melhorias. A cooperativa já está próxima da prática ideal de Governança Corporativa em conformidade com as diretrizes recomendadas pelo Bacen;
- e. Completo (5): As práticas adotadas pela cooperativa são as ideais em conformidade com as diretrizes propostas pelo Bacen. O ambiente é totalmente adaptado à Governança Corporativa, o que gera um ambiente sólido, e os princípios de boa governança são parte da cultura da cooperativa.

6.6.1 – Nível Iniciado (1)

Para verificar e comparar o nível de maturidade na adesão às boas práticas de governança corporativa, foi elaborado o gráfico 17, no qual fica evidente quais cooperativas estão mais maduras neste nível.

Gráfico 17 - Nível Iniciado (1) Comparação entre as cooperativas participantes



Fonte: elaborado pelo autor conforme dados da pesquisa (2016)

O gráfico 17 demonstra que em média as cooperativas participantes da pesquisa aplicam 94% das boas práticas de governança corporativa sugeridas. Este fato já comprova que a maioria das cooperativas participantes já estão prestes a adotar todas as práticas de nível iniciado.

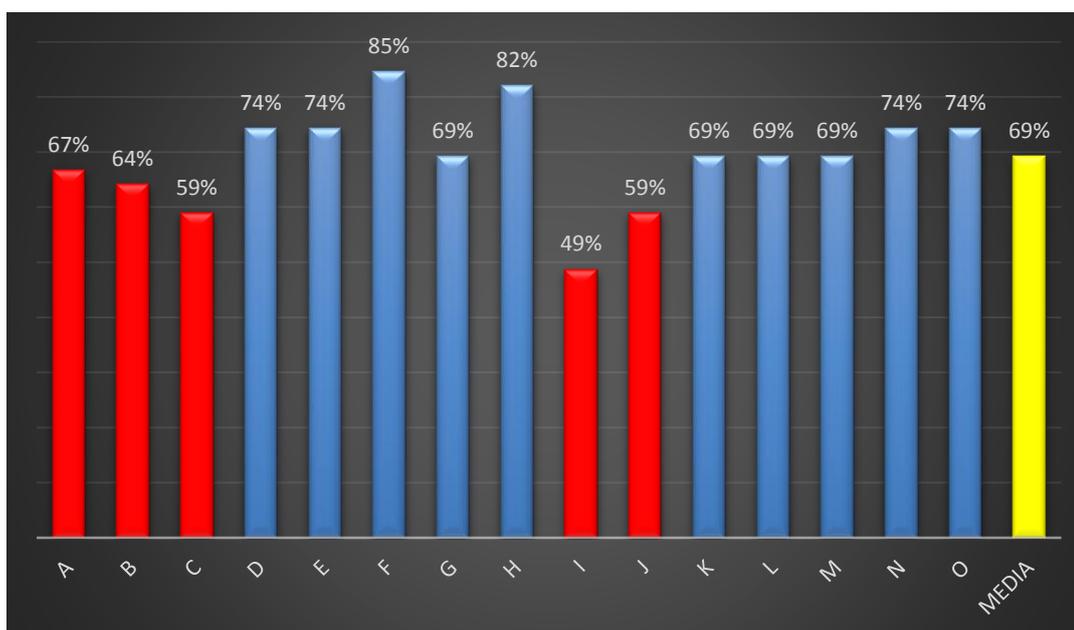
Os destaques positivos contidos no gráfico 17 são as cooperativas F, G, H e L, merecendo maior destaque a cooperativa G, que já implantou todas as boas práticas de governança corporativa de nível iniciado.

Os destaques negativos apresentados no gráfico 17 são as cooperativas C, E, I e M, que, embora tenham uma quantidade relevante de boas práticas de governança corporativa de nível iniciado já em utilização, estão abaixo da média geral das cooperativas participantes. Merece destaque a cooperativa I que adotou 83% das práticas e, portanto, está 11 pontos percentuais abaixo da média geral.

6.6.2 - Nível Expandido (2)

Seguindo a mesma linha de pensamento adotada anteriormente, foi elaborado o gráfico 18, em que é possível avaliar e comparar o nível de maturidade na adesão das boas práticas de governança corporativa entre as cooperativas participantes.

Gráfico 18 - Nível Expandido (2) Comparação entre as cooperativas participantes



Fonte: elaborado pelo autor conforme dados da pesquisa (2016)

No gráfico 18 é possível constatar que, em média, as cooperativas participantes da pesquisa adotam 69% das boas práticas de governança corporativa propostas. Já fica evidente que as cooperativas aplicam menos práticas de nível expandido em comparação com as de nível iniciado.

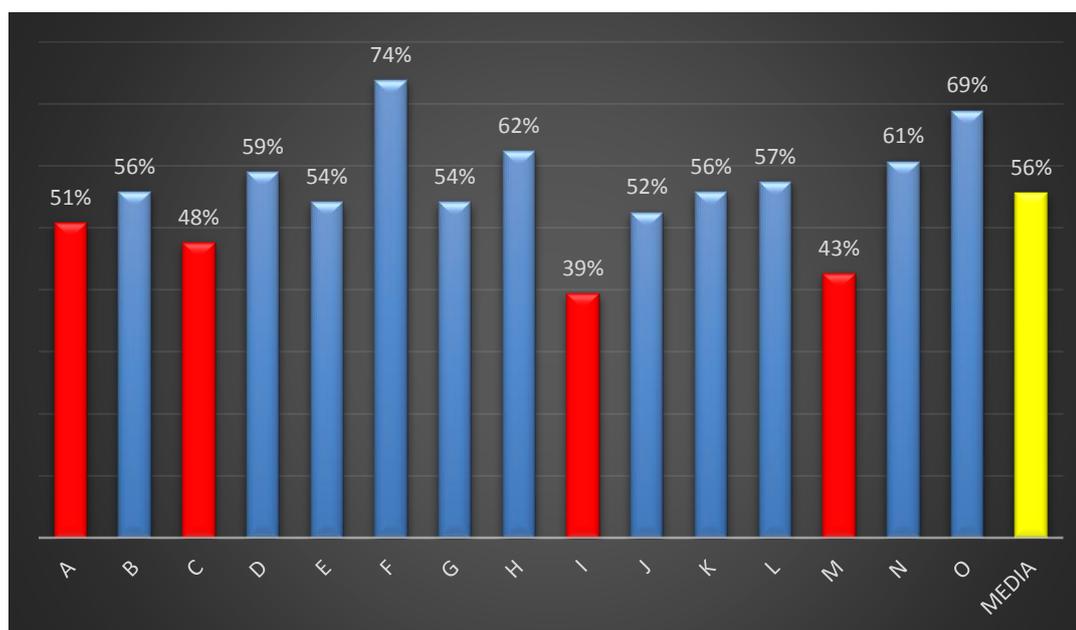
As cooperativas F e H adotam mais de 80% das boas práticas de governança corporativa recomendadas e, portanto, são consideradas como destaque positivo neste nível de maturidade. Ambas cooperativas já eram destaque no nível iniciado.

As cooperativas A, B, C, I e J são os destaques negativos deste nível de maturidade. Conforme os dados do gráfico 18, o montante de boas práticas de governança corporativa praticado por estas cooperativas é inferior à média geral. Novamente merece destaque a cooperativa I, que possui o menor nível de adesão às boas práticas de governança corporativa, estando abaixo da média geral em 20 pontos percentuais.

6.6.3 – Nível Institucionalizado (3)

Este nível é considerado como o ponto médio de adoção das boas práticas de governança corporativa. Tendo em vista a necessidade de se avaliar e comparar o nível de maturidade em relação às boas práticas de governança corporativa recomendadas, foi elaborado o gráfico 19.

Gráfico 19 - Nível Institucionalizado (3) Comparação entre as cooperativas participantes



Fonte: elaborado pelo autor conforme dados da pesquisa (2016)

De acordo com os dados apurados neste nível de maturidade e apresentados no gráfico 19, as cooperativas participantes da pesquisa praticam em média 56% das boas práticas de governança corporativa recomendadas. Efetuando-se a análise comparativa com os dois níveis de maturidades precedentes, fica evidente que as cooperativas adotaram menos práticas de governança corporativa de nível institucionalizado.

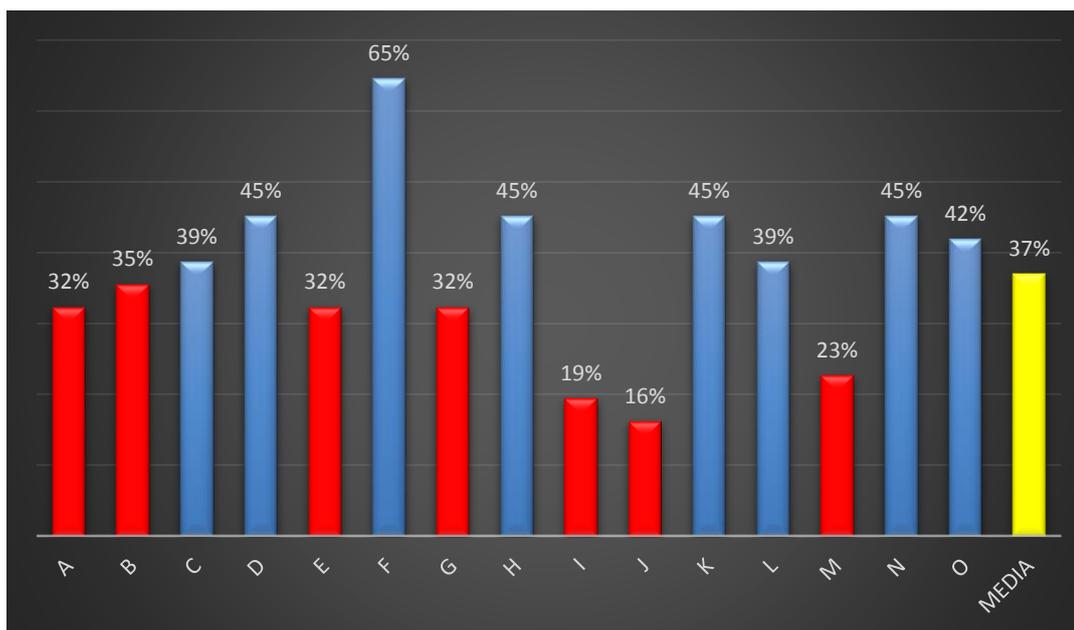
A cooperativa F aplica 74% das boas práticas de governança corporativa recomendadas neste nível de maturidade e, portanto, é o destaque positivo. Importante ressaltar que esta cooperativa constou como destaque em todos os níveis de maturidade até este momento analisados.

As cooperativas A, C, I e M também merecem ênfase, pois foram as que adotaram menos que a média das boas práticas de governança corporativa para este nível de maturidade. Da mesma forma, é importante enfatizar que a cooperativa I apresentou o menor nível de maturidade, com 17 pontos percentuais abaixo da média. A cooperativa I mostrou os menores níveis de maturidade em relação às boas práticas de governança corporativa até este momento analisadas.

6.6.4 – Nível Aprimorado (4)

Dando continuidade a modelagem adotada para análise do nível de maturidade, foi construído o gráfico 20, que possibilita uma análise individual e comparativa entre as cooperativas participantes da pesquisa.

Gráfico 20 - Nível Aprimorado (4) Comparação entre as cooperativas participantes



Fonte: elaborado pelo autor conforme dados da pesquisa (2016)

Observando-se os dados apresentados no gráfico 20, é possível afirmar que a adoção das boas práticas de governança corporativa recomendadas está diminuindo. O gráfico 20 demonstra que a média de adoção das boas práticas de governança corporativa das cooperativas participantes foi de 37%.

