

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

DOUGLAS PATRICK RIBEIRO UTIYAMA

GOVERNANÇA CORPORATIVA EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO: A ADOÇÃO DE
BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA E SUA RELAÇÃO COM
DESEMPENHO E RISCO.

CURITIBA

2016

DOUGLAS PATRICK RIBEIRO UTIYAMA

GOVERNANÇA CORPORATIVA EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO: A ADOÇÃO DE
BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA E SUA RELAÇÃO COM
DESEMPENHO E RISCO.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, área de Concentração Estratégia e Organizações, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Abib

CURITIBA

2016

TERMO DE APROVAÇÃO


Douglas Patrick Ribeiro Utiyama

**“GOVERNANÇA CORPORATIVA EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO: A
ADOÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA E SUA
RELAÇÃO COM DESEMPENHO E RISCO.”**

**DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE NO PROGRAMA DE PÓS-
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PARANÁ, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:**


Prof. Dr. Marcos Wagner da Fonseca
(Examinador/UFPR-PPGCont)


Prof. Dr. José Roberto Frega
(Examinador/UFPR)


Prof. Dr. Rodrigo Oliveira Soares
(Examinador/UFPR-PPGCont)


Prof. Dr. Gustavo Abib
(Orientador/UFPR)

26 de fevereiro de 2016

DEDICATÓRIA

Dedico essa dissertação aos meus Pais,
Mario e Diva e à minha esposa Carla.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais Diva e Mario, por sempre me apoiarem e meus irmãos Marcel, Reinier e Francine por me aturarem.

À minha amada esposa Carla por me apoiar, aconselhar e acalmar nos momentos mais tensos desse Mestrado.

Ao meu orientador Professor Dr Gustavo Abib e ao Co-orientador Dr Professor Marcos Wagner da Fonseca, que durante todo o Mestrado me auxiliaram e direcionaram meus trabalhos, e também aos Dr Professores Rodrigo Oliveira Soares e Dr José Roberto Frega pelas contribuições nas bancas de qualificação e de defesa da dissertação.

Aos demais Professores das disciplinas no mestrado: Dr. Pedro José Steiner Neto, Dra. Natália Rese, Dra. Karina de Déa Roglio, Dra. Jane Mendes e Dr. Fernando Prado Gimenez.

Aos meus professores da infância que até hoje me ensinam muito: Fernando Fernandes da Silva, Rosi Meire V. Sartori e Ronaldo Borges.

Aos amigos de Rolândia, principalmente ao Donana, Burkão, But, Bruno Nassu, Rafael Pires, Zárate, Bilosa, Marco Feltrin, Felipe Tenczna, Varaska, Nildo, Luro, Pingola e Nello, assim como amigos de longe como o Thiago "Girf" de Mello, Wesley Mazer e Thiago Mikail de Oliveira e às minhas amigas Rebeca, Mel Vic, Dai Viana e Elo Baldussi, por entenderem o sumiço. E a Marta L. Baço pelas as mensagens quase diárias de apoio.

Às minhas primas Cíntia, Dedi e Simone que me ajudaram e aconselharam aqui em Curitiba.

Aos amigos que fiz aqui no Colégio Estadual do Paraná: Célia Pavelski, Claudia Czelusniak, Simone Kutianski, Erico Caprioli, Ana Lygia, Isolete Turnes, Paulo de Tarso e Joelcio Kuroski. Também aos colegas da PROGEPE-UCSS, principalmente à Terezinha Tortelli e a todos os colegas do Programa de Pós Graduação em Administração da UFPR.

Agradeço também às cooperativas de crédito de todo o Brasil e ao Banco Central do Brasil, principalmente o Sr. Ricardo Terranova Favalli pelas informações prestadas sobre a Governança Corporativa e as Cooperativas de Crédito.

Aos demais que, de alguma maneira, contribuíram com a realização deste trabalho.

E a Deus que nos possibilita tudo na vida.

*“And you can't always get what you want, honey
You can't always get what you want
You can't always get what you want
But if you try sometimes, yeah
You just might find you get what you need”*

“You Can't Always Get What You Want”
Rolling Stones (Mick Jagger & Keith Richards)

RESUMO

Na atualidade, as cooperativas de crédito tem apresentado relevante participação na sociedade brasileira, contribuindo para a política de desenvolvimento nacional. Em comparação com os bancos comerciais, as cooperativas de crédito têm apresentando maiores possibilidades de atender comunidades afastadas dos grandes centros, contribuindo para a redução no nível de pobreza, a geração de emprego e a inclusão social. Há alguns estudos na área de governança corporativa direcionados às cooperativas de crédito, entretanto esse trabalho se propõe utilizar como base o relatório do Banco Central do Brasil (BACEN) que recomendou, após um trabalho junto às cooperativas de crédito, diretrizes para boas práticas de governança corporativa, pautadas em quatro dimensões: direção, gestão e fiscalização, representatividade e participação, e gestão executiva, o que posteriormente foi adequada para três dimensões: Representatividade e participação; Estrutura, Conselho de Administração e Gestão; e Fiscalização. O presente trabalho parte do problema de pesquisa: “Qual a relação do nível de adoção de práticas de governança corporativa com o desempenho e o risco por parte das cooperativas de crédito?”. Tem o objetivo de criar um índice de governança para as cooperativas de crédito singulares do Brasil (IGCCRED) e investigar a relação com indicadores de risco e desempenho, para validar as hipóteses de que o IGCCRED tem relação positiva com os indicadores de desempenho e uma relação negativa com os indicadores de risco de acordo com o Sistema PEARLS (H1: O grau do índice de governança é positivamente relacionado com os indicadores de desempenho; e H2: O grau do índice de governança é negativamente relacionado com os indicadores de risco). Para a construção do índice foram utilizados dados primários coletados através de questionários enviados às cooperativas de crédito de todo o Brasil cadastradas junto ao BACEN, por email - mantendo contato telefônico e também visitas as cooperativas de crédito singulares, centrais e confederações cooperativas – e os índices de risco e desempenho elaborados com base em dados secundários das demonstrações financeiras e contábeis divulgadas no site do BACEN. O IGCCRED foi calculado a partir das respostas de uma amostra de 120 cooperativas de crédito participantes, porém foram considerados válidos para o cálculo 107 respondentes (9,2%), obtendo um máximo de IGCCRED um valor de 85 (de um total de 90) e um mínimo de 21. Foi percebido que as cooperativas de crédito que são atreladas a algum sistema cooperativista apresentam um IGCCRED maior que as cooperativas de crédito independentes. Referente ao desempenho, foram selecionados oito indicadores estabelecidos pelo Sistema PEARLS, e três indicadores de risco. O modelo proposto indicou que a variável de risco não rejeita a H2, assim como duas variáveis de desempenho não rejeitam H1, sendo que apenas uma variável de desempenho do modelo proposta rejeita a H1.

Palavras-chave: cooperativas de crédito; governança corporativa; índice de governança.

ABSTRACT

Nowadays, credit cooperatives have shown significant relevance in Brazilian society, contributing to the national development policy. Compared to commercial banks, credit unions are presenting greater opportunities to serve remote communities from large urban centers, helping to reduce the level of poverty, job creation and social inclusion. There are some studies in the area of corporate governance directed to credit cooperatives, though this dissertation proposes to use as a basis the Central Bank of Brazil (BCB) report which recommended, after a work with the credit unions, guidelines for good practice corporate governance, guided in four dimensions: management; management and oversight; representation and participation; and executive management, which was subsequently suitable for three dimensions: representativeness and participation; Structure, Board of Directors and Management; and supervision. This work has the research problem: "What is the relationship of the level of adoption of corporate governance practices with performance and risk by the credit cooperatives?". It aims to create a governance index for individual credit cooperatives in Brazil (IGCCRED) and to investigate the relationship with risk and performance indicators to validate the hypothesis that the IGCCRED has positive relationship with performance indicators and a relationship negative with risk indicators according to the PEARLS system (H1: the governance index level is positively related to performance indicators; and H2: the governance index level is negatively correlated with the risk indicators). For the construction of the index were used primary data collected through questionnaires sent to credit cooperatives throughout Brazil registered on the Central Bank, by email – maintaining telephone contact and also visits the individual credit cooperatives, and confederations cooperatives – and indexes of risk and performance prepared based on secondary data of financial and accounting statements published on the Central Bank website. The IGCCRED was calculated from the responses of a sample of 120 cooperatives participating credit, but were considered valid for the 107 respondents estimate (9.2%), obtaining a maximum of IGCCRED a value of 85 (out of 90) and a minimum of 21. It was realized that the credit cooperatives that are tied to a cooperative system have a IGCCRED greater than the independent credit unions. Regarding performance, we selected eight indicators established by the PEARLS system, and three risk indicators. The proposed model indicated that the risk variable does not reject the H2, as well as two performance variables do not reject H1, with only a proposal model performance variable rejects H1.

