



## ANAIS

### GOVERNANÇA CORPORATIVA PARA COOPERATIVAS DE CRÉDITO: ESTRUTURAS E PRÁTICAS

FABIANA FERREIRA DA SILVA  
fabianaferreiraufv@gmail.com  
FCAV/UNESP

DAVID FERREIRA LOPES SANTOS  
david.lopes@unesp.br  
UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA - UNESP

**RESUMO:** O objetivo deste estudo é analisar a estrutura e as práticas de governança corporativa adotadas pelas cooperativas de crédito. A governança corporativa surge da necessidade de proteger os acionistas dos abusos da diretoria executiva das empresas, da imobilidade do conselhos de administração e das falhas das auditorias internas. As cooperativas entre outras organizações tem aderido às práticas de boa governança às suas estruturas, objetivando melhorar o desempenho e a sustentabilidade como base nos princípios e valores do cooperativismo. A metodologia utilizada, é de natureza aplicada, com foco na aquisição de conhecimento aplicado a uma situação específica da realidade, trata-se de estudo descritivo, realizado através de levantamento teórico, explorada a realidade da estrutura e as práticas de governança de uma cooperativa de crédito localizada no oeste do estado de Minas Gerais, por meio de abordagem qualitativa. Analisando os resultados a partir de documentos e informações disponibilizadas pela organização a cooperativa preenche grande parte das diretrizes para as boas práticas de governança para cooperativas de crédito propostas pela cartilha do BACEN, mostrando que há um equilíbrio entre os itens avaliados e elevado nível de atendimento às exigências.

**PALAVRAS CHAVE:** Governança Corporativa, Cooperativas de Crédito, Estrutura

**ABSTRACT:** The objective of this study is to analyze the structure and practices of corporate governance adopted by credit cooperatives. Corporate governance arises from the need to protect shareholders from corporate board abuse, from the immobility of boards of directors, and from failures of internal audits. Cooperatives among other organizations have adhered to good governance practices in their structures, aiming to improve performance and sustainability as a basis in the principles and values of cooperativism. The methodology used is of an applied nature, focused on the acquisition of knowledge applied to a specific situation of reality, it is a descriptive study, carried out through a theoretical survey, explored the reality of the structure and governance practices of a cooperative of located in the western state of Minas Gerais, through a qualitative approach. Analyzing the results from documents and information provided by the organization, the cooperative fulfills a large part of the guidelines for good governance practices for credit unions proposed by the BACEN booklet, showing that there is a balance between the evaluated items and a high level of service to the cooperatives requirements.

**KEY WORDS:** Corporate Governance, Credit Cooperatives, Structure



## 1. INTRODUÇÃO

A Governança Corporativa (GC) surge e se desenvolve aplicada às empresas de capital aberto, devido aos problemas de agência com o processo de pulverização de capital, necessidade de maior transparência das decisões empresariais e conflitos de interesse entre os diferentes *shareholders* e detentores de títulos de dívidas (FONTES FILHO, VENTURA e OLIVEIRA, 2008b) (BIANCHI, SILVA, *et al.*, 2009) (TRINDADE e BIALOSKORSKI NETO, 2012). Esse movimento é impulsionado com os problemas de controles internos e apresentações de resultados enfrentados por grandes corporações nas décadas de 1990/2000 (FONTES FILHO, MARUCCI e OLIVEIRA, 2008a).

A proposta inicial da GC era estabelecer as funções e obrigações entre os proprietários e administradores de empresas (FONTES FILHO, MARUCCI e OLIVEIRA, 2008a). A adoção da estrutura e prática de GC ultrapassaram os limites das empresas de capital aberto e passaram a ser adotadas por outros modelos de organizações como cooperativas, associações, organizações sociais, empresas públicas, fundos de investimentos, entre outros. Essas organizações têm incorporado, cada vez mais, às suas estruturas, os conceitos e práticas das organizações mercantis (VILELA, CARVALHO NETO, *et al.*, 2015) (TEIXEIRA, ROGLIO e MARCON, 2017).

A GC tem contribuído para o bom desempenho, sucesso e perenidade das organizações (DAVIS, 2001) (BACKES, BIANCHI, *et al.*, 2009) (LAZARIDES, 2017); ela representa um sistema de relações entre os vários *stakeholders*, contribuindo para a sustentabilidade organizacional, por meio de uma boa governabilidade (COSTA e MELO, 2017).

As práticas de GC têm proporcionado melhoras significativas na gestão das organizações e sua evolução está intimamente relacionada a características culturais, institucionais e legais (BORGES e SERRÃO, 2005); têm possibilitado o alinhamento dos interesses entre todas as partes envolvidas nas organizações, minimizando a assimetria de informações e permitindo que haja fidelidade quanto aos objetivos propostos (BACEN, 2008).

Os estudos relacionados à GC avançaram de forma muito rápida, em um período relativamente curto (BOYD, GOVE e SOLARINO, 2017). A princípio, os estudos sobre GC não possuíam continuidade e eram pouco sofisticados. Em sua maioria, restringiam a descrever as práticas de governança de forma centralizada e apenas 10% dos artigos desenvolvidos explicaram as práticas de governança (BOYD, GOVE e SOLARINO, 2017).

Os reflexos das boas práticas de governança adotadas pelas empresas de capital aberto interessaram outras organizações, que apesar de não possuírem vínculos com investidores, identificaram, nessa nova proposta, benefícios que podem ser implementados às suas estruturas de gestão (SOARES e VENTURA, 2008). Como exemplo, tem-se as cooperativas de crédito, objeto de estudo desse artigo, que, desde 2010, vem aderindo a essas novas práticas de GC.

As cooperativas de crédito, instituições financeiras organizadas por uma sociedade de pessoas, que tem por objetivo a prestação de serviços financeiros aos associados (PINHEIRO, 2008), possuem regime jurídico próprio regulamentado pela Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971 (BRASIL, 1971) e são uma importante ferramenta de desenvolvimento em vários



países, inclusive no Brasil (PINHEIRO, 2008).