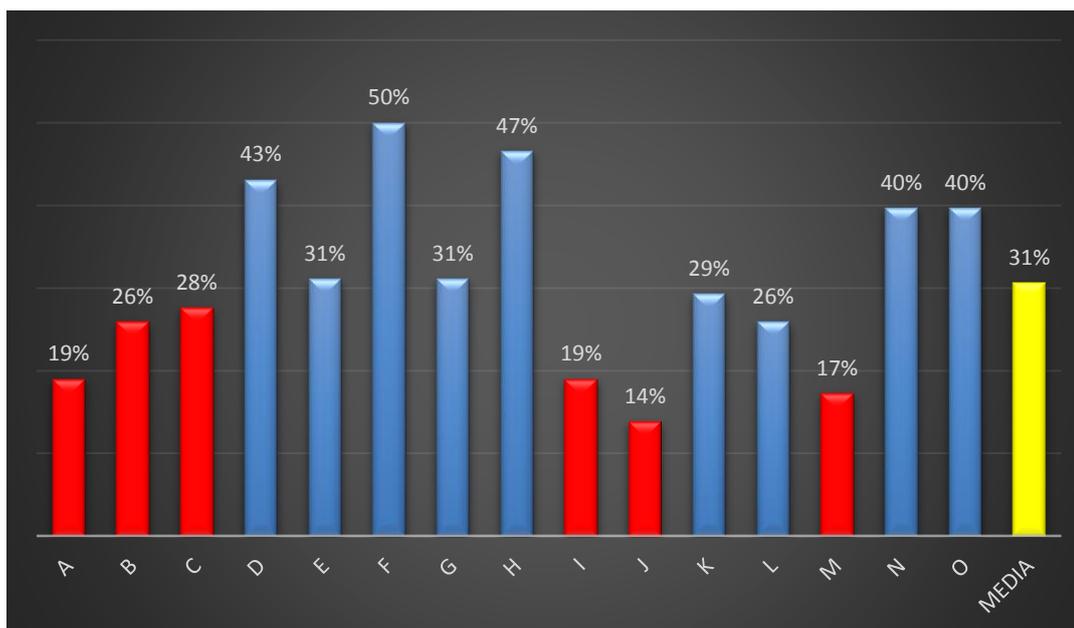
A cooperativa F é o destaque positivo deste nível de maturidade, pois seu nível de adesão às boas práticas recomendadas estão 28 pontos percentuais acima da média das cooperativas participantes.

O destaque negativo aumentou consideravelmente em comparação com os níveis anteriores. Em conformidade com o gráfico 20, 47% das cooperativas participantes possuem nível de maturidade na adesão das boas práticas de governança corporativa inferiores à média geral. Destaca-se as cooperativas I, J e M, que adotaram menos de 25% das boas práticas de governança corporativa propostas. Novamente, a cooperativa I está entre as que menos praticam as boas práticas de governança corporativa.

6.6.5 – Nível Completo (5)

Para concluir a análise dos níveis de maturidade em adesão às boas práticas de governança corporativa, foi preparado o gráfico 21, em que é possível avaliar e comparar o nível de maturidade de cada cooperativa participante.

Gráfico 21 - Nível Completo (5) Comparação entre as cooperativas participantes



Fonte: elaborado pelo autor conforme dados da pesquisa (2016)

Os dados constantes do gráfico 21 comprovam que as cooperativas reduzem o nível de maturidade em relação à adesão das boas práticas de governança corporativa de acordo com a maior complexidade exigida. De acordo com o gráfico, a média de adesão às boas práticas de governança corporativa recomendadas foi de 31%.

O destaque positivo neste nível de maturidade é a cooperativa F, que apresentou nível de maturidade em adesão às boas práticas de 50%.

Os destaques negativos foram as cooperativas A, I, J e M, que apresentaram nível de maturidade em adesão às boas práticas inferiores a 20%.

Avaliando o nível de maturidade em adesão às boas práticas de governança corporativa de todas as cooperativas participantes, é possível destacar, conforme tabela 9, que a cooperativa F e a cooperativa I são as com maior e menor nível de adesão, respectivamente.

Tabela 9 – Nível de maturidade em adesão às boas práticas de Governança Corporativa

Cooperativa	Nível de maturidade					
	1	2	3	4	5	Média
F	98%	85%	74%	65%	50%	74%
H	98%	82%	62%	45%	47%	67%
O	94%	74%	69%	42%	40%	64%
D	96%	74%	59%	45%	43%	63%
N	96%	74%	61%	45%	40%	63%
K	94%	69%	56%	45%	29%	59%
L	98%	69%	57%	39%	26%	58%
E	92%	74%	54%	32%	31%	57%
G	100%	69%	54%	32%	31%	57%
B	96%	64%	56%	35%	26%	55%
A	94%	67%	51%	32%	19%	52%
C	90%	59%	48%	39%	28%	52%
M	90%	69%	43%	23%	17%	48%
J	94%	59%	52%	16%	14%	47%
I	83%	49%	39%	19%	19%	42%

Fonte: elaborada pelo autor conforme dados da pesquisa (2016)

6.7 Nível de Maturidade e Grau de adesão às boas práticas de governança corporativa – dados consolidados da amostra

Conforme pode ser verificado nos itens anteriores, os níveis de maturidade em adesão às boas práticas de governança corporativa recomendadas pelo Banco Central do Brasil estão em processo de melhoria nas cooperativas participantes da pesquisa.

Na Diretriz Representatividade, as cooperativas possuem os menores níveis de adesão às boas práticas de governança corporativa. O gráfico 22 demonstra que, inclusive as práticas de nível inicial ainda necessitam de maior adesão. Importante lembrar que essa diretriz trata de procedimentos de assembleia, prestação de contas aos cooperados, processo eleitoral, ou seja, funções essenciais para representação do quadro de cooperados na cooperativa. Quanto maior for a representatividade dos cooperados, menor será os conflitos de interesses.

Gráfico 22 – Media Geral do Nível de Maturidade em adesão às boas práticas de Governança Corporativa da Diretriz Representatividade

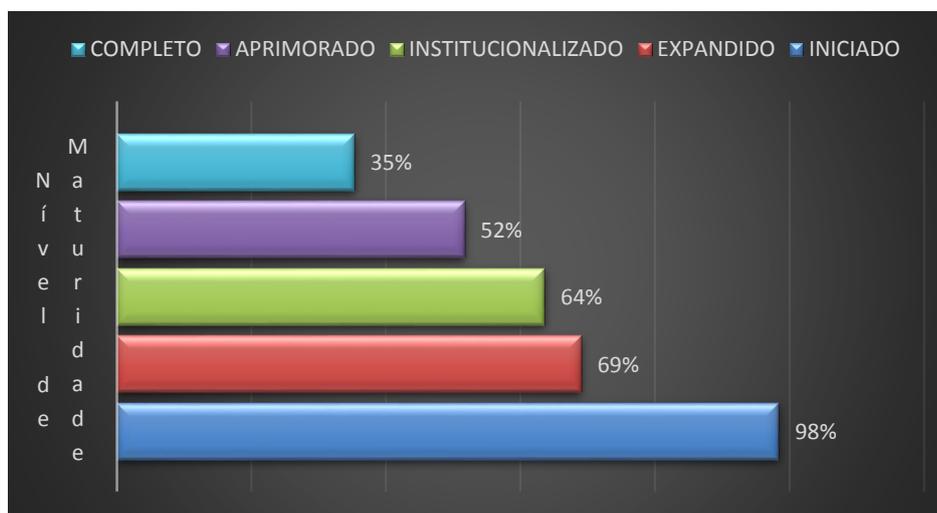


Fonte: elaborado pelo autor conforme dados da pesquisa (2016)

Avaliando os resultados da Diretriz Estrutura de maneira consolidada, é possível comprovar que o nível de maturidade em adesão às boas práticas de governança corporativa está mais avançado do que na Diretriz Representatividade e Diretriz Fiscalização. As práticas de nível inicial estão próximas da total implantação, enquanto que as de nível expandido e institucionalizado estão em processo mais avançado de adesão, estando com níveis semelhantes de maturidade, conforme o gráfico 23. As de nível aprimorado e completo ainda necessitam de maior implantação, todavia, já apresentam melhores resultados do que nas outras diretrizes.

A Diretriz Estrutura sugere práticas para a alta administração da cooperativa, abrangendo o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva.

Gráfico 23 – Media Geral do Nível de Maturidade em adesão às boas práticas de Governança Corporativa da Diretriz Estrutura



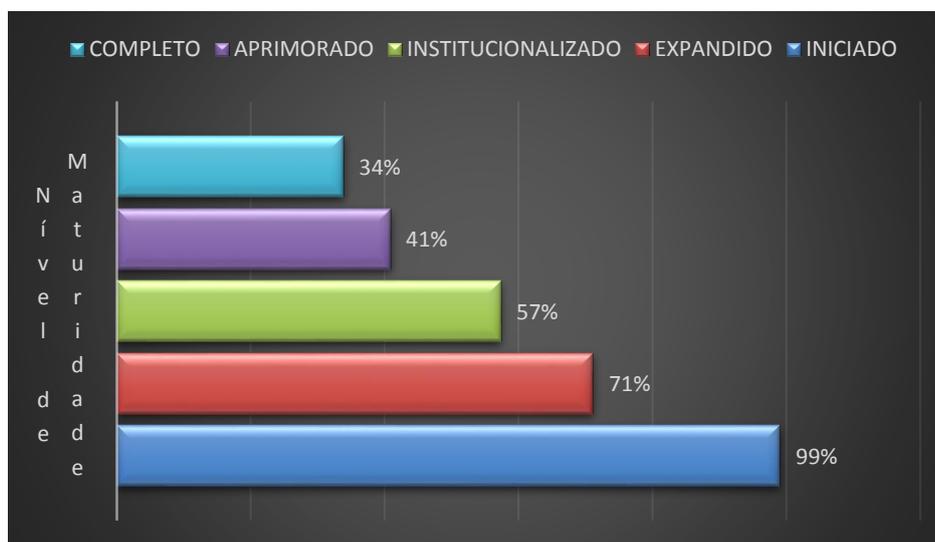
Fonte: elaborado pelo autor conforme dados da pesquisa (2016)

Na Diretriz Fiscalização, os níveis de maturidade em adesão às boas práticas de governança corporativa também apresentam uma situação de evolução.

O nível inicial de maturidade está praticamente implantado, afinal, 99% das práticas recomendadas foram aderidas. O nível aprimorado já implantou 71% das práticas recomendadas. Os demais níveis estão em processo gradativo de implantação, conforme gráfico 24.

Importante lembrar que a Diretriz Fiscalização trata das estruturas de fiscalização e controle das cooperativas, portanto, quanto maior for o nível de maturidade nessa diretriz, maior mitigação existirá nos conflitos de agência.

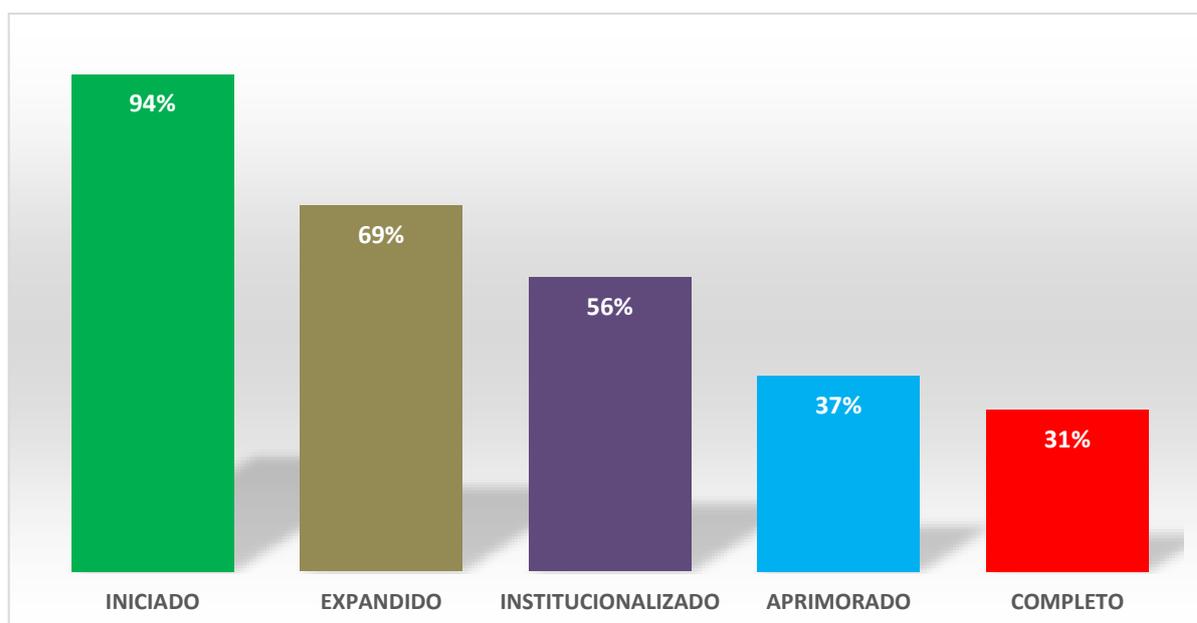
Gráfico 24– Media Geral do Nível de Maturidade em adesão às boas práticas de Governança Corporativa da Diretriz Fiscalização



Fonte: elaborado pelo autor conforme dados da pesquisa (2016)

O gráfico 25 responde qual o nível de maturidade em adesão às boas práticas de governança corporativa, apresentando, para isso, o resultado geral das cooperativas.