Key words: credit cooperatives, corporate governance; governance index.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - COOPERATIVAS DE CRÉDITO POR ANO	24
FIGURA 2 – COMPARATIVO BANCO E COOPERATIVAS DE CRÉDITO.	26

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - ESTADOS COM MAIS COOPERATIVAS DE CRÉDITO.....	25
TABELA 2 – QUANTITATIVO DOS TIPOS DE COOPERATIVAS EM 31/12/2014.....	25
TABELA 3 – CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS.....	36
TABELA 4 – TIPOS DE COOPERATIVAS.....	63
TABELA 5 – QUESTÕES SEM PARÂMETRO – REPRESENTATIVIDADE.....	75
TABELA 6 – QUESTÕES SEM PARÂMETRO – ESTRUTURA, CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO.....	77
TABELA 7 – QUESTÕES SEM PARÂMETRO – FISCALIZAÇÃO.....	78
TABELA 8 – ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS IGCCRED.....	80
TABELA 9 - CÁLCULO IGCCRED.....	81
TABELA 10 - ESTRATIFICAÇÃO POR SISTEMA – POSIÇÃO.....	81
TABELA 11 - ESTRATIFICAÇÃO POR SISTEMA – DISPERSÃO.....	82
TABELA 12 - ESTRATIFICAÇÃO POR REGIÃO.....	82
TABELA 13 - ESTRATIFICAÇÃO POR REGIÃO – DISPERSÃO.....	83
TABELA 14 - INDICADORES PEARLS 2014.....	84
TABELA 15 - ESTATÍSTICA MODELO 1.....	86
TABELA 16 - MODELO 2: MÍNIMOS QUADRADOS ORDINÁRIOS (OLS).....	87
Tabela 17 – MODELO 2: FATORES DE INFLACIONAMENTO DA VARIÂNCIA (VIF).....	87
TABELA 18 - MODELO 3: MÍNIMOS QUADRADOS ORDINÁRIOS (OLS).....	88
TABELA 19 - MODELO 4: MÍNIMOS QUADRADOS ORDINÁRIOS (OLS).....	89
TABELA 20 - MODELO 5: MÍNIMOS QUADRADOS ORDINÁRIOS (OLS).....	90
TABELA 21 - ESTATÍSTICA MODELO 6.....	91
TABELA 22 - ESTATÍSTICA MODELO 7.....	91
TABELA 23 – VARIÁVEIS MODELO 7.....	92

SUMÁRIO

DEDICATÓRIA	iii
RESUMO	iii
LISTA DE FIGURAS	v
LISTA DE TABELAS	vi
1 INTRODUÇÃO	13
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.2 OBJETIVO GERAL	18
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
1.4 JUSTIFICATIVA	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 COOPERATIVAS DE CRÉDITO	21
2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA	27
2.3 TRABALHOS RELACIONADOS A GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO	29
2.4 RELAÇÃO ENTRE GOVERNANÇA CORPORATIVA E COOPERATIVAS DE CRÉDITO	37
2.4.1 Projeto Governança Corporativa Do Banco Central Do Brasil	37
2.4.2 Fortalecimento da Governança Corporativa no Brasil (2015)	47
2.4.3 Índice de Governança Corporativa	50
3 METODOLOGIA	52
3.1 PROBLEMA DE PESQUISA	52
3.2 VARIÁVEIS UTILIZADAS	53
3.3 DADOS UTILIZADOS, UNIVERSO E AMOSTRA	54
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	60
4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DOS RESULTADOS DA PESQUISA	60
4.1.1 Análise do Perfil das Cooperativas de Crédito	60
4.1.2 ANÁLISE DAS QUESTÕES REFERENTES AO ÍNDICE DE GOVERNANÇA	65
4.1.2.1 Representatividade e Participação	65
4.1.2.1.1 Participação observada em Assembleias Gerais	65
4.1.2.1.2 Divulgação ao associado: fomento à participação e representatividade	66
4.1.2.1.3 Participação do associado previamente à realização de Assembleias Gerais	66
4.1.2.1.4 Divulgação ao associado: processo de comunicação versus assimetria de informações	67

4.1.2.1.5	Processos eletivos e deliberativos	68
4.1.2.1.6	Educação cooperativa e sustentabilidade.	68
4.1.3	Estrutura, Conselho de Administração e Gestão	69
4.1.3.1	Características e efetividade da administração Estratégica (Conselho de Administração/Diretoria).....	69
4.1.3.2	Características e efetividade de Gestão Executiva (Direx).....	71
4.1.4	Fiscalização.....	72
4.1.5	Questões sem parâmetro de comparação	74
4.1.5.1	Representatividade.....	74
4.1.5.2	Estrutura, Conselho de Administração e Gestão	76
4.1.5.3	Fiscalização.....	78
4.2	ANÁLISE DO ÍNDICE DE GOVERNANÇA CORPORATIVA DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO PARTICIPANTES DA PESQUISA.	79
4.3	ANÁLISE DOS INDICADORES DE DESEMPENHO E RISCO DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO PARTICIPANTES DA PESQUISA	83
4.4	ANÁLISE ESTATÍSTICA DA RELAÇÃO ENTRE IGCCRED, DESEMPENHO E RISCO DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	85
4.4.1	Modelo 1	85
4.4.2	Modelo 2.....	86
4.4.3	Modelo 3.....	88
4.4.4	Modelo 4.....	89
4.4.5	Modelo 5.....	89
4.4.6	Modelo 6.....	90
4.4.7	Modelo 7.....	91
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	93
	REFERÊNCIAS	96
	APÊNDICES	103

1 INTRODUÇÃO

As cooperativas de crédito têm apresentado participação no cenário socioeconômico brasileiro contribuindo para o desenvolvimento nacional, fomentando o surgimento e crescimento de empresas dos diversos tamanhos e servindo também como fonte alternativa de recursos. Em comparação com os bancos comerciais as cooperativas de crédito têm apresentando maiores possibilidades de atender comunidades afastadas dos grandes centros, contribuindo para a redução no nível de pobreza, a geração de emprego e a inclusão social (SILVA, LEITE, GUSE e GOLLO, 2014; GUERRA JUNIOR, 2013). Também se mostram eficazes por atuarem na democratização do acesso ao crédito e aos serviços bancários, e para a descentralização de renda de forma autônoma e independente (VILELA, NAGANO e MERLO, 2007).

As cooperativas de crédito compõem um segmento das instituições financeiras, integrando o quadro dos operadores do Sistema Financeiro Nacional, que tornam o acesso ao crédito mais fácil e barato, pois reduzem os juros e taxas de cheque especial e empréstimos, complementam Ferreira, Gonçalves e Braga (2007). Os autores ainda ressaltam que o Brasil, em relação à América Latina, apresenta o maior número de cooperativas de crédito e também movimenta o maior volume de recursos, sendo alvo de incentivos por parte de políticos para uma maior democratização do acesso aos serviços financeiros.

De acordo com dados do Banco Central do Brasil (BACEN), de 31/12/2015, estavam ativas 1113 cooperativas de crédito representando 59,74% do quantitativo de instituições autorizadas a operar no país pelo BACEN e de acordo com Ferreira, Gonçalves e Braga (2007) e Vilela, Nagano e Merlo (2007) sua participação no segmento bancário vem demonstrando crescimento sustentável no setor. O total de instituições autorizadas era de 1863, incluindo aqui segmentos como bancos comerciais, múltiplos entre outros na mesma data de 31/12/2015.

A governança corporativa diz respeito à forma de gestão estratégica da organização, assim como a administração das relações de poder entre as partes interessadas, tais como acionistas, gestores, financiadores, cooperados, empregados e até agentes externos como a sociedade, o Governo e órgãos reguladores. Ela é considerada nesse trabalho como as formas pelas quais as organizações gerenciam, delegam, e controlam as ações dos diversos *stakeholders* e alinham os interesses e atividades dos proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle da organização as quais estão atrelados.

Alguns trabalhos tratam das particularidades referentes à governança corporativa, como por exemplo Trindade e Bialoskorski Neto (2012), que verificaram a correlação entre as práticas de governança corporativa em cooperativas de crédito e a variável de divisão entre a propriedade e a gestão – baseando-se no trabalho de BACEN (2009) – ressaltam uma questão relevante: o fato de os contratos serem considerados incompletos, tornando-se essenciais os mecanismos de governança corporativa para gerenciar as atividades, como uma tentativa para eliminar as discrepâncias decorrentes dos contratos.

Já Borgia (2013) fez um estudo abordando questões éticas presentes na gestão das cooperativas de crédito da Índia e sua governança – defendeu que ela rotineiramente envolve aspectos geradores de um potencial desalinhamento entre a gestão democrática e a lealdade aos interesses macros da organização e os princípios da gestão adequada.

A governança corporativa é relevante para gestão das cooperativas de crédito, sendo que por meio de mecanismos de governança, objetiva-se lidar com as questões resultantes de problemas de agência, decorrentes da complexidade e singularidade de sua gestão. E tem por objetivo atender de forma satisfatória aos anseios dos cooperados de forma alinhada com os objetivos da organização, tanto que o BACEN direcionou suas atenções para esse tema, gerando trabalhos preocupados com as boas práticas de governança corporativa em cooperativas de crédito.

O BACEN, ao identificar a importância e o crescimento da atuação das cooperativas de crédito e buscando fortalecer o setor, elaborou um trabalho (com participação relevante das mesmas e de diversos agentes no processo) para dar maior apoio a elas, através de identificação das minúcias de sua governança corporativa e a partir dessas recomendar diretrizes para balizar as boas práticas – estratégia recorrente em diversas outras situações. Vale aqui ressaltar que essas diretrizes foram uma sugestão, não sendo as cooperativas de créditos obrigadas a adotar e implementar tais práticas até a Resolução do Bacen nº 4.434, de 05 de agosto de 2015, que tornou a adoção de mecanismos de governança corporativa obrigatória para as cooperativas de crédito.

Essa preocupação do BACEN com as formas de gestão das cooperativas de crédito, focando-se sobre a governança corporativa, abre a possibilidade para uma forma de análise por meio da utilização de um índice de governança. A construção de um índice de governança corporativa pode ser elaborada em diversos setores, como por exemplo o financeiro e de empresas de capital aberto, e já foi objeto de estudo por alguns autores, como por exemplo Pinto, Funchal e Costa (2009), que basearam seu estudo em um índice de governança para

verificar se o nível de governança corporativa identificada possuía relação com o desempenho das cooperativas de crédito do Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (SICOOB).

Por sua vez, Catapan e Colauto (2014) estudaram as empresas brasileiras listadas na BM&FBOVESPA, buscando verificar se há uma relação entre a governança corporativa e o desempenho delas – para isso observou-se a relação entre o Índice de Governança Corporativa e duas variáveis: q de Tobin e retorno sobre ativos. Correia, Amaral e Louvet (2011) propuseram a construção de um índice de governança corporativa para medir a qualidade de governança de empresas também listadas na BM&FBOVESPA e concluiu que a boa governança por parte das organizações são percebidas como um ativo valioso frente ao mercado.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A partir das diretrizes de boas práticas de governança corporativa recomendadas pelo BACEN, direcionadas especialmente às cooperativas de crédito nacionais, pretende-se nesse trabalho investigar se elas adotaram as recomendações das diretrizes e em que grau ocorreu essa adoção.

Uma das motivações para a execução desse trabalho de investigação é exatamente essa peculiaridade, de que essas diretrizes foram RECOMENDADAS e não IMPOSTAS pelo BACEN, sendo facultativo o seguimento das boas práticas de governança corporativa do referido projeto (BACEN, 2009), até meados de 2015 quando a Resolução nº 4.434 tornou a adoção obrigatória.