Segundo Pinheiro (2008), na Alemanha, as cooperativas de crédito possuem em torno de 15 milhões de associados, que respondem por cerca de 20% de todo o movimento financeiro bancário do país; na Holanda, o banco cooperativista *Rabobank* atende a 90% das demandas financeiras rurais; nos EUA, existem mais de doze mil unidades de atendimento cooperativo no sistema CUNA (*Credit Union Nacional Association*). Os bancos cooperativos agrícolas, outra modalidade de cooperativas, representam mais de um terço dos financiamentos agropecuários, e 25% dos americanos são associados a uma cooperativa de crédito. Na Europa, nos anos 2000, 46% das instituições de crédito eram cooperativas, sendo responsáveis por intermediar 15% das transações financeiras.

Se comparado aos países desenvolvidos, o cooperativismo de crédito no Brasil ainda está em desenvolvimento, mas demonstra um potencial de crescimento significativo, pois um terço dos municípios brasileiros ainda não possuem instituições bancárias (PINHEIRO, 2008) (SILVA, LEITE, *et al.*, 2017).

Fundador da primeira cooperativa de crédito no Brasil, o suíço Theodor Amstad criou, em 1902, uma cooperativa de crédito para atender às necessidades financeiras das famílias de Nova Petrópolis (RS) (OCB, 2018). Considerando a década de 1940 até a década de 2000, pode-se observar evolução do sistema (PINHEIRO, 2008).

O ramo do cooperativismo de crédito atende hoje (2017) 8,5 milhões de brasileiros, gera 50.268 empregos e possuem 7.476.308 associados. Entre os cooperados, 43% não possuem conta em nenhuma outra instituição financeira, e as cooperativas chegam a 105 municípios brasileiros que não possuem nenhuma outra instituição bancária, o que denota também a importância social das cooperativas de crédito (OCB, 2018).

Se comparada a participação de mercado das cooperativas de crédito nas operações financeiras, em relação ao sistema bancário no Brasil, nota-se ainda pequena, mas os números demonstram o setor em expansão e crescimento (SILVA, LEITE, *et al.*, 2017).

A partir dos anos 2000 ocorreram mudanças significativas nas normas que regulamentam as cooperativas de crédito, podendo-se dizer que possuem certa similaridade com as instituições bancárias (TEIXEIRA, ROGLIO e MARCON, 2017). As cooperativas de crédito procuram atuar de forma eficaz, considerando a competitividade do sistema bancário, visto que possuem importância social e econômica na sociedade (SILVA, LEITE, *et al.*, 2017).

Diante da literatura pesquisada em torno do tema GC e cooperativas de crédito, nota-se uma ampla possibilidade de desenvolvimento de novos estudos, principalmente no que se refere às estruturas e práticas de GC (BOYD, GOVE e SOLARINO, 2017). Existem muitos trabalhos relacionados a conflitos de agência (LIMA, ARAÚJO e AMARAL, 2008) (TRINDADE e BIALOSKORSKI NETO, 2012), desempenho financeiro (BRESSAN, BRAGA, *et al.*, 2010), estratégias, fiscalização e controle (SOARES e VENTURA, 2008) (TOSINI e BASTOS, 2008), porém, em se tratando da estrutura e práticas de GC para cooperativas de crédito, poucos trabalhos encontrados (BOYD, GOVE e SOLARINO, 2017).

Em adição, a Resolução nº 3859 do Banco Central do Brasil, que altera e consolida as normas relativas à constituição e ao funcionamento das cooperativas de crédito, pontua algumas exigências quanto a aplicação dos princípios da governança corporativa em seu Capítulo IV (BACEN, 2010). Assim, as cooperativas de crédito são obrigadas a cumprir



normas no que se refere à governança corporativa e, desde 2010, as cooperativas de crédito vêm aderindo às novas exigências do Banco Central, o que tem contribuído com a melhora no relacionamento entre os associados, o conselho de administração, os órgãos de fiscalização e outras partes interessadas.

Diante deste contexto, a proposta deste artigo é analisar a estrutura e as práticas de governança corporativa adotadas pelas cooperativas de crédito.

3

## 2. REVISÃO TEÓRICA

### 2.1 Governança corporativa

A Governança Corporativa (GC) surge da necessidade de implementação de novas regras, com o objetivo de proteger os acionistas dos abusos da diretoria executiva das empresas, da imobilidade dos conselhos de administração e das falhas das auditorias externas. Esse movimento iniciou-se de forma mais intensa nos Estados Unidos, nos anos 1990 (BIANCHI, SILVA, *et al.*, 2009).

Considerada o principal foco da alta gestão das organizações, principalmente após os escândalos no mercado de capitais norte-americano, a GC surgiu para resgatar a confiança do mercado investidor e fortalecer os mecanismos de controle corporativo (BIANCHI, SILVA, *et al.*, 2009) (SERAFIM, QUELHAS e ALLEDI, 2010) (MAHMOOD, KOUSER, *et al.*, 2018).

A GC é essencial para a continuidade das operações de qualquer corporação, em todas as esferas da sociedade, sendo necessário dar atenção aos seus conceitos e aplicações (ARAS e CROWTHER, 2008).

De acordo com Aras e Crowther (2008), a GC tem ganhado importância em todo o mundo, devido à demanda por maior responsabilidade das empresas aos seus acionistas e clientes, sendo um dos meios para o alcance das metas e objetivos organizacionais.

Cada país possui suas peculiaridades quanto aos modelos de governança. No Brasil, o modelo de governança adotado é o *insider system*, sistema comum na Europa Continental e no Japão, e com algumas características do modelo anglo-saxão (IBGC, 2018).

No Brasil, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) é a principal referência para o desenvolvimento das melhores práticas de GC. O instituto contribui para a sustentabilidade das organizações e incentiva os agentes sociais a serem mais transparentes, justos e responsáveis (IBGC, 2018).

Segundo o (IBGC, 2018), a GC é a forma como as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo o relacionamento de todos os interessados e envolvidos na organização.

O IBGC elaborou um código com recomendações para a prática da boa governança. Alguns princípios norteiam essas boas práticas, sendo eles: transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa (IBGC, 2015). Tais princípios, norteiam a boa governança e a adoção de forma adequada, proporciona um clima de confiança dentro das organizações e externamente, nas relações que envolvem terceiros (IBGC, 2015).

As condições de adoção, aceitação e efetividade das práticas de GC variam, devendo ser percebido por todos nas organizações (RIBEIRO, MACHADO JUNIOR, *et al.*, 2012a);

quando aderidas por todos, os investidores ficam protegidos, têm seus direitos assegurados e os conflitos entre os agentes minimizados (RIBEIRO, MURITIBA e MURITIBA, 2012b).