Gráfico 25 – Media Geral do Nível de Maturidade em adesão às boas práticas de Governança Corporativa



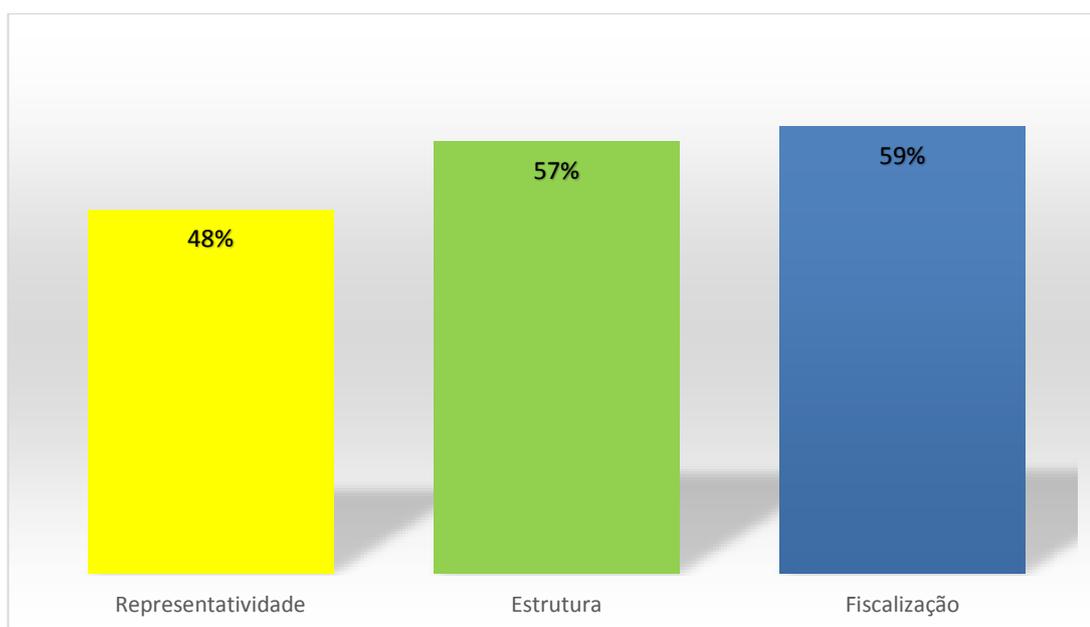
Fonte: elaborado pelo autor conforme dados da pesquisa (2016)

Os dados apresentados no gráfico 25 comprovam que as cooperativas participantes da pesquisa estão evoluindo seus níveis de maturidade em adesão as boas práticas de governança corporativa recomendadas. O gráfico deixa claro que as práticas de nível iniciado estão praticamente todas adotadas. As práticas de nível expandido e institucionalizado já possuem um volume representativo de adesão. Entretanto as práticas de nível aprimorado e completo ainda carecem de maior adesão.

Ao avaliar o gráfico 25, é possível comprovar que, como foi apresentado na revisão bibliográfica, a evolução entre os níveis de maturidade não necessita da conclusão de uma etapa para iniciar a próxima.

Para atender ao objetivo de apresentar o percentual de adesão às boas práticas de governança corporativa para cada diretriz, foi construído o gráfico 26, que comprova que nas cooperativas existem um grande volume de práticas a serem adotadas.

Gráfico 26 – Média Geral do Nível de Adesão as boas práticas de Governança Corporativa



Fonte: elaborado pelo autor conforme dados da pesquisa (2016)

Os resultados demonstram que as cooperativas adotam algumas das boas práticas de governança corporativa recomendadas pelo Banco Central do Brasil. A maior deficiência está nas práticas da Diretriz Representatividade, conforme gráfico 26. O nível de maturidade em adesão às boas práticas de governança corporativa estão em evolução, tendo as práticas de nível inicial sido praticamente todas implantadas.

7. Conclusões

Esta dissertação teve como objeto as cooperativas de crédito. A primeira fase projetada para esta pesquisa consistia em apresentar o histórico normativo e alguns números do sistema cooperativista de crédito no Brasil. Esse objetivo foi concluído e, mediante a leitura do histórico normativo, fica evidente a evolução do sistema cooperativista e a percepção disto pelos órgãos legislativos. Somente para comprovar esse fato, de 1902 até 2002 foram elencadas 25 normas, enquanto apenas de 2003 até 2016 foram elencadas 13.

O crescimento do volume normativo acompanha o crescimento das cooperativas e a consequente importância e risco para o Sistema Financeiro Nacional, tanto que em 2005 o Banco Central do Brasil passou por uma reestruturação interna e criou o Departamento de Supervisão de Cooperativas e Instituições Não Bancárias. A criação de um departamento que possui entre suas atribuições a supervisão de cooperativas de crédito já comprova que o órgão regulador reconhece a importância e risco deste segmento para o Sistema Financeiro Nacional.

A segunda fase dessa pesquisa fundamentava-se em aprofundar o conhecimento sobre a governança corporativa. Esse objetivo foi alcançado. Verificando-se os manuais de governança corporativa existentes no Brasil e no mundo ficou comprovado que a adoção de boas práticas de governança corporativa para as cooperativas de crédito é essencial, inclusive órgãos de representação destas criaram seus manuais nos últimos anos. Diferentemente de órgãos como a OCDE, IBGC e OCB, que apenas recomendam a adoção de boas práticas de governança corporativa, a WOCCU e o BACEN exigem a sua adoção. Esta postura adotada pelo BACEN comprova que este é o caminho para crescimento e mitigação de riscos para as cooperativas de crédito no Brasil.

A terceira fase tinha como enfoque encontrar um método para mensurar a adesão de boas práticas de governança corporativa pelas cooperativas de crédito, esse objetivo também foi concluído. Aprofundou-se na literatura sobre modelos de maturidade e utilização de níveis de maturidade. Escolhemos o modelo de Bramont (2012), o questionário base utilizado na pesquisa do Banco Central do Brasil, estabelecemos os níveis de maturidade para cumprimento das boas práticas de governança corporativa sugeridas pelo Banco Central do Brasil, adaptamos à realidade de cooperativas de crédito e validamos os níveis com dois especialistas. A importância de utilizar uma ferramenta que possibilite ao gestor avaliar em qual situação sua cooperativa de crédito se encontra é essencial, afinal os números conseguem estabelecer uma relação de comparação entre outras cooperativas e permite mensurar o quanto ainda se precisa aprimorar.

Em função da experiência de mais de dez anos trabalhando no sistema cooperativista de crédito que este pesquisador possui, é possível afirmar que os órgãos de cúpula de uma cooperativa, além de buscarem o crescimento e perenidade de suas instituições, estabelecem como obrigação precípua o cumprimento das normas emanadas pelo Banco Central do Brasil e desejam sempre mitigar seus pontos de melhoria expostos em relatórios de auditoria externa.

Tendo em vista que a adoção de governança corporativa a partir da Resolução Bacen nº 4.454 é escopo dos trabalhos de auditoria externa, possuir uma ferramenta que possibilite mensurar a situação de sua cooperativa e estabelecer planos de melhoria é fundamental para as cooperativas de crédito. Longe de termos a pretensão de afirmar que a mensuração do nível de maturidade em adesão às boas práticas de governança corporativa é o melhor método, mas certamente é uma ferramenta de relevância e grande utilidade imediata para as cooperativas de crédito.

A última fase dessa pesquisa era mensurar o nível de maturidade em governança corporativa de uma amostra de cooperativas, esta etapa também foi concluída. De posse dos resultados, é possível afirmar que as cooperativas de crédito já adotam práticas de governança corporativa de diversos níveis de maturidade.

Ficou comprovado que as cooperativas clássicas de livre admissão de cooperados precisam aprimorar as suas práticas nas diretrizes representatividade e fiscalização. É fundamental que as cooperativas possuam maior representatividade de seu quadro de cooperados entre os órgãos de governança corporativa e que os órgãos de fiscalização e controle possuam maiores conhecimentos sobre a importância da governança corporativa, pois estas medidas ampliam a possibilidade de redução de conflitos e maximizam a perenidade das instituições.

Avaliando os resultados obtidos na diretriz representatividade, acreditamos que os órgãos de alta cúpula de algumas cooperativas não possuem interesse em preparar cooperados para participarem da gestão, pois talvez possuam o receio de criar um ambiente com novos concorrentes. Este fato comprova a existência de um grande conflito de interesses em cooperativas de crédito.

Ao analisar as respostas das cooperativas participantes, acreditamos que os órgãos de alta cúpula privilegiam aplicar primeiramente as práticas que são exigidas por normativos, portanto, consideramos que a fiscalização das mesmas pela auditoria externa irá contribuir positivamente para a otimização da governança corporativa.

A pesquisa comprovou que a maioria das cooperativas participantes possuem um longo caminho a ser percorrido para alcançar maiores níveis de maturidade em adesão às boas práticas

de governança corporativa e que um grande volume de práticas ainda necessita ser implantado. Acreditamos que esse fato será alcançado mediante treinamentos voltados a governança corporativa, de novos estudos e, provavelmente, por uma maior exigência normativa do Banco Central do Brasil.

Essa pesquisa teve como limitação o fato de ser aplicada somente em cooperativas clássicas de livre admissão de cooperados filiados ao Sicoob Central Cecremge no estado de Minas Gerais, sendo assim, seus resultados não podem ser extrapolados para todas as cooperativas.

Julgamos que esta pesquisa possa ser replicada em outros tipos de cooperativas e em outros estados da federação, para ser estabelecido o nível de maturidade de adoção de boas práticas de governança corporativa pelas cooperativas de crédito brasileiras.