Este trabalho se propõe a um estudo sobre as cooperativas de crédito do Brasil, abordando os mecanismos de Governança Corporativa elencadas pelo BACEN através das Diretrizes para boas práticas de governança, partindo-se para a construção de um índice de governança, permitindo uma classificação das cooperativas de crédito e também possibilitar uma análise dele com indicadores de desempenho e risco.

O trabalho então se propôs a construir um índice de governança corporativa específico para as cooperativas de crédito derivado das diretrizes recomendadas pelo BACEN para relacioná-lo aos indicadores de desempenho e risco das organizações por meio de uma abordagem quantitativa, pois o problema requer a identificação de fatores que influenciam um resultado, de acordo com Creswell (2010). Ainda, o índice de governança corporativa permite

uma classificação das cooperativas de crédito do Brasil em relação ao grau de governança corporativa identificada através dos dados coletados.

Paiva, Oliveira e Peixoto (2015) analisaram um índice de governança direcionado ao Conselho de Administração, onde novamente foi identificada uma relação positiva entre o índice de governança e índices de desempenho referentes ao tamanho da empresa, ao crescimento das vendas e ao valor da empresa. Complementam Silva, Leite, Guse e Gollo (2014) que pela importância social e econômica das cooperativas de crédito, postulam ser necessária a avaliação do desempenho econômico financeiro resultante de suas atividades. BACEN (2009) ainda ressalta que uma das obrigações do Conselho de Administração de uma cooperativa de crédito é acompanhar e avaliar o desempenho dela, verificando se estão indo a direção aos objetivos estabelecidos e buscar a manutenção da saúde da organização em prol da perenidade da mesma.

O trabalho foi direcionado também para relacionar esse índice de governança corporativa com outros indicadores resultantes das atividades das cooperativas de crédito. Uma das variáveis a se relacionar será o desempenho, conforme estudado por Catapan e Colauto (2014), que concluíram que há uma relação positiva entre o nível de governança corporativa e indicadores de desempenho adotados na pesquisa: EBITDA¹/Ativo, EBITDA/PL, ROA² e ROE³. Catapan, Colauto e Barros (2013) também relacionaram o efeito da Governança Corporativa sobre variáveis de desempenho de natureza contábil e de mercado, em empresas brasileiras de capital aberto. Porém, esse trabalho é baseado em textos como de Ferreira, Gonçalves e Braga (2007), Vilela, Nagano e Merlo (2007) e Carvalho, Diaz, Bialoskorki Neto e Kalatzis (2015) e utilizará como indicadores de desempenho, indicadores definidos por Bressan *et al* (2010), que foram baseados no Sistema Pearls e será abordado posteriormente com mais detalhamento. De acordo com Seguí-Mas e Izquierdo (2009), o desempenho organizacional pode apresentar diversas facetas, porém esse trabalho se preocupou em analisar os resultados econômico-financeiros das cooperativas de crédito. Bressan *et al* (2011) utilizaram os indicadores do sistema PEARLS para uma análise no Sistema SICOOB.

¹ Do inglês: *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*, “representa o resultado da empresa, antes do imposto de renda e adicional, contribuição social sobre o lucro líquido, juros, depreciação e amortização” (CATAPAN E COLAUTO, 2014).

² Do Inglês: *Return On Assets*, Retorno sobre o Ativo

³ Do Inglês: *Return On Equity*, Retorno sobre o Patrimônio Líquido.

Outra dimensão que o estudo pretendeu cobrir é referente ao risco que as cooperativas de crédito enfrentam nas suas atividades, que de acordo com Schwerter (2011) considera que frente a crise financeira entre 2007 e 2009, fez-se necessária uma ação de resposta regulatória, que considerou como elemento essencial dessa tarefa o gerenciamento do risco sistêmico. De acordo com Dermine (2010), os bancos enfrentam várias fontes de risco: de mercado, de crédito, de liquidez, operacional, regulatório e estratégico. O autor ainda postula que após observação histórica das atividades bancárias, faz-se necessária a elaboração e implantação de uma governança adequada de riscos em instituições bancárias.

As outras variáveis são relativas ao risco relacionado às cooperativas de crédito. Sendo assim, Lameira (2012) estudou a qualidade de governança corporativa identificada por companhias abertas nacionais e sua relação com o risco dessas organizações. Partiu-se de uma hipótese, que foi confirmada, de que altos graus do índice de governança estão relacionados a um menor risco, considerado uma variável que influencia diretamente no valor das empresas. Risco esse mensurado e relacionado ao índice de governança corporativa através do indicador beta das empresas, o custo médio ponderado de capital, o risco idiossincrático e a volatilidade do preço das ações.

Continuando nessa relação inversa entre risco e grau de governança corporativa, Dagli, Eyuboglu e Ayaydin (2012) trabalharam analisando a governança corporativa em um período de crise na Turquia, e concluíram que organizações com maior grau de governança corporativa apresentaram menor nível de risco na atuação de suas atividades.

Continuando sobre estudos referentes ao trato entre risco e governança corporativa, Peixoto, Amaral e Correia (2014) analisaram essa relação e acrescentaram também o custo de capital em organizações nacionais de capital aberto, particularmente no período de 2000 à 2009, período subdividido em três fases com características de crise distinta: crises locais (2000-2002), não crise (2003-2007) e crise global (2008-2009). Construiu-se um índice de qualidade da governança corporativa e utilizado o modelo de regressão em painel, investigaram a relação entre o índice de governança do artigo e os indicadores risco/custo de capital (usando-se os indicadores beta e custo médio ponderado de capital). Entretanto, a hipótese formulada da relação inversa entre o grau de governança corporativa e o risco (e consequentemente a literatura que embasou tal relação) não foi verificada pelos resultados apresentados.

Ainda, de acordo com Sobreira e Martins (2011) e Carvalho (2005), o enfoque da abordagem nesse momento passa de uma análise sobre a liquidez, para uma análise sobre a solvência das instituições bancárias, sendo essencial a criação de mecanismos a fim de evitar

crises sistêmicas no setor bancário, sendo assim, o Acordo de Basileia se propõe a reduzir a probabilidade da existência do risco sistêmico. No Brasil, de acordo com Sobreira e Martins (2011), foi estabelecido um nível de 8% para o patrimônio líquido exigido, sendo posteriormente alterado para 11% e, de acordo com o BACEN (2014), o indicador para as cooperativas de crédito é de no mínimo 13%.

O risco sistêmico pode ser entendido, de acordo com Carvalho (2005) como a possibilidade de que algum evento que ocorre no sistema financeiro possa afetar todas as organizações que o compõe, podendo alterar a situação da economia a qual está inserida.

O problema de pesquisa ficou então definido como “Qual a relação do nível de adoção de práticas de governança corporativa com o desempenho e o risco nas cooperativas de crédito?”.

1.2 OBJETIVO GERAL

- Investigar a relação entre governança corporativa e desempenho e risco em cooperativas de crédito singulares brasileiras.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Construir um índice de governança para as cooperativas de crédito
- Calcular indicadores de desempenho e risco das cooperativas de crédito;
- Analisar as relações entre o índice de governança corporativa e os indicadores de desempenho e risco das cooperativas de crédito.

1.4 JUSTIFICATIVA

As cooperativas de crédito têm apresentando relevância junto ao setor financeiro brasileiro – mesmo demonstrando queda no número de cooperativas de crédito, têm-se

observado um aumento no número de cooperados entre 2002 e 2010, de acordo com Carvalho *et al* (2015), pois fatores com a preocupação por mais profissionalização, a participação em volume financeiro, de cooperados e de agências têm possibilitado acesso aos serviços bancários às regiões não atendidas pelos bancos comerciais tradicionais, tem contribuindo para uma competição saudável no setor bancário (SILVA, LEITE, GUSE e GOLLO, 2014; GUERRA JUNIOR, 2013). Preocupado com o crescimento sustentável e manutenção desse segmento, o BACEN elaborou um trabalho a fim de propor diretrizes de boas práticas de governança para as cooperativas de crédito. (BACEN, 2009)

Pinto (2008), baseando-se nas diretrizes recomendadas pelo BACEN, investigou se algumas das variáveis de governança apresentava influência sobre o desempenho das cooperativas de crédito, exclusivamente no sistema SICCOOB, elaborando um índice de governança cobrindo duas dimensões definidas pelo BACEN: direção; e gestão e fiscalização (negligenciando as outras duas dimensões: representatividade e participação; e gestão executiva). Mais tarde o próprio BACEN (2014) pontuou ser imprescindível um acompanhamento dos desdobramentos das suas recomendações sobre a governança corporativa

Francisco (2014) buscou também construir um índice de governança corporativa, tendo como objeto de estudo as cooperativas de crédito singulares de Minas Gerais, para relacionar as boas práticas de governança e a criação de valor/desempenho delas, entretanto esse estudo não se baseou nas diretrizes recomendadas pelo BACEN. Esse trabalho então, para preencher essa lacuna criada, pretendeu criar um novo índice de governança abordando todas as dimensões apresentadas pelo BACEN em todo o âmbito das cooperativas de crédito nacionais.

Mesmo com toda a importância recente das cooperativas de crédito para o desenvolvimento socioeconômico nacional, ao se comparar a produção científica, tendo como objeto de estudo as cooperativas de crédito e os bancos, percebe-se que as cooperativas de crédito são menos estudadas (CARVALHO, DIAZ, BIALOSKORSKI NETO E KALATZIS, 2015; JACQUES, 2015; LIMA e AMARAL, 2011), o que permite uma exploração de novas abordagens e estudos no campo. Porém, o setor cooperativista de crédito brasileiro vem apresentando taxa de crescimento no número de cooperados (CARVALHO *et al*, 2015).