Além dos autores corporativos e institucionais, pesquisadores acadêmicos também conceituam e delimitam a GC. Segundo Tosini e Bastos (2008), a GC está relacionada ao governo da organização, à articulação de poder entre todas as partes envolvidas com direitos de propriedade e controle, não se limitando apenas a controles contábeis e auditorias. A GC vai além, envolve a relação entre os controladores, acionistas, gestores, financiadores e demais *stakeholders*.

Bianchi et al. (2009) dizem que a GC trata-se de um conjunto de mecanismos que minimiza a ocorrência de desvios dos recursos dos investidores e que estes recursos sejam bem empregados, para que não haja a separação entre controle e propriedade e os fornecedores de capital possam participar diretamente das decisões corporativas.

Gerum, Mölls e Shen (2018) conceituam a governança como sendo um conjunto de normas que definem um quadro institucional destinado a garantir a realização dos objetivos da organização, e a globalização é uma fator importante nas escolhas de governança das empresas, sendo influenciada pelas mudanças no mercado (SCHYMIK, 2018).

O objetivo da GC está relacionado ao alinhamento entre os sistemas de controle, monitoramento e estímulos, para que todas as decisões sejam tomadas no interesse dos donos no negócio (FONTES FILHO, MARUCCI e OLIVEIRA, 2008a).

A GC é extremamente importante para o desenvolvimento e crescimento econômico, pois a adoção de práticas atualizadas e claras é um fator diferenciador que possibilitará a alavancagem do mercado, agregando valor às organizações, reduzindo riscos e construindo uma estrutura mais sólida (ÁLVARES, GIACOMETTI e GUSSO, 2008).

A boa governança é sinônimo de credibilidade e criação de valor, tem contribuído para a melhoria dos padrões de gestão, protegido as organizações contra as desordens financeiras e melhorado a gestão de riscos (ÁLVARES, GIACOMETTI e GUSSO, 2008).

Assim, podemos considerar resumidamente e de forma clara que a GC é um sistema através do qual as corporações são monitoradas e controladas (TRINDADE e BIALOSKORSKI NETO, 2012), contribuindo com a tomada de decisões dos gestores, reduzindo a assimetria de informações e influenciando na eficiência do mercado corporativo (RIBEIRO, MACHADO JUNIOR, *et al.*, 2012a).

## 2.2 Cooperativas de crédito

A origem das cooperativas de crédito se deu em 1856, na cidade alemã de Delitzsch, por Herman Schulze, (PINHEIRO, 2008). Nas Américas, a primeira cooperativa de crédito foi idealizada por Alphonse Desjardins, em 1990, em Quebec, cooperativas de crédito mútuo (PINHEIRO, 2008).

No Brasil, a primeira cooperativa de crédito foi fundada em Nova Petrópolis, Rio Grande do Sul, em 1902, denominada Caixa de Economia e Empréstimos Amstad, que, posteriormente, passou a se chamar Caixa Rural de Nova Petrópolis, em funcionamento até os dias atuais (PINHEIRO, 2008) (FIORINI e ZAMPAR, 2015).

O cooperativismo de crédito no Brasil é organizado em quatro sistemas principais: Sistema de Crédito Cooperativo (Sicred), Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil



(Sicoob), Unicred e Associação Nacional do Cooperativismo de Crédito de Economia Familiar e Solidária (Ancosol) (PINHEIRO, 2008).

As cooperativas de crédito possuem legislação própria, Lei 5764/71 e Lei Complementar 130/09 e precisam de autorização do Banco Central do Brasil para funcionamento (SOUSA NETO e REIS, 2015).

Algumas entidades dão suporte e representam as cooperativas de crédito: a principal delas é a Aliança Cooperativa Internacional (ACI), representa e auxilia as cooperativas de todo o mundo; o Conselho Mundial das Cooperativas de Crédito (WOCCU), representa as cooperativas de crédito em nível mundial; Associação Internacional dos Bancos Cooperativos (ICBA), organização especializada da ACI, atua no diligenciamento da cooperação entre os bancos cooperativos dos países desenvolvidos e em desenvolvimento; Confederação Latino-Americana de Cooperativas de Economia e Crédito (Colac), organização não-governamental de representação das cooperativas de crédito na América Latina; Organização das Cooperativas do Brasil (OCB), entidade que representa o sistema nacional; as Organizações Estaduais de Cooperativas (OCEs), representam as cooperativas em nível estadual (PINHEIRO, 2008).

Sete são os princípios que norteiam as cooperativas e são responsáveis por formar a base filosófica da doutrina. São eles: 1) Adesão voluntária e livre; 2) Gestão democrática; 3) Participação econômica dos membros; 4) Autonomia e independência; 5) Educação, formação e informação; 6) Intercooperação; 7) Interesse pela comunidade (OCB, 2018). Tais princípios orientam as cooperativas em todos os seus segmentos, inclusive o das cooperativas de crédito.

Fiorini e Zampar (2015) conceituam a cooperativa como uma sociedade formada por membros de um específico grupo social ou econômico, gerido de forma democrática, com o objetivo de desempenhar determinada atividade econômica ou não, em benefício comum.

A ACI (2018), entidade que representa as cooperativas em todo o mundo, conceitua a cooperativa como uma associação de pessoas, que se juntam de forma voluntária, e passam a fazer suas movimentações financeiras, passando a ser donos do negócio e, enquanto sócios, todos devem participar ativamente das decisões da cooperativa, participando das assembleias.

O cooperativismo de crédito é um modelo de negócios específico, em que os clientes também são donos das cooperativas (CLARK, MARE e RADÍC, 2018).

Pinheiro (2008) conceitua as cooperativas de crédito como instituições financeiras, composta por associados, e que têm por objetivo a prestação de serviços financeiros.

As cooperativas são uma iniciativa dos próprios cidadãos, de importância significativa para o desenvolvimento das sociedades locais e o crescimento econômico, chegando até regiões estagnadas e proporcionando aos associados um aumento da oferta de crédito e prestação de serviços, que favorecem a geração de emprego e distribuição da renda (SANTANNA, MARCONDES FILHO e MÜLLER, 2008) (JACQUES e GONÇALVES, 2016). Em expansão, o cooperativismo de crédito possui espaço para continuar crescendo, com isso surgem novas normas. (JACQUES e GONÇALVES, 2016).