Referências

ACKOFF, Russel L. The future of operational research is past. **Journal of the operational research society**, p. 93-104, 1979

ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL. **Cooperativa: Identidade, Valores e Princípios**. Disponível em: <<http://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles>>

ANDRADE, A.; ROSSETTI. JOSÉ P. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 7ª Ed. São Paulo, Atlas, 2014

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e Análise de Balanços: um enfoque econômico-financeiro**. 10ª Edição. Atlas. São Paulo. 2012

ASSUNÇÃO, José Carlos de - **GOVERNANÇA CORPORATIVA: PRINCÍPIOS DA WORLD COUNCIL OF CREDIT UNIONS** – disponível em <<http://cooperativismodecredito.coop.br/2016/03/governanca-corporativa-principios-da-world-council-of-credit-unions-woccu-por-jose-carlos-de-assuncao/>> acessado em 15/04/2016

BANCO CENTRAL DO BRASIL – Fortalecimento da Governança Cooperativa no Brasil: Pesquisa Governança em Cooperativas de Crédito 2013/2014 – Brasília. Disponível em <http://www.bcb.gov.br/pec/appron/apres/pesquisa_governanca_2013_2014_internet.pdf>

_____. Governança Cooperativa: Diretrizes para boas práticas de Governança em Cooperativas de Crédito. Brasília – agosto de 2008. Disponível em <<http://www.bcb.gov.br/pre/microFinancas/coopcar/pdf/DiretrizesVersaoCompleta.pdf>>

_____. Manual de Organização do Sistema Financeiro – SISOFR – disponível em <<http://www.bcb.gov.br>>

_____. Relação de Instituições em Funcionamento no país – cooperativas de crédito em fevereiro de 2016 – disponível em <<http://www.bcb.gov.br/?RELINST>>

_____. Resolução nº 1.914, de 11 de março de 1992. Divulga regulamento que disciplina a constituição e o funcionamento das cooperativas de crédito – disponível em <<http://www.bcb.gov.br>>

_____. Resolução nº 11, de 20 de dezembro de 1965. – disponível em <<http://www.bcb.gov.br>>

_____. Resolução nº 15, de 28 de janeiro de 1966. – disponível em <<http://www.bcb.gov.br>>

_____. Resolução nº 2.099, de 26 de agosto de 1994. Aprova regulamentos que dispõem sobre as condições relativamente ao acesso ao Sistema Financeiro Nacional, aos valores mínimos de capital e patrimônio líquido ajustado, à instalação de dependências e à obrigatoriedade da

manutenção de patrimônio líquido ajustado em valor compatível com o grau de risco das operações ativas das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central – disponível em <<http://www.bcb.gov.br>>

_____. Resolução nº 2.193, de 31 de agosto de 1995. Dispõe sobre a constituição e o funcionamento de bancos comerciais com participação exclusiva de cooperativas de crédito – disponível em <<http://www.bcb.gov.br>>

_____. Resolução nº 2.608, de 27 de maio de 1999. Aprova o Regulamento que disciplina a constituição e o funcionamento de cooperativas de crédito – disponível em <<http://www.bcb.gov.br>>

_____. Resolução nº 2.771, de 06 de setembro de 2000. Aprova Regulamento que disciplina a constituição e o funcionamento de cooperativas de crédito – disponível em <<http://www.bcb.gov.br>>

_____. Resolução nº 27, de 30 de junho de 1966 – disponível em <<http://www.bcb.gov.br>>

_____. Resolução nº 3.058, de 20 de dezembro de 2002. Introduce alterações no Regulamento anexo à Resolução 2.771, de 2000, que disciplina a constituição e o funcionamento de cooperativas de crédito – disponível em <<http://www.bcb.gov.br>>

_____. Resolução nº 3.106, de 25 de junho de 2003. Dispõe sobre os requisitos e procedimentos para a constituição, a autorização para funcionamento e alterações estatutárias, bem como para o cancelamento da autorização para funcionamento de cooperativas de crédito – disponível em <<http://www.bcb.gov.br>>

_____. Resolução nº 3.140, de 27 de novembro de 2003. Altera disposições relativas a requisitos e procedimentos para a constituição, a autorização para funcionamento e alterações estatutárias de cooperativas de crédito – disponível em <<http://www.bcb.gov.br>>

_____. Resolução nº 3.309, de 01 de setembro de 2005. Dispõe sobre a certificação de empregados das cooperativas de crédito e sobre a atuação dessas instituições na distribuição de cotas de fundos de investimento – disponível em <<http://www.bcb.gov.br>>

_____. Resolução nº 3.321, de 03 de outubro de 2005. Dispõe sobre a constituição, a autorização para funcionamento, o funcionamento, alterações estatutárias e o cancelamento de autorização de cooperativa de crédito e sobre a realização de auditoria externa em cooperativa singular de crédito – disponível em <<http://www.bcb.gov.br>>

_____. Resolução nº 3.442, de 28 de fevereiro de 2007. Dispõe sobre a constituição e o funcionamento de cooperativas de crédito – disponível em <<http://www.bcb.gov.br>>

_____. Resolução nº 3.859, de 27 de maio de 2010. Altera e consolida as normas relativas à constituição e ao funcionamento de cooperativas de crédito – disponível em <<http://www.bcb.gov.br>>

_____. Resolução nº 4.072, de 26 de abril de 2012. Altera e consolida as normas sobre a instalação, no País, de dependências de instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil – disponível em <<http://www.bcb.gov.br>>

_____. Resolução nº 4.142, de 30 de outubro de 2012. Disciplina as operações de microcrédito por parte das instituições financeiras que especifica. – disponível em <<http://www.bcb.gov.br>>

_____. Resolução nº 4.243, de 28 de junho de 2013. Altera a Resolução nº 3.859, de 27 de maio de 2010, que dispõe sobre a constituição e o funcionamento de cooperativas de crédito – disponível em <<http://www.bcb.gov.br>>

_____. Resolução nº 4.284, de 05 de novembro de 2013. Aprova o Estatuto e o Regulamento do Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito (FGCoop) e estabelece a forma de contribuição – disponível em <<http://www.bcb.gov.br>>

_____. Resolução nº 4.434, de 05 de agosto de 2015. 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 – disponível em <<http://www.bcb.gov.br>>

_____. Resolução nº 4.454, de 17 de dezembro de 2015. Dispõe sobre a auditoria cooperativa no segmento de cooperativas de crédito – disponível em <<http://www.bcb.gov.br>>

_____. Relatórios anuais Evolução Sistema Financeiro – Bancos com maiores redes de agências. Dez/2015. Disponível em <<http://www.bcb.gov.br/?id=REVSFN&ano=2015>>

_____. Relatórios anuais Evolução Sistema Financeiro – Dependências Bancárias por Origem de Capital e para Cooperativas de Crédito. Dez/2015. Disponível em <<http://www.bcb.gov.br/?id=REVSFN&ano=2015>>

_____. Relatórios anuais Evolução Sistema Financeiro - Quantitativo de Instituições Autorizadas por segmento. Dez/2015. Disponível em <<http://www.bcb.gov.br/?id=REVSFN&ano=2015>>

_____. Relação de Instituições em Funcionamento no País. Fev. 2016 Disponível em <<http://www.bcb.gov.br/fis/info/instituicoes.asp>>

_____. Relatórios anuais Evolução Sistema Financeiro – Valor percentual da relação entre os agregados patrimoniais das cooperativas de crédito e respectivos agregados do segmento bancário. Dez/2015. Disponível em <<http://www.bcb.gov.br/?id=REVSFN&ano=2015>>

BANCOOB – Banco Cooperativo do Brasil. **Conheça o Bancoob - Institucional** – disponível em <<http://www.bancoob.com.br>>

BARROSO, Marcelo Francini Girão. **Distribuição de resultados e desempenho de cooperativas de crédito: estudo comparativo no Estado de São Paulo**. 2009. 167f. Ribeirão

Preto – 2011. - Dissertação de Mestrado apresentado a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo

BECKER, Jörg; KNACKSTEDT, Ralf; PÖPPELBUß, Dipl-Wirt Inform Jens. Developing maturity models for IT management. **Business & Information Systems Engineering**, v. 1, n. 3, p. 213-222, 2009.

BEUREN, Ilsa Maria et al. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática** – 2ª edição – São Paulo – Atlas – 2004

BIRCHALL, Johnston; SIMMONS, Richard. **What otivates members to participate in cooperative and mutual businesses?** Annals of Public & Cooperative Economics, v.75, n° 3, p. 465-95, Sept. 2004.

BLACK, Bernand S, JANG, Hasung, KIM, Woochan – Does Corporate Governance predict firms market value? Evidence from Korea – **Journal of Law, Economics, and Organization**, vol. 22, n° 2 fall 2006

BOESCHE, Leonardo. **Relação entre Autogestão e Governança em Cooperativas Agropecuárias do Paraná**. 2015.172 f. Dissertação de Mestrado Profissional (Governança e Sustentabilidade) – Instituto Superior de Administração e Economia ISAE. Curitiba

BRAMONT, Pedro. **Maturidade em Governança Corporativa: diretrizes para um modelo preliminar**. 2012. 131f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação) – Universidade Católica de Brasília. Distrito Federal.

BRASIL – Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 – disponível em <<http://www.planalto.gov.br>>

_____. Decreto do Poder Legislativo nº 1637, de 05 de janeiro de 1907. Crea sindicatos profissionaes e sociedades cooperativas – disponível em <<http://www.camara.leg.br>>

_____. Decreto do Poder Legislativo nº 979, de 06 de janeiro de 1903. Faculta aos profissionais da agricultura e industrias ruraes a organização de sindicatos para defesa de seus interesses – disponível em <<http://www.planalto.gov.br>>

_____. Decreto nº 17.339, de 2 de junho de 1926. Approva o regulamento destinado a reger a fiscalização gratuita da organização e funcionamento das Caixas Raiffeisen e bancos Luzzatti – disponível em <<http://www.camara.leg.br>>

_____. Decreto nº 22.239, de 19 de dezembro de 1932. Reforma as disposições do decreto legislativo n. 1.637. de 5 de janeiro de 1907, na parte referente ás sociedades cooperativas – disponível em <<http://www.planalto.gov.br>>

_____. Decreto nº 24.647, de 10 de julho de 1934. Revoga o decreto n. 22.239, de 19 de dezembro de 1932; Estabelece bases, normas e princípios para e cooperação-profissional e para

a cooperação-social; faculta auxílios diretos e indiretos às cooperativas; e institui o Patrimônio dos Consórcios Profissionais-Cooperativos – disponível em <<http://www.planalto.gov.br>>

_____. Decreto-Lei nº 5.893, de 19 de outubro de 1943. Dispõe sobre a organização, funcionamento e fiscalização das cooperativas – disponível em <<http://www.camara.leg.br>>

_____. Decreto-Lei nº 581, de 01 de agosto de 1938. Dispõe sobre registro, fiscalização e assistência de sociedades cooperativas; revoga os decretos ns. 23.611, de 20 de dezembro de 1933, e 24.647, de 10 de julho de 1934; e revigora o decreto n. 22.239, de 19 de dezembro de 1932 – disponível em <<http://www.planalto.gov.br>>

_____. Decreto-Lei nº 59, de 21 de novembro de 1966. Define a política nacional de cooperativismo, cria o Conselho Nacional do Cooperativismo e dá outras Providências – disponível em <<http://www.planalto.gov.br>>

_____. Lei Complementar nº 130, de 17 de abril de 2009. Dispõe sobre o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo e revoga dispositivos das Leis nos 4.595, de 31 de dezembro de 1964, e 5.764, de 16 de dezembro de 1971 – disponível em <<http://www.planalto.gov.br>>

_____. Lei nº 1.412, de 13 de agosto de 1951. Transforma a Caixa de Crédito Cooperativo em Banco Nacional de Crédito Cooperativo – disponível em <<http://www.camara.leg.br>>

_____. Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964. Dispõe sobre a Política e as Instituições Monetárias, Bancárias e Creditícias, Cria o Conselho Monetário Nacional e dá outras providências – disponível em <<http://www.planalto.gov.br>>

_____. Lei nº 4.984, de 31 de dezembro de 1925. Orça a Receita Geral da República dos Estados Unidos do Brasil para o exercício de 1926 – disponível em <<http://www.camara.leg.br>>

_____. Lei nº 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 – disponível em <<http://www.planalto.gov.br>>

_____. Lei nº 8.029, de 12 de abril de 1990. Dispõe sobre a extinção e dissolução de entidades da administração Pública Federal, e dá outras providências – disponível em <<http://www.planalto.gov.br>>

_____. Medida Provisória nº 151, de 15 de março de 1990. Dispõe sobre a extinção e dissolução de entidades da Administração Pública Federal, e dá outras providências – disponível em <<http://www.planalto.gov.br>>

BRESSAN, Valéria Gama Fully; BRAGA, Marcelo José; BRESSAN, Aureliano Angel. Análise da dominação de membros tomadores ou poupadores de recursos nas cooperativas de crédito mineiras. **Economia Aplicada**, v.16, n.2, p. 339-359, 2012.

CARZOLA, Irene Mauricio. **A relação entre a habilidade viso-pictórica e o domínio de conceitos de estatística na leitura de gráficos**. 2002. Tese (Doutorado em Educação) –

Universidade Estadual de Campinas, São Paulo. Disponível em: <http://www.pucrs.br/famat/viali/tic_literatura/teses/Cazorla.pdf> Acesso em 18 setembro 2016.