Oliveira, Bressan e Bressan (2014) ressaltam que, parte das próprias cooperativas de crédito a necessidade de se estabelecerem mecanismos de gestão para geração de informações, que sejam compatíveis com sua complexidade administrativa, além de atender às exigências regulatórias do Banco Central do Brasil (BACEN) e suas obrigações para com

os cooperados. Jacques (2015, p. 16) complementa tratando que o setor cooperativo apresenta uma relevante importância junto a sociedade, tendo em vista que “promove a aplicação de recursos privados e assume os correspondentes riscos em favor da própria comunidade na qual se desenvolve”. Carvalho *et al* (2015) ainda ressalta que as cooperativas de crédito são geridas por seus próprios membros, o que leva a uma baixa profissionalização e sucesso frente aos grandes bancos tradicionais.

A prática de direcionar os trabalhos sobre governança corporativa por órgãos reguladores é considerada uma ação corriqueira em vários mercados, porém encontraram-se poucos estudos analisando essas práticas com as cooperativas de crédito, como os trabalhos de Francisco (2014), Pinto (2008) e Pinto, Funchal e Costa (2009).

Sendo assim, o presente estudo tem a intenção de se estruturar um índice de governança corporativa das cooperativas de créditos singulares nacionais abordando as dimensões definidas pelo BACEN (2009) e BACEN (2014) para relacionar com indicadores de risco e desempenho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COOPERATIVAS DE CRÉDITO

O cooperativismo no Brasil foi inicialmente regimentado através da Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971 (BRASIL, 1971), que define a Política Nacional de Cooperativismo e institui o regime jurídico das sociedades cooperativas. Porém de acordo com Pinheiro (2008), a primeira cooperativa a utilizar essa denominação, a Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto no Brasil foi criada em Minas Gerais em 1889. As Cooperativas de Crédito são consideradas como uma derivação das ideias das cooperativas agropecuárias que surgiram anteriormente no Brasil.

Porém, a organização cooperativista é bem mais antiga. A primeira cooperativa, de acordo com Francisco, Amaral e Bertucci (2013) e Pinheiro (2008), surgiu com um grupo de tecelões ingleses, que fundaram a primeira cooperativa de consumo, em 1844. E posteriormente surgiu, em 1847, na Alemanha, a primeira Cooperativa de Crédito, sob a responsabilidade de Friedrich Wilhelm Raiffeisen, que no povoado de Weyerbusch/Westerwald estruturou a primeira associação para apoiar a população rural, que, apesar de não seguir os moldes de uma cooperativa como as atuais, serviria de modelo para a futura atividade cooperativista de Raiffeisen, pois era direcionada por princípios presentes até os dias vigentes – principalmente na Alemanha, tais como: responsabilidade ilimitada e solidária dos associados, a singularidade de votos dos sócios, independentemente do número de quotas-parte, a área de atuação restrita, a ausência de capital social e a não-distribuição de sobras, excedentes ou dividendos.

Pinheiro (2008) ainda complementa trazendo à tona a figura de Herman Schulze, que é considerado como um pioneiro das cooperativas de crédito urbanas, e apresentavam diferenças importantes em relação à de Raiffeisen – a de Schulze considerava gerar retorno de sobras ao cooperado, à área de atuação não-restrita e da remuneração de seus gestores.

Outro personagem importante que Pinheiro (2008) destaca é o italiano Luigi Luzzatti que, ao criar uma cooperativa, faz também a formalização de um sistema de cooperativa que leva seu nome: Luzzatti. Um sistema bem usual no Brasil nas décadas de 40 à 60 e era mais flexível quanto à aceitação de novos cooperados, quotas de capital menores, não-remuneração dos dirigentes e responsabilidade limitada ao valor do capital subscrito. O autor também

ressalta que esses três personagens foram inspirações para, Alphonse Desjardins, que trouxe esse sistema às Américas, e em 1900 criou no Canadá uma cooperativa de crédito mútuo, que apresentava como característica essencial a existência de alguma espécie de relação entre os sócios (empresas, cidade, mesma atividade profissional).

De acordo com o BACEN (2009), a constituição de uma cooperativa de crédito visa prestar serviços financeiros aos seus associados, permitindo acesso ao crédito e outros produtos financeiros que um banco comercial tradicional pode oferecer. A Lei Complementar nº 130, de 17 de abril de 2009, versa sobre o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo. No artigo 2º ressalta que elas “destinam-se, precipuamente, a prover, por meio da mutualidade, a prestação de serviços financeiros a seus associados, sendo-lhes assegurado o acesso aos instrumentos do mercado financeiro.”

No Brasil, de acordo com Carvalho *et al* (2015) e Fontes Filho, Marucci e De Oliveira (2008), as cooperativas de crédito atuam seguindo princípios de autogestão, tendo a presença dos associados atuando na sua gestão de forma ativa. Ressaltam também que por terem o caráter de ser de livre admissão, a área profissional dos associados não é a mesma da atividade-fim da cooperativa de crédito, o que pode provocar um efeito negativo sobre a motivação à participação das atividades das cooperativas.

Uma das diferenças fundamentais entre as cooperativas de crédito e os bancos para Jacques (2015) e Oliveira, Bressan e Bressan (2014) é referente ao uso sobre os rendimentos das operações, sendo que nas cooperativas quando existem sobras, estas são divididas entre os cooperados (que são simultaneamente proprietários e usuários) ou são reinvestidos para capitalizar a própria cooperativa. Pinheiro (2008) ressalta oportunamente que apesar de haver similaridades entre os bancos as cooperativas de crédito, destaca a diferença de que seus clientes, além de usar os produtos de captação e colocação, têm uma atuação junto ao capital institucional da organização, surgindo a figura de “associado”.

Outro ponto que Jacques (2015) destaca é em relação à concorrência, que é presente no caso dos bancos mas para as cooperativas de crédito a concorrência não é estimulada no setor, sendo inclusive não recomendada pelo BACEN a estruturação de cooperativas de crédito com quadro social e área de atuação semelhantes.

Vale ressaltar também da Lei nº 5.764, que versa sobre a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências, o artigo quinto, parágrafo único:

Art. 5º As sociedades cooperativas poderão adotar por objeto qualquer gênero de serviço, operação ou atividade, assegurando-se-lhes o direito exclusivo e exigindo-se-lhes a obrigação do uso da expressão "cooperativa" em sua denominação.
Parágrafo único. É vedado às cooperativas o uso da expressão "Banco".

Faz-se necessário aqui destacar as diferentes formas de classificação das cooperativas de crédito, que são definidas em três níveis de atuação: cooperativas singulares, cooperativas centrais e confederações de cooperativas.

As sociedades cooperativas são classificadas como: cooperativas singulares, ou de 1º grau (ou nível), quando destinadas a prestar serviços diretamente aos associados; cooperativas centrais e federações de cooperativas, ou de 2º grau, aquelas constituídas por cooperativas singulares e que objetivam organizar, em comum e em maior escala, os serviços econômicos e assistenciais de interesse das filiadas, integrando e orientando suas atividades, bem como facilitando a utilização recíproca dos serviços; e confederações de cooperativas, ou de 3º grau, as constituídas por centrais e federações de cooperativas e que têm por objetivo orientar e coordenar as atividades das afiliadas, nos casos em que o vulto dos empreendimentos transcender o âmbito de capacidade ou conveniência de atuação das centrais ou federações. (PINHEIRO, 2008; FONTES FILHO, MARUCCI e DE OLIVEIRA, 2008)

A composição segundo o BACEN é determinada da seguinte forma:

As cooperativas de crédito se dividem em: singulares, que prestam serviços financeiros de captação e de crédito apenas aos respectivos associados, podendo receber repasses de outras instituições financeiras e realizar aplicações no mercado financeiro; centrais, que prestam serviços às singulares filiadas, e são também responsáveis auxiliares por sua supervisão; e confederações de cooperativas centrais, que prestam serviços a centrais e suas filiadas. Observam, além da legislação e normas gerais aplicáveis ao sistema financeiro: a Lei Complementar nº 130, de 17 de abril de 2009, que institui o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo; a Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, que institui o regime jurídico das sociedades cooperativas; e a Resolução nº 3.859, de 27 de maio de 2010, que disciplina sua constituição e funcionamento. As regras prudenciais são mais estritas para as cooperativas cujo quadro social é mais heterogêneo, como as cooperativas de livre admissão. (BACEN, 2013)

E a Lei nº 5.764, o artigo sexto, parágrafo único:

Art. 6º As sociedades cooperativas são consideradas:

- I - singulares, as constituídas pelo número mínimo de 20 (vinte) pessoas físicas, sendo excepcionalmente permitida a admissão de pessoas jurídicas que tenham por objeto as mesmas ou correlatas atividades econômicas das pessoas físicas ou, ainda, aquelas sem fins lucrativos;
- II - cooperativas centrais ou federações de cooperativas, as constituídas de, no mínimo, 3 (três) singulares, podendo, excepcionalmente, admitir associados individuais;
- III - confederações de cooperativas, as constituídas, pelo menos, de 3 (três) federações de cooperativas ou cooperativas centrais, da mesma ou de diferentes modalidades.

Tendo essa divisão exposta, o presente trabalho se preocupou com as cooperativas de crédito singulares de todo o território nacional. Que de acordo com a mesma Lei nº 5.764, artigo 7º elas “se caracterizam pela prestação direta de serviços aos associados”.

Ao contrário das cooperativas de crédito, as demais entidades integrantes do Sistema Financeiro Nacional (SFN) têm apresentado uma redução no número de instituições até 2009 (JACQUES, 2015, BACEN, 2014; ARRUDA, 2014; FREITAS e FREITAS, 2014; DIEL e DA SILVA, 2014; MONTEIRO, 2014; ARAUJO e SILVA, 2011; PINHEIRO, 2008; FERREIRA, GONÇALVES e BRAGA, 2007), porém, de acordo com Carvalho *et al* (2015), o número de cooperados tem experimentado um crescimento mesmo com uma estabilidade em relação ao número de cooperativas dos últimos períodos. O que pode ser verificado na figura abaixo, que representa a evolução do quantitativo das cooperativas de crédito, porém, após o ano de 2008, observa-se também uma pequena queda no número de cooperativas de crédito.



FIGURA 1 - COOPERATIVAS DE CRÉDITO POR ANO
 FONTE: ADAPTADO DE BACEN (2014).