O Banco Central do Brasil (BACEN) está disseminando a cartilha intitulada “Governança Cooperativa: diretrizes para boas práticas de governança em cooperativas de crédito”, objetivando difundir as diretrizes para as boas práticas de governança nas cooperativas de crédito, tendo como base a separação entre as funções na administração e os



valores como transparência, equidade, ética, educação cooperativista, responsabilidade corporativa e prestação de contas (BACEN, 2008).

A proposta do BACEN é contribuir com o crescimento sustentável do cooperativismo de crédito no Brasil. Com isso, surge o conceito governança cooperativa, ou seja, a junção dos mecanismos de controle, internos e externos, que permite aos cooperados definir e garantir que os objetivos das cooperativas sejam executados, garantindo sua perenidade e respeitando os princípios (BACEN, 2008).

As diretrizes para as práticas da boa governança nas cooperativas se dividem em quatro assuntos, sendo eles: I) Representatividade e participação; II) Direção estratégica; III) Gestão executiva e IV) Fiscalização e controle. Dessa forma, ficam claros e evidentes os pontos específicos da governança, essenciais para as cooperativas (BACEN, 2008).

### 3. METODOLOGIA

O estudo em questão é de natureza aplicada, com foco na aquisição de conhecimento aplicado a uma situação específica da realidade.

Trata-se de um estudo descritivo, pois a partir do levantamento teórico que baliza a descrição da realidade empírica que envolve a estrutura e as práticas de governança de uma cooperativa de crédito localizada no oeste do estado de Minas Gerais.

Quanto à abordagem, a pesquisa é qualitativa, não havendo representatividade numérica neste estudo, pois o foco é a produção de novas informações. Quanto à abordagem técnica, será um estudo de caso único.

Quanto aos procedimentos utilizados, a priori foi feito levantamento da bibliografia, acerca do assunto, em artigos e livros; para maior conhecimento, foi realizada uma pesquisa, junto à instituição, de documentos como estatuto social da empresa, regimento do conselho de administração e regimento do conselho fiscal.

A coleta de dados foi feita através de documentos disponíveis no site da própria instituição, documentos disponíveis para acesso na internet, notícias e reportagens e entrevista não estruturada com o presidente do CA, em janeiro de 2018.

As principais questões abordadas neste estudo comparam a estrutura e práticas de governança adotadas pela cooperativa de crédito em análise, com base na proposta da cartilha do BACEN, com as diretrizes para as boas práticas de governança em cooperativas de crédito.

### 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

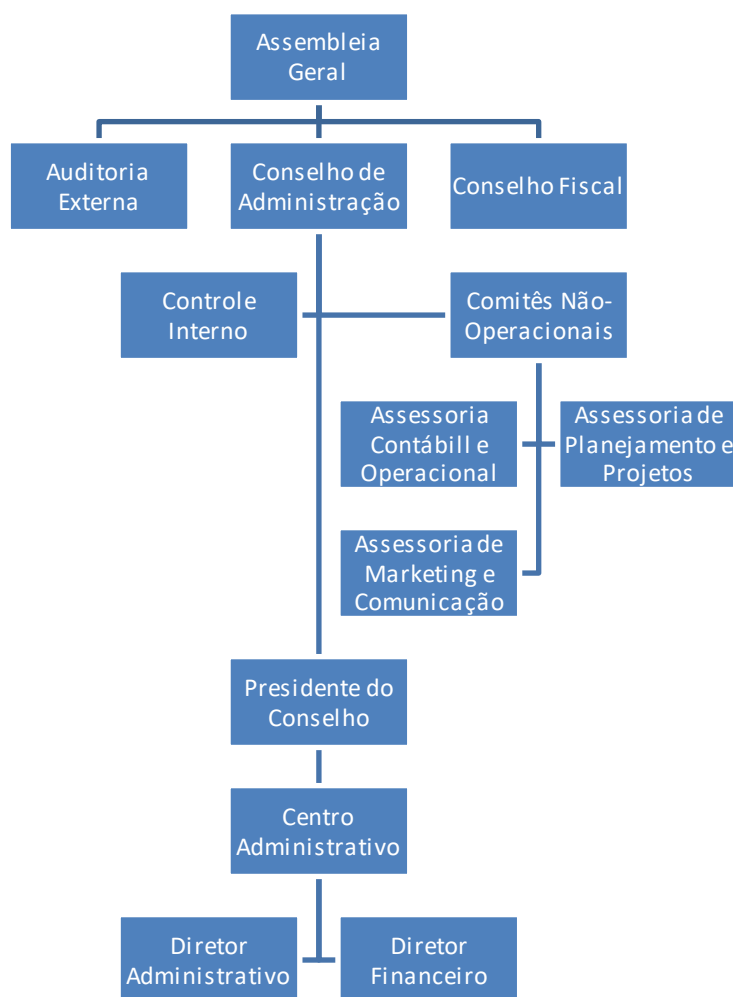
#### 4.1 Estrutura de governança da cooperativa em estudo

A cooperativa de crédito em estudo, foi constituída em Assembleia Geral, no ano de 1991, está localizada no oeste do estado de Minas Gerais, atua em 8 (oito) municípios mineiros e possui aproximadamente 14.000 (quatorze mil cooperados).

A partir de 2012, a cooperativa de crédito deu início à implantação de uma estrutura de governança cooperativa, com elaboração de um organograma, definindo os papéis da direção estratégica e da gestão executiva. Entretanto, ressalta-se que foi possível verificar, nos documentos internos, práticas de GC reconhecidas atualmente, desde a sua fundação, em

razão da presença de transparência nas informações, preocupação com a formação dos funcionários e associados, formação de novas lideranças, igualdade no tratamento dos cooperados.

A Figura 1, mostra a estrutura de governança da cooperativa de crédito:



**FIGURA 1.** Organograma Cooperativa de Crédito  
Fonte: Site da Cooperativa (2018)

A Assembleia Geral (AG) é o órgão supremo da cooperativa, podendo ser ordinária ou extraordinária, conforme necessidade; as decisões tomadas em assembleia são vinculadas a todos os associados; é normalmente convocada pelo presidente do Conselho de Administração (CA), com antecedência mínima de 10 (dez) dias corridos.