CATAPAN, Anderson, COLAUTO, Romualdo Douglas – Governança Corporativa: uma análise de sua relação com o desempenho econômico-financeiro de empresas cotadas no Brasil nos anos de 2010-2012 – **Contaduría y Administración** 59 Julio-septiembre 2014: 137-164

CNAC – Confederação Nacional de Auditoria Cooperativa. **Histórico**. Disponível em <<http://www.cnac.coop.br/empresa/historico.aspx>> - acessado em 15/04/2016

Cooperativismo de Crédito - disponível em <http://www.fgcoop.coop.br/o-que-e-cooperativa-de-credito> acessado em 09/04/2016

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Resolução nº 1.013, de 25 de janeiro de 2005. Aprova a NBC T 10.8 – IT 01 – Entidades Cooperativas – Disponível em <http://www1.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2005/001013&arquivo=Res_1_013.doc>

COSTA, Davi Rogério de Moura; AZEVEDO, Paulo Furquim de; CHADDAD, Fabio Ribas. Determinantes da separação entre propriedade e gestão nas cooperativas agropecuárias brasileiras. **Revista de Administração da USP**. São Paulo. V47 n.4, p.581-595. 2012

DELOITTE; TOUCHE. **King III Maturity Dashboard Supporting your drive for good corporate governance (2010)**, Disponível em <<http://deloittefiles.wordpress.com/2010/07/simplifying-king-iii-compliance.pdf>>

FAVALLI, Ricardo Terranova. **Governança Corporativa e análise do desempenho de cooperativas de crédito no Brasil**. 2010. 160f. Dissertação (Mestrado em Ciências Econômicas) – Universidade Estadual de Campinas. São Paulo

FELÍCIO, J. Augusto, IVASHKOVSKAYA, Irina, RODRIGUES, Ricardo, STEPANOVA, Anastasia – **Corporate Governance and Performance in the largest European Listed Banks during the Financial Crisis** – 2013 – Inovar Journal

FONTES FILHO, Joaquim Rubens; MARUCCI, José Carlos; OLIVEIRA, Mauro José de. Governança cooperativa: participação e representatividade em cooperativas de crédito no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 4, p. 107-125, 2008.

GREINER, Larry E. Evolution and revolution as organizations grow. 1972. **Harvard Business Review**, n. 6, p. 37-46, 1972

GREINER, Larry E. Evolution and revolution as organizations grow. 1998. **Harvard Business Review**, May-June 1998 – Disponível em <<https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow>>

HOLANDA, Madson André P. de. **Maturidade em Governança Corporativa: Uma pesquisa aplicada as entidades EIRELI**. 2014. 171f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis e Financeiras) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo

HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro de Salles. **Dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa** – 5ª edição – disponível em www.ibgc.org.br

JENSEN, Michael C., MECKLING, William H. – **Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure** – 1976. Disponível em <<http://www.sfu.ca/~wainwrig/Econ400/jensen-meckling.pdf>> Acesso em 09/10/2015

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade – **Metodologia Científica** – 6ª edição – São Paulo – Atlas – 2011

LIMA, Romeu Eugênio de. Governança Corporativa: direção a seguir. **Cooperativismo de Crédito: boas práticas no Brasil e no mundo**. Brasília. Farol Estratégias em Comunicação, P.104-111/2016.

MASSIE, Ruth. Key Identifiers of Corporate Governance Maturity: A literature Review – **10º European Academic Conference on Internal Audit and Corporate Governance**, 2012 – Disponível em <http://www.iacmaster.it/iacgconference2012/wp-content/uploads/2012/04/Ruth-Massie.pdf>

NOGUEIRA, Vinicius 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

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT – OCDE. **G20/OECD Principles of Corporate Governance**, September 2015 – disponível em www.oecd.org

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO BRASIL – OCB. **Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa** – 1ª edição – 2016 - disponível em www.ocb.org.br

_____. **Ramos do cooperativismo**. Disponível em <<http://www.ocb.coop.br/site/ramos/index.asp>>

_____. **Classificação das cooperativas**. Disponível em: <<http://www.ocb.coop.br/site/cooperativismo/classificacao.asp>>

PAULK, M.C.; CURTIS, B.; CHRISSIS, M.B.; WEBER, C.V. **Capability Maturity ModelSM for Software**, Version 1.1, Feb/1993. Technical Report, CMU/SEI-93-TR-024 ESC-TR-93-177. Disponível em <<http://www.sei.cmu.edu/reports/93tr024.pdf>>

PINHEIRO, Marcos Antonio Henriques. **Cooperativas de crédito: história da evolução normativa no Brasil** – 6ª edição – Brasília: BCB, 2008.

PINTO JUNIOR, Helder Q, PIRES, Melissa Cristina Pinto – Assimetria de Informações e Problemas Regulatórios – **Nota Técnica 09/2000**. Disponível em <http://www.anp.gov.br/doc/notas_tecnicas/Nota_Tecnica_ANP_009_2000.pdf> Acesso em 10/10/2015

PÖPPELBUß, Jens; RÖGLINGER, Maximilian. What makes a useful maturity model? a framework of general design principles for maturity models and its demonstration in business process management. In: **ECIS**. 2011.

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. **História do Cooperativismo de crédito no Brasil**. Disponível em <<http://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo/historia-do-cooperativismo/historia-no-brasil/>> acessado em 09/04/2016

SAITO, Richard; SILVEIRA, Alexandre di Miceli da. **Governança Corporativa: custos de agência e estrutura de propriedade** – Revista de Administração de Empresas. Vol. 48, nº 2, pg. 79-86 – 2008.

SANTOS, Marcelo Espíndola dos. **Alternativas de captação de recursos para cooperativas de crédito: uma análise do Sistema Unicred**. 2010. Dissertação de Mestrado Executivo (Gestão Empresarial) – Fundação Getúlio Vargas

SANTOS, Sandro Dias dos. **Práticas de governança e desempenho financeiro em cooperativas de crédito**. 2016. 211p. Dissertação de Mestrado (Controladoria e Contabilidade) – Universidade de São Paulo

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO. **Cooperativismo de Crédito: boas práticas no Brasil e no mundo**. Brasília. Farol Estratégias em Comunicação, 2016.

SICREDI – Sicredi Participações S.A. **Conheça o SICREDI**. Disponível em <<http://www.sicredi.com.br>>

SILVA, Michel Alexandre da. Impacto do Sistema Cooperativo de Crédito na Eficiência do Sistema Financeiro Nacional. 2011. Disponível em <<http://www.bcb.gov.br/pec/wps/port/TD246.pdf>>

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa e estrutura de propriedade: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil**. São Paulo. 2004. 250f. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo.

SIQUEIRA, Jairo. **O Modelo de Maturidade de Processos**: como maximizar o retorno dos investimentos em melhoria da qualidade e produtividade. In: ABM CONGRESS, QUALITY AND INSTITUTIONAL DEVELOPMENT MANAGER, Belo Horizonte, 2005

SIQUEIRA, Luciana Cardoso – **Conselho Fiscal e auditorias em cooperativas agropecuárias: uma análise sobre a adoção de práticas de monitoramento.** – Ribeirão Preto – 2011. - Dissertação de Mestrado apresentado a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

SISTEMA NACIONAL DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO – SNCC. **O sistema nacional de crédito cooperativo** – disponível em <http://www.fgcoop.coop.br/o-sistema-nacional-de-credito-cooperativo-sncc-> acessado em 09/04/2016

TRINDADE, Luana Zanetti, BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo – **Análise e percepção dos custos das práticas de Governança Corporativa: Um estudo de caso** – CONTEXTUS Revista Contemporânea de Economia e Gestão. Vol. 12 – nº 3 – set/dez 2014.

TRINDADE, Luana Zanetti. **Análise dos custos das práticas de governança corporativa em cooperativas de crédito.** 2013. 175 f. Dissertação de Mestrado (Controladoria) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto – USP

VASSEROT, Carlos Vargas - **LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO Y SU POSICIÓN DENTRO DEL MODELO COOPERATIVO. INTEGRACIÓN FRENTE A DIFERENCIACIÓN EN EL MARCO DE LA REFORMA DEL SISTEMA FINANCIERO** - REVESCO Nº 117. 2015 - MONOGRÁFICO: Las sociedades cooperativas construyen un mundo mejor - ISSN: 1885-8031

VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira; FONTES FILHO, Joaquim Rubens; SOARES, Marden Marques (Orgs.). **Governança Cooperativa: diretrizes e mecanismos para o fortalecimento da governança em cooperativas de crédito.** Brasília: Banco Central do Brasil, 2009. Disponível em: http://www.bcb.gov.br/Pre/microFinancas/coopcar/pdf/livro_governanca_cooperativa_interne_t.pdf

WORLD COUNCIL OF CREDIT UNIONS – WOCCU. **Governance Principles** – disponível em <http://www.woccu.org/financialinclusion/bestpractices>

Apêndice A - Questionário às cooperativas: Governança Corporativa

Diretriz Representatividade

	Assunto	Item a observar	Sim	Não
1	Existe Manual de Assembleia Geral (AG) formalizado pela cooperativa ou sistema cooperativo?			
2	O Manual de Assembleia Geral é disponível a todos os cooperados?	Na sede da cooperativa No site da cooperativa É enviado ao cooperado previamente a AG		
3	Qual o período médio de antecedência para convocação das AG realizadas entre 2014 e 2016. MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	Mais de 30 dias 30 dias de 11 a 29 dias 10 dias		
4	Entre 2014 e 2016, a maior parte das AGs foram realizadas em: MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	Primeira convocação Segunda Convocação Terceira Convocação		
5	Qual o percentual médio de participação nas AGO/AGs ocorridas entre 2014 e 2016, em relação ao número total de associados ou de delegados (caso exista delegação) MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	Cooperativas sem delegados (participação em relação ao total de associados) Acima de 30% Entre 21% a 30% 11% a 20% 5% e 10% abaixo de 5% Cooperativas com delegados (participação em relação ao total de delegados) Acima de 90% De 71% a 90% De 41% a 70% De 20% a 40% acima de 20%		
6	Quais as forma de divulgação do edital de convocação de AGs praticadas entre 2014 e 2016	Publicação em Jornal Edital afixado nas dependências da cooperativa e PAs Publicação em site da cooperativa Envio de email/carta convite pessoal a associados		
7	Caso existam, quais são as ações adotadas pela cooperativa para aumentar a participação dos associados nas AG?	Não existe qualquer ação Eventos relacionados a AG: Festas, sorteios, almoço, churrasco, coquetel Discussão prévia em pré-assembleias ou reuniões prévias Canais institucionais para inclusão de assuntos na Pauta. P.ex.: caixa de sugestões, caixa eletrônica, email para contato Fornecimento de transporte Palestras prévias aos associados: cooperativismo, finanças, responsabilidade e direitos dos associados, etc Relatório com linguagem acessível é enviado com antecedência aos associados e apresentado por membro da administração durante a AG Há manuais de práticas em AG vigentes com informações detalhadas sobre matérias a ser discutida nas reuniões Outros incentivos		
8	Existe previsão em normas internas, assegurando aos associados, antes da convocação da AG, a possibilidade de propor a inclusão de assuntos na pauta?			
9	Marque SIM, em documentos que são disponibilizados aos associados, antes da realização de AGs, na sede da cooperativa ou no site da instituição	Parecer do CF Demonstrativos Financeiros auditados do exercício anual anterior Distribuição de sobras e destinação do Fates propostas pelo CA/Diretoria Regulamento Eleitoral Currículos/Informações sobre eventuais candidatos a eleição de membros estatutários Outros documentos Não são disponibilizados documentos antes da realização de AGs		
10	É disponibilizado ao associado Relatório de Administração/Gestão previamente às AGs? Se SIM, marque quais as informações disponíveis aos associados nesse relatório	Não existe ou não é disponibilizado relatório de administração/gestão Desempenho em relação às políticas e metas; Evolução dos ativos; depósitos à vista e a prazo; evolução da carteira de crédito Evolução de inadimplência na carteira de crédito Volume de crédito transferido para prejuízo no último exercício Representatividade do crédito dos 10 maiores devedores em relação ao total da carteira de crédito Evolução da distribuição de risco da carteira de crédito nos três últimos exercícios Concentração de captação: 10 maiores depositantes/total de depósitos Percentual de remuneração do CA e CF em relação ao total das despesas administrativas Percentual da remuneração da diretoria executiva em relação ao total das despesas administrativas Percentual de gastos com viagens em relação ao total das despesas administrativas Outras informações		
11	De que forma os relatórios de Administração/Gestão são disponibilizados	Não existe relatório de administração/gestão Na própria AG Não são enviados aos associados mas ficam na sede da cooperativa à disposição para eventual consulta Enviados por carta ou e-mail junto com a convocação para inclusão de assuntos na pauta da AG Ficam disponíveis física ou eletronicamente, antes da convocação para inclusão de assuntos na pauta da AG, na página da internet com acesso por meio de senha São enviados por carta ou e-mail junto com a convocação para AG Ficam disponíveis, antes convocação da AG, no site da internet com acesso por meio de senha Outras informações		