Como exposto na FIGURA 1, no Brasil havia 1163 cooperativas de crédito registradas no Banco Central no relatório referente ao mês de dezembro de 2014, que trata sobre a atualização mensal de dados, no subtópico de quantitativo de instituições por segmento, destacando a Unidade Federativa de São Paulo, que apresenta 248 cooperativas de crédito, Minas Gerais com 201 e o terceiro Estado com mais cooperativas de crédito figura o Paraná, com um total de 124 cooperativas de crédito. Na TABELA 1 abaixo pode-se notar a porcentagem sobre o total das cooperativas de crédito do Brasil referente aos três Estados com a maior quantidade delas.

UF	QUANTIDADE	%
SP	248	21,32%
MG	201	17,28%
PR	124	10,66%

TABELA 1 - ESTADOS COM MAIS COOPERATIVAS DE CRÉDITO
FONTE: O AUTOR.

Nos relatórios disponibilizados pelo Banco Central do Brasil, foram identificados os seguintes tipos de cooperativas: confederação, centrais e singulares. Na TABELA 2, pode-se verificar-se o quantitativo de cada tipo de cooperativa e a segmentação especificamente das cooperativas de crédito singulares.

TIPO COOPERATIVA	QUANTIDADE
Confederação	2
Cooperativas centrais	38
SEGMENTAÇÃO POR TIPO	
Crédito Mútuo - Atividade Profissional	113
Crédito Mútuo - Empreendedores - Micros e Pequenos	13
Crédito Mútuo - Empregados	395
Crédito Mútuo - Empresários - Vínculo Patronal	32
Crédito Mútuo Origens Div. (inc. I, par. 3, art.12, R.3859)	2
Crédito Mútuo-Orig Div. (inc. IV e V, par.1, art.12, R 3859)	27
Crédito Mútuo-Orig Div. (inc.I a III, par.1, art.12, R 3859)	10
Crédito Rural	229
Livre Admissão - população acima de 2 milhões habitantes	11
Livre Admissão - população até 300 mil habitantes	156
Livre Admissão - população de 300 mil a 750 mil habitantes	76
Livre Admissão - população de 750 mil a 2 milhões habitantes	53
Luzzatti	6
TOTAL	1163

TABELA 2 – QUANTITATIVO DOS TIPOS DE COOPERATIVAS EM 31/12/2014
FONTE: ADAPTADO DE BACEN (2014).

Ainda, de acordo com Pinheiro (2008), as cooperativas de crédito mútuo são aquelas em que apenas se admite a associação de membros com algum vínculo em comum entre si. As de livre admissão são aquelas cooperativas de crédito que permitem a associação de qualquer indivíduo, independentemente de haver alguma relação entre eles e/ou a atividade fim da organização.

Percebe-se um identificável crescimento da atuação das Cooperativas de Crédito no setor bancário brasileiro (JACQUES, 2015; ARRUDA, 2014; FREITAS e FREITAS, 2014; DIEL e DA SILVA, 2014; MONTEIRO, 2014; ARAÚJO e SILVA, 2011; PINHEIRO, 2008; FERREIRA, GONÇALVES e BRAGA, 2007). Esse crescente interesse pelas cooperativas de crédito vem se acentuando de forma significativa por parte da população, de acordo com Bressan, Bressan e Resende Filho (2011), que concordam com Jacques (2015) ao apontarem

que um dos fatores que sustentam esse aumento é o fato de as cooperativas oferecerem taxas de juros, custos de serviços e tarifas mais baixas quando comparados aos praticados por outras organizações ligadas ao sistema bancário tradicional.

Conforme a FIGURA 2, pode-se perceber as diferenças entre os bancos comerciais e as cooperativas de crédito, mesmo que ambos atuem junto ao Sistema Financeiro Nacional e ofereçam serviços bancários e de crédito para a população. Percebe-se características relacionadas a cooperação e democratização nos itens atribuídos às cooperativas de crédito.

BANCOS COMERCIAIS	COOPERATIVAS DE CRÉDITO
Sociedade de capital - ações	Sociedade de pessoas
Número limitado de sócios	Número de associados limitado à capacidade de prestação de serviços, podendo no entanto ser ilimitado.
Cliente	Associado/cooperado
Cada ação – um voto	Controle democrático: um voto por associado.
Objetivo: lucro	Objetivo: prestação de serviços
Assembleia – “quórum” Base: capital	Assembleia – “quórum” Base: número de associados
É permitida a transferência e venda de ações à terceiros	Não é permitida a transferência de quotas parte à terceiros
O dividendo é proporcional ao valor total das ações	O retorno dos resultados é proporcional ao valor das operações realizadas na cooperativa.
Não há retorno garantido para a sociedade local.	Mantém recursos na área de atuação.

FIGURA 2 – COMPARATIVO BANCO E COOPERATIVAS DE CRÉDITO.

FONTE: ADAPTADO DE PINTO (2008), FRANCISCO, AMARAL E BERTUCCI (2013), BACEN (2009)

Francisco, Amaral e Bertucci (2013) ainda destacam uma contribuição resultante do cooperativismo: ele contribui para a política de desenvolvimento nacional, fomentando o surgimento e crescimento das micros, pequenas e médias empresas e sendo uma nova fonte de apoio para as já existentes.

Percebe-se então que as cooperativas de crédito estão consolidadas junto a realidade brasileira, porém junto com seu crescimento – tanto de atuação quanto de complexidade das organizações – faz-se necessário fazer uso de mecanismos para auxiliar na gestão dessas instituições no setor bancário. Para tal o Banco Central do Brasil se preocupou em estudar as cooperativas de crédito sob a ótica da Governança Corporativa, que será discutido na próxima seção.

2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

A Governança Corporativa tem despertado o interesse de vários setores, principalmente por estar sendo considerada uma moderna abordagem de gestão durante os últimos 20 anos (DAGLI, EYUBOGLU e AYAYDIN, 2012). De acordo com Maranhão (2014), o estado atual da discussão sobre a governança corporativa é resultado de trabalhos desenvolvidos desde a década de 1930, o que leva a já ter disponível um grande embasamento para uma teoria já consolidada.

Carvalho (2002) descreve a Governança Corporativa como sendo mecanismos ou princípios que direcionam o processo decisório dentro de uma organização que busca minimizar os problemas de agência. Já para Becht, Bolton e Röell (2005) ela se concentra na resolução dos problemas coletivos entre os diversos investidores e a tentativa de conciliação dos conflitos de interesse entre os vários possuidores dos direitos corporativos.

A Governança Corporativa se propõe a lidar com as formas pelas quais diversos *stakeholders* exercem controle sobre o gestor e outros colaboradores da organização para proteger os seus próprios interesses (HAGENDORFF, 2014). Shleifer e Vishny (1996) afirmam que a Governança Corporativa trata da maneira pela qual os fornecedores de recursos financeiros às corporações se asseguram de que obterão retorno por seus investimentos.

Ainda Shleifer e Vishny (1996) ressalta uma lógica para se entender a governança corporativa é de que os gestores devem ser escolhidos, capacitados, responsabilizados para alocar da forma mais eficaz os recursos disponíveis da organização para alcançar os resultados previstos. A governança corporativa é direcionada para a organização e a dinâmica de atuação da propriedade, reconhecendo sua influência sobre os resultados e a perenidade de um dado projeto.

Seitz (2012), diz ainda que, podem surgir custos referentes à governança, que está relacionado ao não cumprimento de contratos firmados entre as partes. Williamson (1996) diz em forma ampla, que os estudos de governança se preocupam com a identificação, explicação e minimização das formas de falhas contratuais, e ainda considera que as instituições são consideradas formas de mecanismos de governança, assim como firmas e mercados são encarados como formas alternativas de governança.

De forma bem direta, Carvalho (2002) diz que a governança corporativa é um conjunto de regras que visam minimizar os problemas de agência, definição compartilhada

por La Porta *et al* (1996), ao afirmarem que a governança corporativa é um conjunto de mecanismos através dos quais os investidores externos se resguardam contra ações inadequadas dos membros das organizações. Maranhão (2014) ressalta “que uma melhora da qualidade da governança corporativa facilita o acesso às fontes de financiamento e pode reduzir os custos de obtenção do capital”.

Interligando a governança corporativa e as cooperativas de crédito, o BACEN trata da seguinte forma:

[...] as cooperativas de crédito trazem uma característica importante para análise de sua governança, que é o fato de serem, além de associações, instituições financeiras, caracterizadas por exposição a riscos que podem levar à contaminação de um sistema. Entretanto, diferentemente de outras instituições pertencentes ao sistema financeiro, as cooperativas de crédito não têm seu capital negociado em mercado de ações, não estando, assim, sujeitas a escrutínio de investidores, o que aumenta ainda mais a necessidade de adoção de boas práticas de governança. (BANCO CENTRAL, 2008)

Mesmo que a aplicação das práticas de governança corporativa tenha suas raízes e aplicações visando atender as empresas privadas, analisando-se pela sua proposta de disciplinar os papéis e as responsabilidades entre proprietários e investidores sobre a condução das empresas privadas, percebe-se que essas práticas podem ser aplicadas a um conjunto mais amplo de organizações, como por exemplo as de governança democrática e de autogestão, onde se enquadram as cooperativas de crédito (BACEN, 2009).

Ainda abordando a questão de governança corporativa referente à sua importância, de acordo com Fontes Filho, Marucci e Oliveira (2008) ela é essencial pela necessidade das grandes organizações serem ágeis no processo decisório, mostrar eficiência e possuir especialização de gestores e redução dos custos da decisão coletiva, e é considerada um mecanismo pelo qual os cooperados alinham seus interesses e controlam sua execução. Ainda indicam que os escândalos de grandes organizações como a Enron, WorldCom e Parmalat impulsionaram o interesse sobre a necessidade e importância dos mecanismos de governança corporativa.

A governança corporativa trata do governo estratégico da empresa, da articulação e da distribuição do poder entre as partes com direitos de propriedade e os responsáveis pela gestão. [...] Nas corporações ela direciona as questões de relações entre controladores, acionistas, gestores, mercados de capitais e financiadores, assim como entre diversos grupos influenciados pela ação da empresa (*stakeholders*), tais como empregados, clientes, fornecedores, órgãos reguladores e sociedade. (BACEN, 2009, p. 32).