Em caso de eleição do CA, a AG deverá ser convocada com antecedência mínima de 30 (trinta) dias e o quórum mínimo para instalação da AG segue o seguinte procedimento: I) 2/3 (dois terços) do número de associados, em primeira convocação; II) metade mais 1 (um)





do número de associados, em segunda convocação e III) 10 (dez) associados, em terceira e última convocação.

Os assuntos discutidos e deliberados na AG constarão em ata.

A AG deve ser realizada obrigatoriamente uma vez por ano, no decorrer dos 4 (quatro) primeiros meses do exercício social, com o objetivo de apresentar aos associados a prestação de contas, o balanço do ano anterior, relatórios de gestão e destinação das sobras.

A Assembleia Extraordinária será realizada sempre que necessário e poderá deliberar sobre qualquer assunto de interesse da cooperativa.

A composição do CA pode ser de no mínimo 5 (cinco) e no máximo 9 (nove) membros efetivos associados à cooperativa; atualmente a cooperativa de crédito é composta pelo presidente, vice-presidente e quatro conselheiros vogais, eleitos em AG e, para tomada de posse, a condição é que sejam associados à cooperativa, além de precisarem atender a alguns requisitos básicos que constam no regimento do CA.

Os membros eleitos para o CA reúnem-se separadamente para escolha do presidente e vice-presidente; os membros da Diretoria Executiva não podem ser oriundos do CA. O mandato é de 4 (quatro) anos, sendo obrigatória, ao término de cada período, a renovação de no mínimo 1/3 de seus membros. O CA deve se reunir na sede da cooperativa.

O conselheiro não poderá votar nada que envolva seu interesse próprio. Todas as manifestações do CA devem constar em ata. A auditoria interna e os comitês não-operacionais são subordinados ao CA e todos os participantes das reuniões devem manter sigilo das informações.

A Diretoria Executiva é um órgão subordinado ao CA e composto por 2 (dois) diretores: Diretor Administrativo e Diretor Financeiro. Os membros da Diretoria Executiva não poderão ser oriundos do CA e o conselho, por maioria simples, poderá destituir os membros da Diretoria Executiva a qualquer tempo.

O prazo de mandato dos membros da Diretoria Executiva é de 4 (quatro) anos, podendo haver, a critério do CA, recondução.

A composição do Conselho Fiscal pode ser de 3 (três) membros efetivos e 3 (três) membros suplentes, todos associados à cooperativa. Atualmente, a cooperativa de crédito é composta por três membros efetivos e dois suplentes, eleitos em AG a cada 2 (dois) anos. A cada eleição, 2 (dois) membros do Conselho Fiscal serão substituídos, sendo no mínimo 1 (um) efetivo e 1 (um) suplente, permitida a reeleição para os demais.

Para eleição e exercício do cargo, os eleitos devem atender a alguns requisitos que constam no regimento do Conselho Fiscal. Eles reúnem-se 1 (uma) vez por mês, na sede da cooperativa, e na primeira reunião, os membros efetivos do conselho elegem entre si um coordenador.

Os Suplentes, quando são convocados a participar das reuniões e das discussões dos membros efetivos, não possuem direito a voto.

Os comitês possuem suas atribuições específicas conforme a própria denominação que os define. Nota-se que, acima da Diretoria Executiva, enquanto principal agente pelas decisões e gestão das operações da cooperativa, há uma estrutura para garantir o controle das informações geradas e reporte das mesmas às partes interessadas, o que ressalta uma estrutura de GC sólida.

## 4.2 Comparação das diretrizes BACEN com as práticas adotadas pela cooperativa em estudo

As diretrizes propostas pelo BACEN se dividem em quatro seções: I) Representatividade e participação; II) Direção estratégica; III) Gestão executiva e IV) Fiscalização e controle.

A seção Representatividade e Participação trata das assembleias, processo eleitoral, canais de comunicação e informação e formação cooperativista (BACEN, 2008). As seções Direção Estratégica e Gestão tratam da separação entre funções estratégicas e executivas (BACEN, 2008). A seção Fiscalização e Controle preocupa-se com todos os agentes de controle (BACEN, 2008)

O Quadro 1 representa a comparação entre diretrizes para uma boa governança do BACEN com as normas adotadas pela cooperativa de crédito em estudo.

**QUADRO 1:** Comparação das diretrizes do BACEN com as práticas adotadas pela cooperativa de crédito em estudo

BACEN	COOPERATIVA DE CRÉDITO
<b>REPRESENTATIVIDADE E PARTICIPAÇÃO</b>	
A administração deve realizar esforços para assegurar a efetiva representatividade e participação dos associados nas deliberações da AG.	Os sócios são incentivados a participar.
O local, a data e a hora da realização das Assembleias Gerais devem ser escolhidos e divulgados de forma a facilitar a presença dos associados.	Os sócios são convocados com 10 dias de antecedência.
É desejável a realização de reuniões locais com os associados anteriormente às AG, como mecanismo para fortalecer a participação e o ativismo dos associados, a fim de discutir os assuntos constantes da pauta da assembleia.	Os sócios são convocados para as pré-assembleias.
É desejável a utilização do regime de representação por delegados em cooperativas com grande número de associados ou onde haja baixa representatividade ou pouca participação efetiva dos associados nas AG.	A prática não é comum na cooperativa.
A pauta da AG deve ser detalhada, e preferencialmente, não incluir o item “outro assuntos” a fim de que todos os temas a serem discutidos sejam de conhecimento prévio dos associados.	Pauta detalhada e de fácil compreensão.
É recomendável que sejam implantados mecanismos que permitam à cooperativa receber, antes da publicação do edital de convocação, proposta de temas que associados tenham interesse de incluir na pauta da AG.	A prática não é comum na cooperativa.
Na AG, a deliberação sobre a prestação de contas deve ser precedida da leitura dos pareceres da auditoria externa e do Conselho Fiscal.	Prática adotada.
A ata da AG deve ser transparente, relatando todos os fatos ocorridos e as deliberações dos associados, inclusive dissidências, e ser amplamente divulgada.	A ata é transparente, estando acessível a todos os interessados.
Os itens da pauta da AG devem ser apreciados e votados individualmente, na sequência disposta no edital de convocação.	Prática adotada.
As cooperativas devem adotar o procedimento de contagem e divulgação dos votos, em vez do voto por aclamação.	Prática adotada.
O processo eleitoral deve estar regulamentado nos normativos da cooperativa.	O processo eleitoral consta nos normativos da cooperativa.