12	Com que antecedência da AG os associados recebem os relatórios de Administração/Gestão. MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	Não é disponibilizado relatório de administração/gestão mais de 30 dias antes da AG 30 dias antes da AG de 11 a 29 dias antes da AG 10 dias antes da AG São disponibilizados apenas na AG e/ou ficam disponíveis na sede da cooperativa		
13	Para quais documentos/relatórios listados, o estatuto, regimento ou manual interno determinam sua apresentação durante AGs?	Relatório de administração/gestão Parecer do CF Balanco e balancete Demonstrativo de resultado Distribuição de sobras e destinação do Fates Relatório da Auditoria Outros		
14	A cooperativa possui algum tipo de reunião prévia à AG, em que se possibilite aos associados - não participantes da administração - um fórum de discussão dos temas a serem deliberados. MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	Sim, reunião institucional, conforme determinação do estatuto ou regimento interno, para eleição dos delegados/representantes dos associados e discussão prévia dos assuntos a serem tratados nas AGs Sim, reunião institucional, conforme determinação do estatuto ou regimento interno, para discussão prévia dos assuntos a serem tratados na AGs Sim, reunião institucional, conforme determinação do estatuto ou regimento interno, para eleição dos delegados/representantes dos associados nas AGs Não existe outra reunião institucional além das AGs Sim. Outras formas de reunião		
15	A ata das AGs é divulgada aos associados? Se SIM, como a ata das AGs é divulgada aos associados. MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	Não há divulgação Enviada por e-mail ao conjunto dos associados, sem necessidade de requisição do associado Disponibilizada no sitio da cooperativa com acesso por meio de senha pessoal Fica à disposição na sede da cooperativa Quando solicitado, é enviado aos associados pelo e-mail ou via postal Outra forma de divulgação		
16	A cooperativa possui regulamento eleitoral aprovado e vigente?			
17	A cooperativa possui previsão de comitê eleitoral em algum normativo interno			
18	A eleição/escolha do comitê eleitoral é realizada por: (MARQUE APENAS UMA OPÇÃO)	Não possui comitê eleitoral Conselho Fiscal (CF) Conselho de Administração (CA) / Diretoria Diretoria Executiva composta por membros não conselheiros, subordinada ao CA AG		
19	Em quais tipos de deliberação ocorre voto secreto nas AGs?	Nunca há deliberação por voto secreto Alteração de estatuto Remuneração do CA, CF e Diretoria Executiva Fusão, incorporação, liquidação de cooperativa Eleição do CA/Diretoria e CF Outros		
20	Existe, em alguma regulamentação interna, dispositivo contendo a descrição dos requisitos necessários e do processo para candidatura ao CA/Diretoria/CF? MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	Não Sim, em manual de AG Sim, em Regulamento Eleitoral Sim, em outro normativo		
21	Caso Exista, dispositivo contendo a descrição dos requisitos necessários e do processo para candidatura ao CA/Diretoria/CF, ele é divulgado aos cooperados?			
22	Houve inscrição de mais uma chapa em eleição de CA/Diretoria nas últimas duas eleições? MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	Não Sim, em uma oportunidade Sim, em duas oportunidades		
23	Houve inscrição de mais uma chapa em eleição de CF nas últimas duas eleições. MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	Não Sim, em uma oportunidade Sim, em duas oportunidades Sim, já que a eleição para conselheiros fiscais é por candidato individual		
24	Na última eleição ocorrida para CA e CF foram disponibilizadas informações dos candidatos aos associados. Se SIM, por que meio	Não foram disponibilizadas informações sobre candidatos Não há mecanismo de divulgação de informações sobre os candidatos, aos associados, mas as informações estavam disponíveis na administração antes das eleições São divulgadas informações sobre os candidatos, por meio eletrônico (sitio ou email) São divulgadas informações sobre os candidatos em impressos		
25	A cooperativa ou sistema a que pertence dispõe de programa institucional de formação e capacitação do quadro de associados não-colaboradores ou não-dirigentes	Não há programa de capacitação de associados Sim, é institucional, consta de normativo interno da singular Sim, é institucional, consta de normativo interno da cooperativa central Sim, é institucional, consta de normativo da confederação de cooperativas Sim, mas não é institucional, oferecido por meio de ações do SESCOOP Sim, mas não é institucional, oferecido quando a administração da singular julgar conveniente		
26	A cooperativa possui institucionalmente algum programa de formação de futuros dirigentes e lideranças?			

Diretriz Estrutura

	Assunto	Item a observar	Sim	Não
27	A estrutura administrativa da cooperativa é composta por: MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	CA e Diretoria Executiva (DIREX), sem qualquer repetição entre tais órgãos CA e DIREX segregados parcialmente CA e DIREX (DIREX composta por membros participantes do CA) Apenas CA ou Diretoria Apenas DIREX		
28	A cooperativa possui código de conduta/ética vigentes?			
29	Se a cooperativa possui código de conduta/ética vigentes, é obtida ciência individualizada por cada membro do CA, Direx e CF?			

30	Qual o prazo de mandato do CA? MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	1 ano 2 anos 3 anos 4 anos		
31	A maioria dos componentes do CA está participando de que mandato? (consecutivo ou não). MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	1º mandato 2º mandato 3º mandato Mais de 3º mandato		
32	Existe avaliação periódica dos membros do CA? (autoavaliação, avaliação dos pares, ou avaliação por terceiros) MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	Não existe avaliação periódica Anual Semestral Outra periodicidade inferior a semestral		
33	Existe Planejamento Estratégico homologado pelo CA, em vigência			
34	O Planejamento Estratégico, caso exista, foi formulado por: MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	Não existe Planejamento Estratégico Conselho de Administração / Diretoria Diretoria Executiva Outro órgão		
35	No final de 2015 / início de 2016, o CA deliberou e registrou uma agenda mínima de trabalho que planeja realizar no exercício anual, contendo por exemplo um cronograma previsto de reuniões e os temas a serem abordados. MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	Não estabeleceu agenda formal de atividades para 2016 Registrou em Ata/outro documento apenas o cronograma de reuniões Registrou em Ata/outro documento sobre agenda que inclui cronograma de reuniões e temas principais a serem trabalhados/estudados Registrou em Ata/documento interno sobre outro aspecto de agenda		
36	Caso existam, com que frequência os conselheiros suplentes participam das reuniões do CA? MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	Não há suplentes Participam um ou mais suplentes por reunião como ouvinte Eventualmente são convidados como ouvinte Somente em substituição		
37	As atribuições do CA estão definidas no estatuto e/ou regimento interno?	Estão definidas no estatuto e no regimento interno Estão definidas apenas no estatuto Estão definidas apenas no regimento interno Não estão definidas em estatuto e regimento interno		
38	Existe política de sucessão de dirigentes registrada em documento formalizado na cooperativa? MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	Não existe política de sucessão formalizada Existe, aprovada pela cooperativa singular Existe, aprovada pela cooperativa central Existe, aprovada por confederação/sistema cooperativo		
39	Entre 2014 e 2015: algum associado não componente da administração participou de programa de formação de potenciais conselheiros de administração/diretores, independentemente da candidatura?			
40	Em alguma regulamentação da cooperativa ou sistema cooperativo está previsto o treinamento regular para os potenciais conselheiros de administração/diretores? MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	Não há um programa de treinamento institucional para potenciais conselheiros Estatuto e/ou Regulamento Interno Programa interno de treinamento aprovado pela AG Programa interno de treinamento aprovado pelo CA Programa interno de treinamento aprovado pela DIREX Programa gerido por cooperativa central ou confederação - voltado a não administradores Outro		
41	Existe algum critério formalizado para que os diferentes segmentos (regiões, categorias profissionais etc) que compõe o quadro social tenham representatividade no CA? MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	Não há critérios estabelecidos Sim, os critérios estão definidos no estatuto e/ou regimento interno da cooperativa Há critérios de representatividade que constam em algum documento/normativo interno da cooperativa Há critérios de representatividade, mas não constam de nenhum documento da cooperativa		
42	A cooperativa possui critério formalizado para remuneração do CA? MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	O CA não é remunerado Sim, os critérios estão definidos em normativo interno da cooperativa Sim, os critérios estão definidos na AGO Não há critérios estabelecidos em documento interno, mas os CA são remunerados		
43	Qual o critério para remuneração dos membros do CA? MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	Valor fixo e/ou variável conforme critérios adotados pela Confederação e/ou cooperativa central Remuneração fixa, definida na singular Variável em relação à geração de sobras, definido na singular Variável em relação a outras métricas de desempenho, definida na singular Não há critérios estabelecido, mas são remunerados O CA não é remunerado Outro critério		
44	Quais são as condições básicas (pré-requisitos) para o exercício do cargo no CA, além das previstas na regulamentação?	Não há qualquer exigência, basta ser associado Capacitação técnica comprovada - curso superior em área financeira ou afim e/ou treinamento na área de direito, economia, administração, governança, finanças, etc Sem restrições cadastrais e/ou inadimplência no mercado financeiro e/ou na cooperativa Não ter negócios com a cooperativa, além do uso normal dos produtos financeiros oferecidos pela cooperativa a associados Boa reputação na comunidade local Possuir experiência comprovada no mercado financeiro Outras exigências		
45	Qual a periodicidade efetiva de reuniões do Conselho de Administração (CA) no exercício de 2015. MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	Quinzenal Mensal Bimestral Outra superior a bimestral		
46	Quais são os principais documentos/relatórios utilizados pelo CA para acompanhamento da Gestão executiva/operacional da entidade? Marque sim para os documentos disponibilizados durante as reuniões de 2013 a 2015	Não existem relatórios específicos ao CA Demonstrações Contábeis - balanço, balancete, demonstrativo de despesas e receitas Relatórios de Auditoria Relatórios de Controle Interno e conformidade Relatório sobre acompanhamento das irregularidades apontadas pelo CF e auditoria Histórico de evolução da carteira de crédito Histórico de evolução da inadimplência e provisão Acompanhamento de indicadores: limites operacionais estabelecidos pelo Bacen Representatividade dos 20 maiores devedores em relação ao total da carteira de crédito Matriz de migração de risco na carteira de crédito Histórico da evolução dos depósitos à vista e a prazo Representatividade dos 10 maiores depositantes em relação ao total de depósitos Dados sobre Planejamento Estratégico: projetado x realizado Outros		
47	Existem comitê de assessoramento ao CA?	Não existem comitês Existe comitê de Riscos Existe comitê de Investimentos Existe comitê de Auditoria Existem outros comitês		