Essa definição apontada pelo BACEN (2009) será a que norteará este trabalho. A governança corporativa procura definir procedimentos para direcionar as relações entre os proprietários, gestores e mercados, baseando-se em princípios como transparência, equidade e prestação de contas, permitindo assim a organização ter um melhor exercício do direito de propriedade e do controle interno e externo e para a diminuição de conflitos de agência que possam vir a ocorrer por divergências entre os cooperados e os gestores. Com os mecanismos de governança, a organização consegue ganhos, como a redução dos custos de capital e dos riscos do negócio, sendo assim, possível de se inferir que a adoção das práticas de governança “torna um sistema mais seguro e confiável no que se refere a perspectiva de mercado e de agentes externos” (BACEN, 2009, p. 31).

Assim exposto, deve-se delimitar bem as figuras do agente e do principal. No caso do referido estudo serão assumidos como agente os gestores das cooperativas de crédito e o principal os cooperados.

2.3 TRABALHOS RELACIONADOS A GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO

A Governança Corporativa vem sendo recentemente estudada junto às cooperativas de crédito, em trabalhos como de Arruda (2014), Bertolla e Polacinski (2014), Albarello e Fioresi (2014), Trindade e Neto (2014), Seitz (2012).

Oliveira, Bressan e Bressan (2014) consideram que, um pertinente desafio das cooperativas de crédito na atualidade é criar mecanismos de gestão com geração de informações, que sejam compatíveis com sua complexidade administrativa, além de atender às exigências regulatórias do Banco Central do Brasil (BACEN) e, ainda estejam alinhados com seus princípios doutrinários. Assim, se torna relevante e válido o trabalho que o BACEN iniciou em 2008, tendo em vista dar suporte a essas cooperativas de crédito, através da divulgação das diretrizes para boas práticas de governança.

Ainda nesse sentido, Silva, Leite, Guse e Gollo (2014) destacam que, considerando a importância social e econômica das cooperativas de crédito, cresce a necessidade da avaliação do desempenho econômico financeiro dessas organizações, desempenho esse que se tratou no presente trabalho.

A recomendação de boas práticas de governança corporativa ocorre em setores diversos e pode-se perceber que é uma prática usual. Como, por exemplo, trataram Bachmann, Azevedo e Clemente (2012) que fizeram um estudo sobre a adoção de práticas de governança recomendadas para empresas de capital aberto listadas na BM&F BOVESPA e seu impacto quanto a regularidade de pagamento de dividendos. Beiner, Drobetz, Schmid e Zimmermann (2006) destacam que essas recomendações ocorrem em diversos países, com destaque para a Suíça e Alemanha.

O trabalho em questão é apoiado nos preceitos da Governança Corporativa, sendo assim necessário fazer o mapeamento do campo acadêmico para verificar como ela vem sendo tratada nos diversos trabalhos publicados.

Begniss, Arend e Estivalet (2014) procuraram verificar quais as principais questões foram abordadas sobre o estudo das cooperativas de crédito (tema que consideram ainda atual e carente de novos estudos). Para tal se valeu de uma pesquisa bibliográfica no periódico: Revista de Economia e Sociologia Rural, no período de 2002 à 2011. Obteve-se uma amostra de 17 artigos para a análise e verificou, por meio desse estudo, que os principais autores brasileiros referenciados veem da escola da Economia e o principal tópico discutido é em relação ao desempenho das cooperativas de crédito, que se constituiu uma das variáveis de estudo deste trabalho.

Já Freitas e Freitas (2013) procuraram abordar os processos e estruturas sociais, que contribuem para sustentar e auxiliam na constituição e a atuação das cooperativas de crédito vinculadas ao sistema Ecosol na Zona da Mata Mineira, que para isso utilizou-se de métodos de observação participante, análise documental e aplicação de entrevistas semiestruturadas. Em sua fundamentação teórica destaca bastante o caráter das cooperativas de crédito e de seu funcionamento através de redes de cooperação (GRANOVETTER, 2007, 1973).

Oñate e Lima (2012) fazem uma boa explanação sobre as cooperativas de crédito, porém, seu trabalho enfoca as cooperativas de crédito agrícolas. Destaca que, assim como os bancos também fazem, as cooperativas de crédito auxiliam no repasse de recursos públicos aos produtores, por meio de programas de crédito, mas apresentam custos menores. Indo na mesma direção do trabalho de Freitas e Freitas (2013), sustentando a ideia de que devido a capilaridade das cooperativas de crédito tem apresentando um interessante resultado na função de repasse de recursos governamentais para os produtores.

Dando outro enfoque mais amplo à governança corporativa, Costa, Chaddad e Azevedo (2012) procurou identificar através de dados coletados de 77 cooperativas agropecuárias, os diversos modelos de governança coexistentes no âmbito nacional. Esse

trabalho apresenta-se como um diferencial de propor uma metodologia que possibilita destacar a separação entre a propriedade e decisão de gestão nas cooperativas agropecuárias nacionais. Essa separação, de acordo com os autores, é importante para as organizações de propriedade difusa e complexas e é realizada a partir de contrato formais que, juntamente com as relações de agência, protegem os interesses dos proprietários e gestores.

Continuando a temática sobre a separação entre a propriedade e a gestão, Trindade e Bialoskorski Neto (2012) buscaram analisar a correlação entre as práticas de governança corporativa em cooperativas de crédito e a variável de divisão entre a propriedade e a gestão, baseando-se no trabalho de BACEN (2009), trabalhando de uma forma estatística para a análise. Destacam, a questão do fato de os contratos serem considerados incompletos, fazem-se essenciais os mecanismos de governança corporativa para gerenciar as atividades, ponto também destacado por Carvalho *et al* (2015).

Lima e Amaral (2011) além de reforçarem que “cooperativas de crédito estão entre as instituições financeiras menos estudadas no Brasil” estudaram a importância das cooperativas de crédito e o desempenho do setor com foco na inadimplência de suas carteiras de crédito em cooperativas de crédito que passaram à modalidade de livre admissão após a Resolução CMN 3.106/03, e constataram que ocorreu uma mudança de desempenho após a transformação através da inadimplência, identificando-se um desempenho pior.

Já Cirino, Braga e Gonçalves (2008) consideraram que as cooperativas de crédito estão mais sujeitas aos riscos relacionados à liquidez, já que os proprietários e os usuários podem ocupar as mesmas posições nas cooperativas de crédito – fato também destacado por Carvalho *et al* (2015) ao salientarem que elas são guiadas por seus próprios membros. Sendo assim, analisaram os fatores que surgiram nesse cenário nas cooperativas de economia e crédito mútuo de Minas Gerais. Vale ressaltar que os resultados alcançados destacaram quatro variáveis para a condição de risco de liquidez: utilização de capital de terceiros, depósito total/operações de crédito, adiantamento a depositante/depósito à vista e imobilização do capital em giro.

Ainda sobre o risco, Francisco, Amaral e Bertucci (2013) investigaram quais as operações de crédito passíveis de gerar um maior risco de inadimplência para a cooperativa, com base no perfil do cooperado e para evitar possíveis falhas nas próximas análises de crédito. Destacaram que as variáveis com maior peso para se identificar o risco de inadimplência eram relacionadas à renda mensal bruta e ao valor liberado na concessão de crédito

Tosini e Bastos (2008) ainda buscam analisar as funções de fiscalização e controle nas cooperativas de crédito como elementos necessários às boas práticas de governança nessas organizações. Sobre a governança corporativa dizem que sua utilidade tem superado apenas a aplicação nas disciplinas econômicas e suas relações empresariais, sendo crível sua aplicação de forma mais universal procurando direcionar os arranjos para uma adequada gestão da organização (pública, privada, ou comunitária, com ou sem finalidade lucrativa). A implementação de práticas de governança corporativa procura assegurar que os agentes (empresas) ajam de acordo com que o principal (investidor) espera. Concluem que as boas práticas de governança nas cooperativas de crédito buscam gerenciar “as relações com os diversos agentes diretamente ligadas a ela e com os demais agentes econômicos que também são partes interessadas”.

Bressan, Braga e Bressan (2004) buscaram mensurar o panorama financeiro de cooperativas de crédito rural de Minas Gerais, com o foco em investigar se as cooperativas de créditos sofreram alterações no mesmo sentido que o sistema bancário tradicional, após a implementação do Plano Real, buscando avaliar o risco de insolvência.

Huang (2012) e Jiménez, Ongena, Peydró e Saurina (2012) apenas citam as cooperativas de crédito e a governança corporativa, mas mesmo assim trazem contribuições relevantes para a estrutura global do trabalho. Huang (2012) diz que dois fatores contribuíram para o crescimento acelerado chinês: a abertura econômica e as reformas externas importantes referentes ao sistema agrícola (dentre elas as cooperativas de crédito rural). Ongena, Peydró e Saurina (2012) citam as questões de problema de agências e seu impacto em relação aos custos enfrentado pelas organizações.

Ainda sobre a realidade chinesa, Bailey, Huang e Yang (2011) sustentam que o setor bancário tem sido considerado como a fonte primária para o financiamento do crescimento econômico do país. E destacam também, sobre a governança corporativa que a divulgação da informação sobre o uso de recursos pela organização pode ser considerada um importante indicador de qualidade da governança corporativa. Ong (2009) complementa dizendo que as cooperativas de crédito chinesas são usualmente influenciadas pelo partido comunista. Percebeu-se também que as cooperativas de crédito têm uma atuação influente e forte com relação ao desenvolvimento econômico chinês (SALAMA e PUTNAM, 2013; HUANG, 2012; BAILEY, HUANG E YANG, 2011; XIAN, CHEN e MOLDOUSUPOVA, 2011, XU, 2011; AYYAGARI, DEMIRGÜÇ-KUNT e MAKSIMOVIC, 2010; ONG, 2009, GUINNANE, 2002).

Imai (2009) estuda o comportamento do setor bancário japonês, onde em momentos de crises obteve ajuda do governo para se sustentar durante ela. Cita as cooperativas de crédito como um dos braços do sistema bancário, mas não faz aprofundamento sobre elas.

Por sua vez, Carretta, Farina, Gon e Parisi (2012) estudam os impactos que as conexões políticas externas afetam as atividades bancárias (desempenho, empréstimo e comportamento de assunção de risco) na Itália. Um dos resultados apresentados é que a presença de políticos no conselho tem geralmente um impacto negativo nas atividades bancárias.