A cooperativa deve dispor de mecanismos que favoreçam a participação, no órgão de administração estratégica, dos diferentes grupos de interesse formados por integrantes do quadro social.	A cooperativa incentiva a participação dos cooperados.
A eleição dos membros do Conselho Fiscal deve ser individual, e não por chapa, sendo empossados os candidatos mais votados, a fim de favorecer a independência do órgão.	Procedimento consta nos normativos da cooperativa.
É desejável que os candidatos atendam a condições mínimas para se candidatarem.	Procedimento consta nos normativos da cooperativa.
Os nomes e perfis dos candidatos devem ser divulgados previamente à AG.	Prática adotada.
Os normativos da cooperativa devem prever critérios que assegurem a não-existência de vinculação econômica ou funcional entre os membros do(s) órgão(s) de administração e do Conselho Fiscal.	Procedimento consta nos normativos da cooperativa.
A participação dos associados na cooperativa deve ser estimulada, criando-se ambientes e instrumentos que permitam que eles se expressem e sejam ouvidos, principalmente com o objetivo de desenvolver o senso de pertencimento, propriedade e capacidade de influenciar os rumos da cooperativa.	A cooperativa incentiva a participação ativa de todos os cooperados.
As cooperativas devem promover, permanentemente, a educação cooperativista e a educação financeira dos seus associados.	Prática adotada. A cooperativa desenvolve programas para os associados.
<b>Avaliação</b>	<b>Entre as 18 ações de representatividade e participação, a cooperativa atende 16 (88,89%)</b>
<b>DIREÇÃO ESTRATÉGICA</b>	
Deve haver clara separação entre os papéis desempenhados pelos administradores com funções estratégicas e por aqueles com função executiva.	Os papéis de cada administrador constam nos normativos da cooperativa.
O órgão de administração estratégica da cooperativa deve ter práticas de organização interna e composição adequadas para facilitar o processo decisório, sendo, preferencialmente, constituído por número ímpar de associados eleitos.	Administração estratégica organizada conforme normativos internos.
É desejável que a remuneração dos administradores com funções estratégicas, quando não se tratar de trabalho voluntário, tenha relação com a remuneração atribuída ao executivo, não computados benefícios e eventual remuneração variável desse último, segundo critérios aprovados em AG.	Informação não disponibilizada.
As atribuições e responsabilidades dos administradores com funções estratégicas, em harmonia com as políticas do sistema associado.	Procedimento consta nos normativos da cooperativa.
Devem também ser consideradas atribuições e responsabilidades do órgão de administração estratégica, constantes ou não do estatuto das cooperativas.	Procedimento consta nos normativos da cooperativa. Três conselheiros suplentes.
Os suplentes do órgão de administração estratégica devem ser atuantes em número reduzido.	Procedimento consta nos normativos da cooperativa.
As regras de funcionamento dos órgãos de administração devem estar formalizadas nos normativos da cooperativa.	Procedimento consta nos normativos da cooperativa.

O presidente do órgão de administração estratégica tem como função principal coordenar as atividades do colegiado, incluídas aquelas relativas ao acompanhamento da atuação dos administradores com funções executivas e à prestação de contas aos associados em reuniões assembleares.	Prática adotada.
As decisões dos órgãos de administração devem se sobrepor aos interesses individuais de seus membros.	Prática adotada.
É recomendável que o órgão de administração estratégica, desde que o porte e as condições financeiras da cooperativa permitam, constitua comitês não operacionais.	A cooperativa possui comitês não operacionais.
Os novos membros do órgão de administração estratégica empossados devem receber informações necessárias à efetividade de sua atuação.	Informações disponibilizadas a todos.
O órgão de administração estratégica deve utilizar-se dos trabalhos das auditorias interna e externa como fonte de informação sobre o funcionamento da cooperativa, independentemente das informações reportadas pelos administradores com funções executivas.	Prática adotada.
Os membros dos órgãos de administração devem dispor de tempo adequado para cumprir com suas atribuições e responsabilidades.	Procedimento consta nos normativos da cooperativa.
<b>Avaliação</b>	<b>Entre as 14 ações de direção estratégica, a cooperativa atende 13 (92,86%)</b>
<b>GESTÃO EXECUTIVA</b>	
Os administradores com funções executivas, responsáveis que são pela gestão operacional, devem dedicar tempo integral às atividades da cooperativa.	Procedimento consta nos normativos da cooperativa.
Os requisitos de capacitação técnica, as atribuições e as responsabilidades dos administradores com funções executivas, devem constar do estatuto da cooperativa.	Os requisitos constam nos normativos da cooperativa.
Os administradores com funções executivas, de acordo com suas responsabilidades, devem certificar a adequação de demonstrações financeiras e relatórios encaminhados ao órgão de administração estratégica, Conselho Fiscal, associados e órgãos externos de controle, atestando que não existem omissões ou falsas declarações nesses documentos e que eles expressem a real situação da cooperativa.	Prática adotada.
A cooperativa deve dispor de código de conduta para pautar as ações dos administradores com funções estratégicas e executivas, do Conselho Fiscal e dos empregados, no qual deve estar registrado o posicionamento ético da cooperativa e sua aplicação nas atividades diárias.	Os requisitos constam nos normativos da cooperativa, visto que são supervisionadas pelo BACEN.
Transações com partes relacionadas devem estar documentadas e refletidas nas demonstrações financeiras e devem ser realizadas nas mesmas condições aplicáveis àquelas realizadas com os demais associados ou com qualquer outra organização.	Informação não disponibilizada.
Os administradores devem se abster de participar das decisões que envolvam transações financeiras das quais sejam parte interessada, de forma a melhor garantir o tratamento igualitário aos associados e a redução de conflitos de interesse nas decisões.	Prática adotada.
A cooperativa deve possuir política de gestão de riscos amplamente divulgada para o quadro funcional da cooperativa, documentando critérios e procedimentos.	Prática adotada.