48	Como é escolhida a Diretoria Executiva (DIREX)? MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	Os cargos de Direx x CA são pré-definidos no processo de eleição em AG Após eleitos os membros do CA, escolhem os diretores executivos entre si OS diretores são contratados, mas não pertencem ao CA OS diretores são contratados e mais de um membro pertence ao CA Não há distinção de DIREX, a cooperativa é administrada por todos os membros do CA Os diretores são contratados e apenas um é membro do CA		
49	No final de 2015 / início de 2016, a DIREX deliberou e registrou uma agenda mínima de trabalho que planeja realizar no exercício anual, contendo por exemplo um cronograma previsto de reuniões e os temas a serem abordados? MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	Não estabeleceu agenda formal de atividades para 2016 Registrou em Ata/outro documento apenas o cronograma de reuniões Registrou em Ata/outro documento sobre agenda que inclui cronograma de reuniões e temas principais a serem trabalhados/estudados Registrou em Ata/documento interno sobre outro aspecto de agenda		
50	Quantas horas são dedicadas à cooperativa pelos membros da DIREX? MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	Turno integral (aproximadamente 40h semanais) Aproximadamente 20h semanais Entre 5 e 10h semanais Menos de 5h semanais		
51	Quais são as condições básicas (pré-requisitos) para o exercício do cargo no DIREX, além das previstas na regulamentação? Marque SIM naquelas que existe previsão em normatização interna	Não há qualquer exigência, basta ser associado Capacitação técnica comprovada - curso superior em área financeira ou afim e/ou treinamento na área de direito, economia, administração, governança, finanças, etc Sem restrições cadastrais e/ou inadimplência no mercado financeiro e/ou na cooperativa Não ter negócios com a cooperativa, além do uso normal dos produtos financeiros oferecidos pela cooperativa a associados Boa reputação na comunidade local Possuir experiência comprovada no mercado financeiro Outras exigências		
52	Qual o critério para remuneração dos membros da diretoria executiva? MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	Valor fixo é determinado pelo CA Valor fixo é definido em AG Valor fixo e/ou variável conforme critérios adotados pela Confederação e/ou cooperativa central Variável em relação às sobras, definido por CA ou AG Variável em relação a outras métricas de desempenho, definida por CA ou AG A diretoria não é remunerada Outro critério		
53	A DIREX elabora de forma rotineira algum tipo de relatório específico direcionado aos associados			
54	A DIREX elabora de forma rotineira algum tipo de relatório específico direcionado ao Conselho Fiscal			
55	Existe regulamentação interna à singular, central ou sistema cooperativo a que pertence sobre "Divulgação de transações com Partes Relacionadas"? MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	Não Sim, regulamentação da cooperativa singular Sim, regulamentação da cooperativa central ou da confederação / sistema cooperativo		
56	Existe regulamentação interna à singular, central ou sistema cooperativo a que pertence sobre "resolução de conflitos de interesses em órgãos estatutários"? MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	Não Sim, regulamentação da cooperativa singular Sim, regulamentação da cooperativa central ou da confederação / sistema cooperativo		
57	Observando o exercício de 2015: houve envio/disponibilização de relatórios ou informações, em caráter periódico, aos associados?	Existe rotina de remessa de relatórios/informes eletrônicos (email cadastrado) Existe processo de atualização periódica de informações no site da instituição Existe rotina de remessa de informações por via postal As informações ao associado ficam disponíveis na sede da cooperativa ou PA Há outro procedimento Não há procedimento/rotina de disponibilização de informação ao associado		

Diretriz Fiscalização

	Assunto	Item a observar	Sim	Não
58	Qual a periodicidade efetiva de reuniões do Conselho Fiscal (CF) no exercício de 2015? MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	Quinzenal Mensal Bimestral Outra superior a bimestral		
59	Em 2015: de forma rotineira, foi observada qual antecedência em relação à reunião ordinária, na remessa de relatórios/documentos para análise dos membros do CF? MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	Mais de um mês Entre 16 e 30 dias Entre 6 e 15 dias De 1 a 5 dias No dia da reunião		
60	A maioria dos componentes titulares e suplentes do CF está participando de que mandato? (consecutivo ou não). MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	1º mandato 2º mandato 3º mandato Mais de três mandatos		

61	Quais são os principais documentos/relatórios analisados pelo CF antes ou durante suas reuniões ordinárias?	Dados sobre Planejamento Estratégico: projetado x realizado Relatório de auditoria interna e externa Análise de contratos terceirizados Balanço e balancete Fluxo de Caixa/Tesouraria Relatório de acompanhamento de pendências e irregularidades Demonstrativo de receitas e despesas mensais Evolução dos ativos; depósitos à vista e a prazo; evolução da carteira de crédito Evolução de inadimplência na carteira de crédito Evolução de provisão Histórico de crédito transferido para prejuízo Histórico da recuperação dos créditos Relatório sobre cobrança dos créditos inadimplentes Percentual do crédito dos 10 maiores devedores em relação ao total de crédito Percentual do crédito do maior devedor em relação ao total do crédito e o risco desse devedor Evolução dos créditos: "Adiantamentos a depositantes" Evolução da distribuição de risco da carteira de crédito nos três últimos exercícios Concentração de captação: 10 maiores depositantes/total de depósitos Relatório sobre gerenciamento de risco - liquidez, mercado, operacional, crédito, etc Outros:		
62	No final de 2015 / início de 2016, o CF estabeleceu uma agenda mínima de trabalho que planeja realizar no exercício anual, contendo por exemplo uma cronograma previsto de reuniões e os temas a serem abordados? MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	Não estabeleceu agenda formal de atividades para 2016 Registrou em Ata/outro documento apenas o cronograma de reuniões Registrou em Ata/outro documento sobre agenda que inclui cronograma de reuniões e temas principais a serem trabalhados/estudados Registrou em Ata/documento interno sobre outro aspecto de agenda		
63	A cooperativa possui critério formalizado para remuneração do CF? MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	O CF não é remunerado Sim, os critérios estão definidos em normativo interno da cooperativa Sim, os critérios são definidos na AGO Não há critérios estabelecidos em documento interno, mas os CF são remunerados		
64	Qual o critério para remuneração dos membros do CF? MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	Valor fixo e/ou variável conforme critérios adotados pela Confederação e/ou cooperativa central Remuneração fixa, definida na singular Variável em relação à geração de sobras, definido na singular Variável em relação a outras métricas de desempenho, definida na singular Não há critério estabelecido, mas são remunerados O CF não é remunerado Outro critério		
65	Quais são as condições básicas (pré-requisitos) para o exercício do cargo no CF, além das previstas na regulamentação?	Não há qualquer exigência, basta ser associado Capacitação técnica comprovada - curso superior em área financeira ou afim e/ou treinamento na área de direito, economia, administração, governança, finanças, etc Sem restrições cadastrais e/ou inadimplência no mercado financeiro e/ou na cooperativa Não ter negócios com a cooperativa, além do uso normal dos produtos financeiros oferecidos pela cooperativa a associados Boa reputação na comunidade local Possuir experiência comprovada no mercado financeiro Outras exigências		
66	Entre 2013 e 2015: Algum associado não participante da administração participou de programa de formação de potenciais conselheiros fiscais?			
67	Em algum documento está previsto o treinamento regular para os potenciais conselheiros fiscais? MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	Não há um programa de treinamento institucional para potenciais conselheiros fiscais Estatuto e/ou Regulamento Interno Regulamento/Regimento do CF Programa interno de treinamento aprovado pela AG Programa interno de treinamento aprovado pelo CA Programa interno de treinamento aprovado pela DIREX Programa gerido por cooperativa central ou confederação - voltado a não administradores Outro		
68	O CF possui Regulamento/Regimento Interno?			
69	Existe algum critério - formalizado - institucional para que os diferentes segmentos (regiões, categorias profissionais, etc) que compõe o quadro social tenham representatividade no CF?			
70	Onde estão previstos esse critérios?	Não há critério institucional estabelecido Estatuto e/ou Regulamento Interno Regulamento/Regimento do CF Em documento aprovado pelo CA Em documento aprovado pela DIREX Em outro documento Há critérios de representatividade, mas não constam de nenhum documento da cooperativa		
71	Com que frequência os conselheiros suplentes participaram das reuniões do CF durante 2015? MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	Apenas em caso de necessidade de substituição Em todas as reuniões, apenas como ouvinte. Não podendo deliberar Em algumas por meio de rodízio		
72	O CF se reúne regularmente com a auditoria interna? MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	Existe rotina de reuniões, mas não existe registro formal Existe rotina de reuniões e registro em atas Não existe tal rotina		
73	Com que frequência a auditoria interna participa da reunião do CF? MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	Quando são convidados para prestar algum esclarecimento Sempre que concluem algum trabalho Nunca participam		
74	O CF se reúne regularmente com a auditoria externa? MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	Existe rotina de reuniões, mas não existe registro formal Existe rotina de reuniões e registro em atas Não existe tal rotina		
75	Com que frequência a auditoria externa participa da reunião do CF? MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	Quando são convidados para prestar algum esclarecimento Sempre que concluem algum trabalho Nunca participam		

Apêndice B - Questionário contendo os níveis de maturidade por questão e a pontuação

Diretriz Representatividade

nº	Questão	Nível de Maturidade		Pontos por resposta	Pontos máximo
		Sim	Não		
1	Existe Manual de Assembleia Geral (AG) formalizado pela cooperativa ou sistema cooperativo?	1	0	1	1
2	O Manual de Assembleia Geral é disponível a todos os cooperados?	2		2	4
		3		3	
		4		4	
3	Qual o período médio de antecedência para convocação das AG realizadas entre 2014 e 2016. MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	5		5	5
		3		3	
		2		2	
		1		1	
4	Entre 2014 e 2016, a maior parte das AGs foram realizadas em: MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	5		5	5
		3		3	
		1		1	
5	Qual o percentual médio de participação nas AGO/AGEs ocorridas entre 2014 e 2016, em relação ao número total de associados ou de delegados (caso exista delegação) MARQUE APENAS UMA OPÇÃO				5
		5		5	
		4		4	
		3		3	
		2		2	
		1		1	
		5		5	
		4		4	
		3		3	
6	Quais as forma de divulgação do edital de convocação de AGs praticadas entre 2014 e 2016	1		1	5
		2		2	
		2		2	
		5		5	
7	Caso existam, quais são as ações adotadas pela cooperativa para aumentar a participação dos associados nas AG?	0		0	5
		0		0	
		3		3	
		4		4	
		2		2	
		4		4	
		5		5	
8	Existe previsão em normas internas, assegurando aos associados, antes da convocação da AG, a possibilidade de propor a inclusão de assuntos na pauta?				4
		4	1	4 ou 1	
9	Marque SIM, em documentos que são disponibilizados aos associados, antes da realização de AGs, na sede da cooperativa ou no sítio da instituição	1		se 1, 2 = 2	5
		1		se 3 = 3	
		1		se 4 = 4	
		1		se 5 = 5	
		0			
		0			

nº	Questão	Nível de Maturidade		Pontos por resposta	Pontos máximo
		Sim	Não		
10	É disponibilizado ao associado Relatório de Administração/Gestão previamente às AGs? Se SIM, marque quais as informações disponíveis aos associados nesse relatório	0 1 1 1 1 1 1 1 1 1 0		se 1, 2 = 1 se 3, 4 = 2 se 5, 6 = 3 se 7, 8, = 4 se mais 9 = 5	5
11	De que forma os relatórios de Administração/Gestão são disponibilizados	0 1 1 5 3 5 4 0		0 1 1 5 3 5 4 0	5
12	Com que antecedência da AG os associados recebem os relatórios de Administração/Gestão. MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	0 5 4 3 2 1			5
13	Para quais documentos/relatórios listados, o estatuto, regimento ou manual interno determinam sua apresentação durante AGs?	1 1 1 1 1 1 0		se 5 ou 6 = 5 se 4 = 4 se 3 = 3 se 2 = 2 se 1 = 1	5
14	A cooperativa possui algum tipo de reunião prévia à AG, em que se possibilite aos associados - não participantes da administração - um fórum de discussão dos temas a serem deliberados. MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	5 5 3 0 1			5
15	A ata das AGs é divulgada aos associados? Se SIM, como a ata das AGs é divulgada aos associados. MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	0 5 4 2 3 1			5
16	A cooperativa possui regulamento eleitoral aprovado e vigente?	3	0		3
17	A cooperativa possui previsão de comitê eleitoral em algum normativo interno	3	0		3
18	A eleição/escolha do comitê eleitoral é realizada por: (MARQUE APENAS UMA OPÇÃO)	0 3 2 2 5			5

nº	Questão	Nível de Maturidade		Pontos por resposta	Pontos máximo
		Sim	Não		
19	Em quais tipos de deliberação ocorre voto secreto nas AGs?	0 1 1 1 1 0		se 1 = 2 se 2 = 3 se 3 = 4 se 4 = 5	5
20	Existe, em alguma regulamentação interna, dispositivo contendo a descrição dos requisitos necessários e do processo para candidatura ao CA/Diretoria/CF? MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	0 5 4 3			5
21	Caso Exista, dispositivo contendo a descrição dos requisitos necessários e do processo para candidatura ao CA/Diretoria/CF, ele é divulgado aos cooperados?	5	0		5
22	Houve inscrição de mais uma chapa em eleição de CA/Diretoria nas últimas duas eleições? MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	1 4 5			5
23	Houve inscrição de mais uma chapa em eleição de CF nas últimas duas eleições. MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	1 3 4 5			5
24	Na última eleição ocorrida para CA e CF foram disponibilizadas informações dos candidatos aos associados. Se SIM, por que meio	0 1 3 3			3
25	A cooperativa ou sistema a que pertence dispõe de programa institucional de formação e capacitação do quadro de associados não-colaboradores ou não-dirigentes	0 5 4 3 2 0			5
26	A cooperativa possui institucionalmente algum programa de formação de futuros dirigentes e lideranças?	5	0		5
Pontuação Máxima					118