Partindo para outro cenário, Borgia (2013) propõe um estudo sobre as questões éticas presentes na gestão das cooperativas de crédito da Índia e sua governança. Ele ressalta que as cooperativas de crédito indianas apresentaram um alto grau de características locais, fazendo com que estreite as relações com as pessoas e as instituições locais, o que acaba trazendo um forte senso de pertença e identificação do cooperado com essas instituições, como já citado anteriormente o trabalho de Carvalho *et al* (2015).

Borgia (2013) acrescenta ainda que as cooperativas de crédito enfrentam um problema de mensuração do valor criado pela tomada de decisão estratégica, levando em conta as peculiaridades que os sistemas de regras que direcionam sua governança corporativa. Pontua finalmente que há uma previsão para que na Índia, em 2030, a maioria da população será classificada como urbana, o que irá potencializar a importância dos bancos cooperativos urbanos. Sobre a governança corporativa acrescenta que ela cotidianamente envolve aspectos que geram um potencial desalinhamento entre a gestão democrática e a lealdade aos interesses macros da organização e os princípios da boa gestão e prudência.

Ainda sobre a Índia, Asher (2007) procura abordar um caso de troca de paradigma na forma pelas quais os bancos cooperativos urbanos são gerenciados, governados e regulamentados na Índia para permiti-las elevar suas atividades para atingir um maior nível de inclusão financeira e um crescimento mais amplo. Reconhece que apenas recentemente tem começado a se preocupar com o alinhamento entre as operações e governança do setor bancário cooperativo e as cooperativas de crédito, assim como Borgia (2013), Asher (2007) diz que as cooperativas de crédito estão presentes tanto no meio urbano quanto no meio rural e na Índia são instituições centenárias. A consistência dos bancos cooperativos urbanos é importante para todo o sistema bancário e um fator chave para o atingimento de inclusão financeira e o crescimento da economia de um modo geral – como já citado na economia Chinesa por Huang (2012) e Jiménez *et al* (2012).

Asher (2007) ainda destaca alguns indicadores de desempenho dos bancos cooperativos, que têm sido afetados por práticas inadequadas: rentabilidade, diminuição da qualidade do ativo dos bancos cooperativos, aumento dos custos de transação, aumento da diferença entre o resultado esperado e o realizado, custo para a sociedade, impacto na estabilidade financeira. Esse autor ainda procura identificar, de forma quantitativa, além de práticas de governança, outros pontos-chaves de reforma, como o modelo atual de negócio, práticas de regulação e adequação de capital. Um dos resultados relevantes é que elas apresentam alguma qualidade de governança e regulação assim como certo grau de profissionalismo e modernização, semelhantemente identificado nos bancos comerciais tradicionais. Ressalta também que para as estruturas de governança e regulação estejam de acordo com a estrutura econômica atual da Índia é necessária uma revisão das leis atuais, vendo-se uma grande interação das cooperativas com a macroeconomia, assim como que a governança e regulação são consideradas importantes para o setor bancário, em especial para o cooperativismo de crédito. Enfim, diz também que a estrutura de regulação dos bancos cooperativos varia de acordo com a área geográfica das operações e suas funções.

Na TABELA 3 é apresentado um compilado sintetizando as contribuições teóricas identificadas por esse estudo, tanto da literatura nacional e internacional. Enfim, percebe-se que as cooperativas de crédito têm sua importância no setor bancário e no desenvolvimento socioeconômico de diversas realidades. O tema da governança vem sendo estudado com certa regularidade, porém, pela quantidade de trabalhos resgatados percebe-se que há campo para ser explorado, que é uma das ambições do referido trabalho em construção. Não foram encontrados trabalhos com o mesmo nível de análise que esse trabalho se propõe, que busca estruturar um índice de governança corporativa abordando as cooperativas de crédito de todo o território nacional, classificá-las e posteriormente analisar com variáveis de desempenho e risco.

TÍTULO	AUTOR(ES)	PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES
Reforming governance and regulation of urban cooperative banks in India.	Asher (2007)	Destaca que as cooperativas de crédito são instituições consolidadas e de grande importância para o sistema bancário e contribui para a inclusão econômica e o crescimento da econômica de um modo geral. Destaca alguns indicadores de desempenho dos bancos cooperativos, que são influenciados por práticas gerenciais inadequadas.
Governança cooperativa: as funções de fiscalização e controle em cooperativas de crédito no Brasil	Tosini, Bastos (2008)	A melhora de suas práticas de governança tem relação para manter os patamares alcançados junto ao mercado financeiro. Detectada uma baixa representatividade dos cooperados nas assembleias. O artigo busca analisar as funções de fiscalização e controle (dimensões também trabalhadas pelo BACEN (2009)) nas cooperativas de crédito. Práticas de governança nas cooperativas de crédito devem abranger suas relações com os diversos agentes diretamente ligadas a ela e com os demais agentes econômicos que também são partes interessadas.
Governança e participação no contexto das cooperativas de crédito	Fontes Filho, Ventura, Oliveira (2008)	Trata a governança corporativa como sendo referente a gestão estratégica da organização, assim como sistemas de controle e monitoramento definidos pelos acionistas, para que as decisões sejam tomadas de acordo com os interesses dos proprietários.
Governança cooperativa: participação e representatividade em cooperativas de crédito no Brasil	Fontes Filho, Marucci, Oliveira (2008)	Buscou-se analisar os fatores participação e representatividade como elementos necessários às boas práticas de governança em cooperativas de crédito. Trouxe uma explanação sobre a governança e suas origens e sua relação com as cooperativas de crédito, assim como também expõe informações sobre as características das cooperativas. Busca nos trabalhos do BACEN conceitos sobre governança corporativa nas cooperativas de crédito de forma descritiva, não se preocupando com tratamentos estatísticos.
Political Influence and Declarations of Bank Insolvency in Japan	Imai (2009)	Destaca a importância das cooperativas de crédito junto ao sistema financeiro japonês.
16. The Fundamental Institutions of China's Reforms and Development	Xu (2011)	Ressalta o fato de que as cooperativas de crédito são relevantes na composição do sistema financeiro chinês.
How Did China Take Off?	Huang (2012)	Apenas cita cooperativas de crédito e governança corporativa, mas ressalta dois fatores que contribuíram para o crescimento acelerado: a abertura econômica chinesa e a importância de reformas externas do sistema agrícola.
Credit Supply and Monetary Policy: Identifying the Bank Balance-Sheet Channel with Loan Applications	Jiménez, Ongena, Peydró e Saurina (2012)	Cita a questão de problemas de agência e seus custos, referente as cooperativas de crédito. Diz que bons mecanismos de governança podem minimizar os problemas de agência.
Separação entre propriedade e	Costa, Chaddad,	Os autores trabalharam um índice de governança buscando avaliar o grau de separação entre a

decisão de gestão nas cooperativas agropecuárias brasileiras	Azevedo (2012)	propriedade e controle nas cooperativas de crédito, procurando dessa forma inovar em relação a forma de se analisa-las.
Politicians 'on Board': Do Political Connections Affect Banking Activities in Italy?	Carretta, Farina, Gon, Parisi (2012)	Estuda bancos cooperativos italianos, e destaca o fato de os bancos serem cooperativos não diminui a importância de se ter práticas de gerenciamento adequadas. Estuda se as conexões políticas afetam as atividades bancárias (desempenho, empréstimo e comportamento de assunção de risco) na Itália. Um dos resultados apresentados é que políticos no conselho tem geralmente um impacto negativo na atividade bancária o que vai de acordo com outros trabalhos anteriores.
The social report as a tool of ethical governance in cooperative banking.	Borgia (2013)	As cooperativas de credito apresentam um alto grau de características locais o que faz com que estreite as relações com as pessoas e instituições locais, o que acaba trazendo um forte senso de pertença e identificação com essas instituições, acrescenta ainda que as cooperativas de crédito enfrentam o problema de mensuração do valor criado pela tomada de decisão estratégica, levando isso em conta, entretanto, as peculiaridades que as características do sistema de regras que direciona sua governança
Em frente ao espelho: a produção do conhecimento em cooperativas na Revista de Economia e Sociologia Rural	Begnis, Arend, Estivalet (2014)	O objetivo é determinar a intensidade dos trabalhos sobre o tema, identificar os principais pesquisadores e abordagens teóricas empregadas.
A Comunicação na Articulação Agroindustrial entre Uma Cooperativa Central, suas Cooperativas Singulares e Cooperados	Sousa, Amodeo, Macedo, Milagres (2014)	Analisou a comunicação organizacional na articulação agroindustrial entre uma cooperativa central, suas cooperativas singulares e cooperados. A pesquisa é exploratória-descritiva, utilizando um estudo de caso, com o apoio da técnica de entrevista semiestruturada.

TABELA 3 – CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS
 FONTE: O AUTOR.

2.4 RELAÇÃO ENTRE GOVERNANÇA CORPORATIVA E COOPERATIVAS DE CRÉDITO

2.4.1 Projeto Governança Corporativa Do Banco Central Do Brasil

O trabalho efetuado pelo Banco Central do Brasil trouxe conceitos sobre a governança corporativa, alinhados com as peculiaridades do cooperativismo de crédito brasileiro, traçando um diagnóstico do panorama e sugerindo mecanismos de boas práticas de governança para as organizações que compõe esse setor.

O projeto coordenado pelo BACEN, intitulado Governança Corporativa – Diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito, é considerado um projeto estratégico pelo órgão, sendo realizado para auxiliar no crescimento sustentável do cooperativismo de crédito no País. Além de contribuir para construção de um ambiente de governança sólido e adequado, por meio da disseminação de diretrizes para boas práticas de governança corporativa em cooperativas de crédito, formuladas através do trabalho direcionado pelo BACEN (2009), com apoio de organizações ligadas ao setor, assim como as próprias cooperativas e seus associados. A realização do projeto teve como motivação o fato de que o setor tem passado por mudanças e crescimento, assim como gerando maior concorrência no segmento bancário.