Os administradores com funções executivas devem assegurar aos membros dos órgãos de administração estratégica e fiscal, acesso a instalações, informações e documentos da cooperativa necessários ao desempenho das respectivas funções.	Prática adotada.
Os administradores com funções executivas devem assegurar que os associados conheçam a situação financeira, o desempenho e as políticas de gestão e negócios da cooperativa, informando, de forma clara e com linguagem adequada, todos os fatores relevantes.	Prática adotada.
Os administradores com funções executivas devem estabelecer parâmetros de comparação com outras cooperativas, especialmente em temas como custos administrativos frente à receita, nível de exposição a riscos e índices de inadimplência.	Informação não disponibilizada.
Os valores e critérios de remuneração dos administradores devem estar disponíveis a qualquer associado, inclusive nos casos em que houver parcela de remuneração variável.	Informação não disponibilizada.
<b>Avaliação</b>	<b>Entre as 11 ações da gerência executiva, a cooperativa atende 9 (81,81%)</b>
<b>FISCALIZAÇÃO E CONTROLE</b>	
Os administradores com funções executivas devem assegurar a existência de eficácia nos canais institucionais, para que os associados exerçam efetivamente seu direito-dever de fiscalizar e controlar os negócios da cooperativa.	A cooperativa dispõe em sua página os direitos e deveres dos associados.
A contratação de auditoria externa e interna deve ser aprovada pelo órgão de administração estratégica, preferencialmente em deliberação exclusiva dos membros sem funções executivas.	Procedimento consta nos normativos da cooperativa.
O Conselho Fiscal deve ser órgão independente da administração da cooperativa, com o objetivo de fiscalizá-la como representante dos interesses dos associados.	Conselho Fiscal é independente.
Devem ser assegurados ao Conselho Fiscal os recursos necessários para a efetiva fiscalização da cooperativa.	Prática adotada.
Os membros do Conselho Fiscal não devem ter negócios com a cooperativa além daqueles realizados na condição de associados.	Procedimento consta nos normativos da cooperativa.
Os novos conselheiros fiscais empossados devem receber, dos administradores e dos conselheiros fiscais remanescentes, informações necessárias à efetividade de sua atuação.	Informações disponibilizadas.
As regras de funcionamento do Conselho Fiscal devem estar formalizadas nos normativos da cooperativa.	Procedimento consta nos normativos da cooperativa.
O Conselho Fiscal deve estabelecer seu plano de trabalho anual.	Procedimento consta nos normativos da cooperativa.
O relatório de trabalho do Conselho Fiscal deve expressar a atuação do órgão, abordando os aspectos relevantes constatados em suas análises e fazendo referência às recomendações dos auditores.	Procedimento consta nos normativos da cooperativa.
A remuneração dos membros do Conselho Fiscal deve ser equivalente à dos administradores com funções estratégicas.	Informação não disponibilizada.

O Conselho Fiscal deve fornecer aos associados, sempre que solicitado, informações sobre matérias de sua competência.	Informações disponibilizadas.
É recomendável que a cooperativa esteja vinculada a sistemas organizados e a cooperativas centrais de crédito.	Procedimento consta nos normativos da cooperativa.
Os sistemas organizados e as cooperativas centrais de crédito devem produzir e divulgar classificações e indicadores de suas cooperativas filiadas.	Procedimento consta nos normativos da cooperativa.
<b>Avaliação</b>	<b>Entre as 12 ações da fiscalização e controle, a cooperativa atende 11 (91,67%)</b>

Fonte: BACEN e dados da pesquisa (2018)

O Quadro 1 mostra de um lado as diretrizes sugeridas pelo BACEN e do outro se essas diretrizes estão sendo seguidas pela cooperativa em estudo, a partir da análise dos documentos e informações disponibilizadas pela organização. Observando o Quadro 1, a cooperativa preenche grande parte das diretrizes, de modo que, pela avaliação realizada, entre as 55 ações previstas de GC, a cooperativa realiza efetivamente 49, reportando assim, um índice de conformidade de 89,09% das ações, sendo que, em todas as dimensões, a cooperativa alcança mais de 80% de conformidade, demonstrando que, entre os itens avaliados, há equilíbrio e elevado nível de atendimento às exigências.

Dessa forma, as ações apresentadas mostram que a cooperativa está preocupada com todos os seus membros, com o desempenho da instituição, respeitando os valores cooperativistas, preocupando-se com a educação cooperativa e a participação do associado.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A governança em cooperativas é um tema considerado relativamente novo, e que aos poucos vem sendo incorporado a todos os ramos do cooperativismo. A princípio, as boas práticas de governança eram apenas exigência para o mercado de capitais, hoje as boas práticas de governança corporativa se tornaram um diferencial.

As cooperativas, a partir de 2010, foram obrigadas a aderir a algumas práticas de governança corporativa, conforme Resolução nº 3859, e o BACEN publicou as diretrizes para implementação das boas práticas de governança, com o objetivo de garantir solidez e eficiência do Sistema Financeiro. Assim, as cooperativas estão, aos poucos, incorporando às suas estruturas organizacionais as boas práticas de governança.

A pesquisa foi realizada com o objetivo de analisar a estrutura e as práticas de governança corporativa adotadas pelas cooperativas de crédito. Foi estudado o caso de uma cooperativa de crédito localizada no oeste de Minas Gerais e o estudo mostrou que a cooperativa de crédito está seguindo o modelo de governança proposto pelo BACEN, com algumas ressalvas.

Suas normas e procedimentos são pautados nos princípios cooperativistas, e nos valores de transparência, comprometimento, solidariedade, respeito, ética e responsabilidade. Deixa claros aos associados os seus direitos e deveres e os chamam a participar ativamente da cooperativa.



A cooperativa possui normativos, o estatuto social, regimento do CA e Conselho Fiscal, regulamento das assembleias e regimento eleitoral, que regulamentam suas atividades e amparam os gestores em suas decisões.

Nota-se ser de grande relevância o estudo, deixando claro o interesse das cooperativas em melhorar a sua governança e o relacionamento com todos os sócios e a comunidade.

## REFERÊNCIAS

ACI. **Aliança Cooperativa Internacional**, 2018. Disponível em:

<<http://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo/o-que-e-uma-cooperativa-de-credito-2/>>. Acesso em: 12 Fevereiro 2018.

ÁLVARES, E.; GIACOMETTI, C.; GUSSO, E. **Governança corporativa: um modelo brasileiro**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

ARAS, G.; CROWTHER, D. Governance and sustainability: an investigation into the relationship between corporate governance and corporate sustainability. **Management Decision**, v. 46, n. 3, p. 433-448, 2008.

BACEN. **Governança cooperativa: diretrizes para as boas práticas de governança em cooperativas de crédito**. Brasília: BCB, 2008.