Diretriz Estrutura

nº	Questão	Nível de Maturidade		Pontos por resposta	Pontos máximo
		Sim	Não		
27	A estrutura administrativa da cooperativa é composta por: MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	5 3 2 1 1		5 3 2 1 1	5
28	A cooperativa possui código de conduta/ética vigentes?	2	0	2	2
29	Se a cooperativa possui código de conduta/ética vigentes, é obtida ciência individualizada por cada membro do CA, Direx e CF?	3	0	3	3
30	Qual o prazo de mandato do CA? MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	0 0 3 3		0 0 3 3	3

nº	Questão	Nível de Maturidade		Pontos por resposta	Pontos máximo
		Sim	Não		
31	A maioria dos componentes do CA está participando de que mandato? (consecutivo ou não). MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	4		4	4
		4		4	
		2		2	
		0		0	
32	Existe avaliação periódica dos membros do CA? (autoavaliação, avaliação dos pares, ou avaliação por terceiros) MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	0		0	3
		2		2	
		3		3	
		3		3	
33	Existe Planejamento Estratégico homologado pelo CA, em vigência	3	0	3	3
34	O Planejamento Estratégico, caso exista, foi formulado por: MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	0		0	5
		5		5	
		3		3	
		2		2	
35	No final de 2015 / início de 2016, o CA deliberou e registrou uma agenda mínima de trabalho que planeja realizar no exercício anual, contendo por exemplo um cronograma previsto de reuniões e os temas a serem abordados. MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	0		0	5
		2		2	
		5		5	
		3		3	
36	Caso existam, com que frequência os conselheiros suplentes participam das reuniões do CA? MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	0		0	3
		3		3	
		3		3	
		2		2	
37	As atribuições do CA estão definidas no estatuto e/ou regimento interno?	5		5	5
		3		3	
		3		3	
		1		1	
38	Existe política de sucessão de dirigentes registrada em documento formalizado na cooperativa? MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	0		0	5
		5		5	
		3		3	
		3		3	
39	Entre 2014 e 2015: algum associado não componente da administração participou de programa de formação de potenciais conselheiros de administração/diretores, independentemente da candidatura?		0		5
40	Em alguma regulamentação da cooperativa ou sistema cooperativo está previsto o treinamento regular para os potenciais conselheiros de administração/diretores? MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	0		0	5
		5		5	
		4		4	
		3		3	
		2		2	
		2		2	
0		0			
41	Existe algum critério formalizado para que os diferentes segmentos (regiões, categorias profissionais etc) que compõe o quadro social tenham representatividade no CA? MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	0		0	5
		5		5	
		3		3	
		0		0	
42	A cooperativa possui critério formalizado para remuneração do CA? MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	0		0	5
		5		5	
		3		3	
		1		1	
43	Qual o critério para remuneração dos membros do CA? MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	3		3	5
		3		3	
		0		0	
		5		5	
		2		2	
		0		0	
1		1			

nº	Questão	Nível de Maturidade		Pontos por resposta	Pontos máximo
		Sim	Não		
44	Quais são as condições básicas (pré-requisitos) para o exercício do cargo no CA, além das previstas na regulamentação?	1		1	5
		5		5	
		2		2	
		3		3	
		2		2	
		4		4	
45	Qual a periodicidade efetiva de reuniões do Conselho de Administração (CA) no exercício de 2015. MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	0		0	5
		5		5	
		3		3	
		1		1	
		0		0	
		1		1	
46	Quais são os principais documentos/relatórios utilizados pelo CA para acompanhamento da Gestão executiva/operacional da entidade? Marque sim para os documentos disponibilizados durante as reuniões de 2013 a 2015	0		se 1, 2 = 1	5
		1		se 3, 4 = 2	
		1		se 5, 6, 7 = 3	
		1		se 8, 9 = 4	
		1		se mais 10 = 5	
		1			
		1			
		1			
		1			
		0			
47	Existem comitê de assessoramento ao CA?	1		Se existe	5
		1		se 1= 3	
		1		se 2= 4	
		1		se + 3 = 5	
		1			
48	Como é escolhida a Diretoria Executiva (DIREX)? MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	2		2	5
		1		1	
		5		5	
		3		3	
		0		0	
49	No final de 2015 / início de 2016, a DIREX deliberou e registrou uma agenda mínima de trabalho que planeja realizar no exercício anual, contendo por exemplo um cronograma previsto de reuniões e os temas a serem abordados? MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	4		4	5
		1		1	
		2		2	
		5		5	
		3		3	
50	Quantas horas são dedicadas à cooperativa pelos membros da DIREX? MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	5		5	5
		3		3	
		2		2	
		1		1	
51	Quais são as condições básicas (pré-requisitos) para o exercício do cargo no DIREX, além das previstas na regulamentação? Marque SIM naquelas que existe previsão em normatização interna	1		1	5
		5		5	
		2		2	
		3		3	
		2		2	
		4		4	
52	Qual o critério para remuneração dos membros da diretoria executiva? MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	0		0	5
		3		3	
		3		3	
		3		3	
		0		0	
		5		5	
52	Qual o critério para remuneração dos membros da diretoria executiva? MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	0		0	5
		0		0	
		0		0	
		0		0	

nº	Questão	Nível de Maturidade		Pontos por resposta	Pontos máximo
		Sim	Não		
53	A DIREX elabora de forma rotineira algum tipo de relatório específico direcionado aos associados	5	1	5 ou 1	5
54	A DIREX elabora de forma rotineira algum tipo de relatório específico direcionado ao Conselho Fiscal	5	1	5 ou 1	5
55	Existe regulamentação interna à singular, central ou sistema cooperativo a que pertence sobre "Divulgação de transações com Partes Relacionadas"? MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	1		1	5
		5		5	
		3		3	
56	Existe regulamentação interna à singular, central ou sistema cooperativo a que pertence sobre "resolução de conflitos de interesses em órgãos estatutários"? MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	1		1	5
		5		5	
		3		3	
57	Observando o exercício de 2015: houve envio/disponibilização de relatórios ou informações, em caráter periódico, aos associados?	5		5	5
		4		4	
		3		3	
		2		2	
		1		1	
		0		0	
Pontuação Máxima					141

Diretriz Fiscalização

nº	Questão	Nível de Maturidade		Pontos por resposta	Pontos máximo
		Sim	Não		
58	Qual a periodicidade efetiva de reuniões do Conselho Fiscal (CF) no exercício de 2015? MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	5		5	5
		3		3	
		1		1	
		0		0	
59	Em 2015: de forma rotineira, foi observada qual antecedência em relação à reunião ordinária, na remessa de relatórios/documentos para análise dos membros do CF? MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	5		5	5
		4		4	
		3		3	
		2		2	
		1		1	
60	A maioria dos componentes titulares e suplentes do CF está participando de que mandato? (consecutivo ou não). MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	4		4	4
		4		4	
		2		2	
		0		0	

nº	Questão	Nível de Maturidade		Pontos por resposta	Pontos máximo
		Sim	Não		
61	Quais são os principais documentos/relatórios analisados pelo CF antes ou durante suas reuniões ordinárias?	1		se 1, 2, 3 = 1 se 4, 5, 6 = 2 se 7, 8, 9 = 3 se 10, 11, 12 = 4 se mais 13 = 5	5
		1			
		1			
		1			
		1			
		1			
		1			
		1			
		1			
		1			
		1			
		1			
		1			
		0			
62	No final de 2015 / início de 2016, o CF estabeleceu uma agenda mínima de trabalho que planeja realizar no exercício anual, contendo por exemplo uma cronograma previsto de reuniões e os temas a serem abordados? MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	0		0	5
		2			
		5			
		3			
63	A cooperativa possui critério formalizado para remuneração do CF? MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	0		0	5
		5			
		3			
		1			
64	Qual o critérios para remuneração dos membros do CF? MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	3		3	5
		3			
		0			
		5			
		2			
		0			
65	Quais são as condições básicas (pré-requisitos) para o exercício do cargo no CF, além das previstas na regulamentação?	1		1	5
		5			
		2			
		3			
		2			
		4			
66	Entre 2013 e 2015: Algum associado não participante da administração participou de programa de formação de potenciais conselheiros fiscais?				5
		5			
		1			
		5 ou 1			
67	Em algum documento está previsto o treinamento regular para os potenciais conselheiros fiscais? MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	0		0	5
		5			
		4			
		4			
		3			
		2			
		0			

nº	Questão	Nível de Maturidade		Pontos por resposta	Pontos máximo
		Sim	Não		
68	O CF possui Regulamento/Regimento Interno?	5	1	5 ou 1	5
69	Existe algum critério - formalizado - institucional para que os diferentes segmentos (regiões, categorias profissionais, etc) que compõe o quadro social tenham representatividade no CF?	3	1	3 ou 1	3
70	Onde estão previstos esse critérios?	1		1	5
		5		5	
		4		4	
		3		3	
		2		2	
		1		1	
0		0			
71	Com que frequência os conselheiros suplentes participaram das reuniões do CF durante 2015? MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	2		2	5
		5		5	
		3		3	
72	O CF se reúne regularmente com a auditoria interna? MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	3		3	5
		5		5	
		1		1	
73	Com que frequência a auditoria interna participa da reunião do CF? MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	3		3	4
		4		4	
		1		1	
74	O CF se reúne regularmente com a auditoria externa? MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	3		3	5
		5		5	
		1		1	
75	Com que frequência a auditoria externa participa da reunião do CF? MARQUE APENAS UMA OPÇÃO	3		3	4
		4		4	
		1		1	
Pontuação Máxima					85

Apêndice C – Níveis de Maturidade atribuídos para cada questão

Diretriz Representatividade

Questões	Nível de Maturidade				
	1	2	3	4	5
1	1				
2		2	3	4	
3	1	2	3		5
4	1		3		5
5	1	2	3	4	5
6	1	2			5
7		2	3	4	5
8	1			4	
9	1	2	3	4	5
10	1	2	3	4	5
11	1		3	4	5
12	1	2	3	4	5
13	1	2	3	4	5
14	1		3		5
15	1	2	3	4	5
16			3		
17			3		
18		2	3		5
19	1	2	3	4	5
20			3	4	5
21					5
22	1			4	5
23	1		3	4	5
24	1		3		
25		2	3	4	5
26					5
Total	17	13	20	15	20

Diretriz Estrutura de Alta Administração

Questões	Nível de Maturidade				
	1	2	3	4	5
27	1	2	3		5
28		2			
29			3		
30			3		
31		2		4	
32		2	3		
33			3		
34		2	3		5
35		2	3		5
36		2	3		
37	1		3		5
38			3		5
39					5
40		2	3	4	5
41			3		5
42	1		3		5
43	1	2	3		5
44	1	2	3	4	5
45	1		3		5
46	1	2	3	4	5
47	1	2	3	4	5
48	1	2	3	4	5
49	1	2	3		5
50	1	2	3		5
51	1	2	3	4	5
52			3		5
53	1				5
54	1				5
55	1		3		5
56	1		3		5
57	1	2	3	4	5
Total	17	17	26	8	24

Diretriz Fiscalização

Questões	Nível de Maturidade				
	1	2	3	4	5
58	1		3		5
59	1	2	3	4	5
60		2		4	
61	1	2	3	4	5
62		2	3		5
63	1		3		5
64	1	2	3		5
65	1	2	3	4	5
66	1				5
67		2	3	4	5
68	1				5
69	1		3		
70	1	2	3	4	5
71		2	3		5
72	1		3		5
73	1		3	4	
74	1		3		5
75	1		3	4	
Total	14	9	15	8	14