BACEN. Resolução nº 3859, de 27 de Mai. de 2010. **Altera e consolida as normas relativas à constituição e ao funcionamento das cooperativas de crédito**, Brasília, DF, Mai 2010.

BACKES, R. G. et al. Governança corporativa e performance organizacional: descrição de estudos sobre o tema. **Enfoque Reflexão Contábil**, Maringá, v. 28, n. 2, p. 59-73, 2009.

BIANCHI, M. et al. A evolução e o perfil da governança corporativa no Brasil: um levantamento da produção científico enanpad entre 1999 e 2008. **ConTexto**, Porto Alegre, v. 9, n. 15, p. 1-26, 2009.

BORGES, L. F. X.; SERRÃO, C. F. D. B. Aspectos de governança corporativa moderna no Brasil. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 111-148, 2005.

BOYD, B. K.; GOVE, S.; SOLARINO, A. M. Methodological rigor of corporate governance studies: a review and recommendations for future studies. **Corporate Governance: An International Review**, v. 25, n. 6, p. 884-396, 2017.

BRASIL. Lei nº 5.764, de 16 de Dez. de 1971. **Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências**, Brasília, DF, Dez 1971.



BRESSAN, V. G. F. et al. Uma proposta de indicadores contábeis aplicados às cooperativas de crédito brasileiras. **Revista Contabilidade e Controladoria**, Curitiba, v. 2, n. 3, p. 58-80, 2010.

CLARK, E.; MARE, D. S.; RADÍc, N. Cooperative banks: what do we know about competition and risk preferences? **Journal of International Financial Markets, Institutions and Money**, v. 52, p. 90-101, 2018.

COSTA, E. G.; MELO, A. A. D. O. Governança corporativa: conflitos de agência em cooperativas de crédito mineiras. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 18, n. 1, p. 386-409, 2017.

DAVIS, K. Credit union governance and survival of the cooperative form. **Journal of Financial Services Research**, v. 19, n. 2-3, p. 197-210, 2001.

FIORINI, C. G.; ZAMPAR, A. C. **Cooperativismo e empreendedorismo**. Carapicuíba: Pandorga, 2015.

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

FONTES FILHO, J. R.; VENTURA, E. C. F.; OLIVEIRA, M. J. D. Governança e participação no contexto das cooperativa de crédito. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 7, n. 3, 2008b.

GERUM, E.; MÖLLS, S. H.; SHEN, C. Corporate governance, capital market orientation and firm performance: empirical evidence for large publicly traded German corporations. **Journal of Business Economics**, v. 88, n. 2, p. 203-252, 2018.

IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015.

IBGC. **Instituto Brasileiro de Governança Corporativa**, 2018. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/index.php/governanca/governanca-corporativa>>. Acesso em: 24 Fevereiro 2018.

JACQUES, E. R.; GONÇALVES, F. D. O. Cooperativas de crédito no Brasil: evolução e impacto sobre a renda dos municípios brasileiros. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 25, n. 2, p. 489-509, 2016.

LAZARIDES, T. Performance of European banks: crisis, corporate governance and convergence. **Corporate Governance and Sustainability Review**, v. 2, n. 1, p. 43-49, 2017.





LIMA, R. E. D.; ARAÚJO, M. B. V. D.; AMARAL, H. F. Conflitos de agência: um estudo comparativo dos aspectos inerentes a empresas tradicionais e cooperativas de crédito. **Revista de Contabilidade e Organizações**, Ribeirão Preto, v. 2, n. 4, p. 148-157, 2008.

MAHMOOD, Z. et al. Does corporate governance affect sustainability disclosure? A mixed methods study. **Sustainability**, v. 10, n. 1, p. 1-20, 2018.

OCB. **Organização das Cooperativas Brasileiras**, 2018. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/ramo-credito>>. Acesso em: 12 Fevereiro 2018.

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

RIBEIRO, H. C. M. et al. Governança corporativa: um estudo bibliométrico da produção científica das dissertações e teses brasileiras. **Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 15, n. 3, p. 52-70, 2012a.

RIBEIRO, H. C. M.; MURITIBA, S. N.; MURITIBA, P. M. Perfil e crescimento dos temas "governança corporativa" e "estratégia": uma análise dos últimos 11 anos nos periódicos da área de administração no Brasil. **Gestão e Regionalidade**, São Caetano do Sul, v. 28, n. 82, p. 1-17, 2012b.

SANTANNA, Â. M. O.; MARCONDES FILHO, D.; MÜLLER, C. J. Análise da estrutura organizacional de uma cooperativa de crédito. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 28., 2008, Rio de Janeiro. **Anais.**, Rio de Janeiro, p. 1-13, 2008.

SCHYMIK, J. Globalization and the evolution of corporate governance. **European Economic Review**, v. 102, p. 39-61, 2018.

SERAFIM, E.; QUELHAS, O. L. G.; ALLEDI, C. Histórico e fundamentos da governança corporativa - contribuição para a sustentabilidade das organizações. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 6., 2010, Niterói. **Anais.**, Niterói, p. 1-21, 2010.

SILVA, T. P. D. et al. Financial and economic performance of major Brazilian credit cooperatives. **Contaduría e Administración**, v. 62, n. 5, p. 1442-1459, 2017.

SOARES, M. M.; VENTURA, E. C. F. Governança cooperativa: as funções estratégicas e executivas em cooperativas de crédito no Brasil. In: ENCONTRO DE PESQUISADORES LATINO-AMERICANOS DE COOPERATIVISMO, 5., 2008, Ribeirão Preto. **Anais.**, Ribeirão Preto, p. 1-20, 2008.



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

TEIXEIRA, M. G.; ROGLIO, K. D. D.; MARCON, R. Institutional logics and the decision-making process of adopting corporate governance at a cooperative organization. **Journal of Management & Governance**, v. 21, n. 1, p. 181-209, 2017.

TOSINI, M. D. F. C.; BASTOS, A. M. Governança cooperativa: as funções de fiscalização e controle em cooperativas de crédito no Brasil. In: ENCONTRO DE PESQUISADORES LATINO-AMERICANOS DE COOPERATIVISMO, 5., 2008, Ribeirão Preto. **Anais.**, Ribeirão Preto, p. 1-20, 2008.

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

VILELA, J. R. D. P. X. et al. Governança e relações de poder: orientando as boas práticas em cooperativas e outras sociedades de pessoas. **Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 18, n. 2, p. 69-84, 2015.