Assume-se aqui que a adoção de boas práticas de governança impactam no crescimento sustentável do segmento do Brasil, principalmente no cenário de aumento da competição no sistema financeiro, procurando identificar as questões de governança corporativa que mais se adequem às cooperativas de crédito. Por isso o trabalho junto aos agentes que tem ligação com elas. As diretrizes então, foram elaboradas através de trabalhos para traçar um diagnóstico sobre a governança corporativa nas cooperativas de crédito. Os principais pilares que esse trabalho se apoiou foi referente a: participação, representatividade, monitoramento e controle das ações dos gestores, relação entre conselheiros e executivos, auditorias e exposição ao risco, e o relação entre a cooperativa e sistema cooperativa que possa estar atrelada (BACEN, 2009).

As diretrizes foram elaboradas em etapas, sendo dividida em um referencial teórico buscando mapear os principais modelos e códigos de governança, modelos de governança corporativa em diversos países e os modelos de governança aplicados pelas cooperativas de

crédito no Brasil. Os mais relevantes modelos e códigos, como o da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), o *Bank of International Settlements* (BIS), Instituto Brasileiro de Governança (IBGC) e a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) foram levados em consideração e destacados pontos divergentes em relação a governança das cooperativas de crédito, como ao ponto referente a necessidade de uma clara separação entre funções estratégicas e executivas (BACEN, 2009, p.50).

Em 2006, foi realizado um *workshop* unindo representantes de sistemas de cooperativas de crédito, do Ministério de Desenvolvimento Agrário, do Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE) e de uma organização espanhola reconhecida pelas suas práticas de governança, para a discussão sobre o tema (BACEN, 2009). De acordo com BACEN (2009), o resultado desses estudos e realização de *workshop* foi essencial para embasar a sequencia do trabalho.

Após esse estudos sobre órgãos que trabalham a governança corporativa, partiu-se para entrevistas com dirigentes das cooperativas de crédito singulares e centrais, para verificar o entendimento deles sobre a governança corporativa e o panorama das cooperativas de crédito em relação a governança corporativa, buscando identificar os pontos fortes e fracos pela visão dos dirigentes das cooperativas – elas foram efetuadas durante seis meses entre 2006 e 2007.

Foram entrevistados, também, servidores do Banco Central do Brasil, para direcionar as entrevistas com os dirigentes e buscavam diagnosticar como estava estruturada a governança corporativa nas cooperativas de crédito nos sistemas cooperativos, sob o enfoque da supervisão bancária (BACEN, 2009, p. 52). O roteiro utilizado foi construído com conhecedores e dirigentes das cooperativas, juntamente com a equipe que guia esse projeto, que foi testado em duas entrevistas piloto, o que permitiu correções e a definição de dois roteiros de entrevistas específicos para as cooperativas de crédito singulares e para as centrais. Um processo que foi adotado antes de se fazer as entrevista com as cooperativas selecionadas, era feito um prévio estudo para se identificar os pontos que destacavam suas singularidades. Foi obedecido aqui, para se definir a quantidade de entrevistas a ser feita, o critério de saturação teórica.

As cooperativas foram selecionadas pelos servidores e gerentes do BACEN das regiões do país (BACEN, 2009, p. 54), buscando alcançar cooperativas de diversos tipos, sistemas, portes, pois essas categorias poderiam apresentar diferenças em seus ambientes de governança corporativa. E foram entrevistadas, em média, quatro representantes de cada cooperativa, dando preferencia para membros do Conselho de Administração e do Conselho

Fiscal, da Direção Executiva e um auditor ou responsável pelos controles internos (BACEN, 2009, p. 54).

Durante esse processo de entrevista, percebeu-se que houve grande interesse por parte das cooperativas, o que gerou um grande benefício para o projeto e as cooperativas envolvidas (BACEN, 2009). As entrevistas foram feitas por meio de entrevistas semiestruturadas, o que permitiu aprofundamento em pontos de interesse dos entrevistados e possibilitou instigar os dirigentes a refletir sobre a situação da governança corporativa em sua organização.

Os trabalhos foram consolidados e em 2007 foi realizado outro *workshop*, unindo dirigentes de diferentes sistemas e cooperativas para rediscussão dos trabalhos e resultados, onde foram montados quatro grupos de trabalho, definidos como: Participação, Representatividade, Direção, e Conselho Fiscal (BACEN, 2009). Esse tipo de trabalho se preocupou em validar as informações obtidas nas entrevistas e discutir as questões relativas a governança corporativa com os representantes de diversos tipos e portes de cooperativas, e para validar o instrumento do questionário enviado posteriormente para as cooperativas.

Dessas discussões, baseadas nas entrevistas feitas até então, elaborou-se um questionário que foi dividido em três seções: Representatividade e participação; Direção; e Gestão e fiscalização. Com esses questionários, buscava-se provocar uma primeira discussão sobre o tema nas cooperativas de crédito e também obter um diagnóstico sobre a percepção dos dirigentes e a prática atual de governança corporativa nas cooperativas de crédito. A participação das cooperativas de crédito que responderam a questão chegou a um percentual de 86%. Após essa etapa ainda foram disparados questionários aos cooperados, buscando entender a visão do usuário das cooperativas relativa a elas e aos seus dirigentes. Todas essas fases do trabalho possibilitou traçar as diretrizes para boas práticas de governança corporativa em cooperativas de crédito (BACEN, 2009).

Foram identificadas algumas singularidades da governança em cooperativas de crédito. As cooperativas são caracterizadas como sociedades de pessoas que se associam de forma voluntária e livre, há uma gestão democrática, autônoma e independente, além dos membros apresentarem participação econômica e elas são administradas pelos seus próprios membros, onde cada um tem direito a voto em suas Assembleias, além de o objetivo final da cooperativa não ser o lucro (BACEN, 2009).

Mesmo com as recomendações já citadas, percebeu-se um predomínio ainda de características nas cooperativas brasileiras, como a não separação dos órgãos de decisão estratégica e o de execução, a pouca participação dos associados em relação ao

acompanhamento da gestão e manifestação de seus interesses. O que acaba gerando um efeito carona (*free rider*) onde os indivíduos percebem que sua contribuição individual tem pouca influência sobre a organização, ou que não lhe traz benefícios relevantes. A pouca participação pode também ser explicada pela questão da relação de confiança entre os cooperados e gestores (BACEN, 2009).

De acordo com Desrochers e Fischer (2002), problemas relacionados à governança tem sido considerados como os principais motivos de quebra de instituições financeiras: o risco moral e problema de agência.

O setor financeiro é caracterizado por ser altamente exposto ao risco sistêmico, porém, percebe-se que o segmento cooperativista sofre menos com esse risco. Sendo assim, como as cooperativas de crédito não fazem parte do mercado acionário como os bancos, aumenta a necessidade de possuir boa governança (BACEN, 2009).

BACEN (2009, p. 67) destaca três características que induzem ao uso de boas práticas de governança:

- por operarem em mercado regulado ou administrado, os parâmetros do relacionamento entre as partes são alterados pela atuação do regulador, gerando novas assimetrias de informações e problemas de agência;
- aumento de assimetrias de informações não apenas entre principal-agente, mas também entre outros interessados, como depositantes, tomadores de empréstimos, outras instituições financeiras, gerentes e reguladores.
- Refere-se a alavancagem da estrutura de capital, que em cooperativas de crédito, que operam com seus próprios associados, implica em diferentes interesses e poder de influencia dos cooperados.

O Banco Central do Brasil tratou de definir algumas condições para construção de diretrizes de governança em cooperativas.

A definição de diretrizes de governança cooperativa estabelece condições para que haja compartilhamento de práticas já usadas pelas organizações, disseminando e fortalecendo sua utilização. Também leva à indicação de caminhos para aprimorar aspectos estratégicos para boa governança. A melhoria das práticas de governança de uma cooperativa representa benefícios não apenas individuais, mas também para todo o segmento cooperativista de crédito, por melhorar a segurança, reduzir os custos de fiscalização e controle, melhorar a imagem institucional e fortalecer o espírito cooperativista de participação, de ação coletiva e de pertencimento. Assim, apresentamos, a seguir, argumentos para as principais diretrizes indicadas pelo Banco Central como caminho a ser trilhado pelas cooperativas. (BACEN, 2009, p.67-68)

A Governança Corporativa nas cooperativas de crédito brasileiras devem ser consideradas as relações entre os cooperados, os gestores, a sociedade e demais instituições do sistema financeiro, assim como o BACEN, que regula e fiscaliza o setor. Um sistema de

governança deve ser estruturado levando em consideração, tanto o ambiente interno das organizações como o externo. (BACEN, 2009)

Então para o segmento cooperativista de crédito, de acordo com BACEN (2009, p. 68), as diretrizes de boa governança devem contribuir para:

- equilibrar os sistemas externos e internos de controle, de forma que se minimizem custos e melhore a efetividade;
- reduzir o custo da decisão coletiva e melhorar o processo decisório dos proprietários;
- assegurar gestão eficiente e monitorar a atuação dos gestores
- promover alinhamento de interesse dos gestores e dos técnicos com as prioridades da cooperativa
- preservar equidade no tratamento dos interesses dos diversos associados.

Então, finalmente, o BACEN (2009, p. 69) trabalha a Governança Corporativa com a seguinte definição:

Conjunto de mecanismos e controles, internos e externos, que permite aos cooperados definirem e assegurarem a execução dos objetivos da cooperativa, contribuindo para sua continuidade e para fortalecimento dos princípios cooperativistas.

Foi traçado também um diagnóstico da governança corporativa nas cooperativas de crédito no Brasil, através das informações coletadas das entrevistas com os dirigentes das cooperativas. Percebeu-se diferenças entre relações de governança e os sistemas a que as cooperativas estão atreladas (identificado os grupos: Sicoob, Sicredi, Unicred, interação solidária e independentes) e ao tipo de cooperativa. Foi notado também uma sobreposição de atividades de Conselho de Administração e Diretoria Executiva, o que vai contra o que se preconiza como um ponto essencial para se traçar as melhores práticas através do fortalecimento do papel do Conselho de Administração (BACEN, 2009).

Outra questão observada relacionada ao fortalecimento do Conselho de Administração é a tentativa de não permitir que algum presidente se candidate a mais de dois mandatos consecutivos, buscando fortalecer o Conselho de Administração e também permitir que se prepare mais cooperados para dirigir a cooperativa. Observou-se também nas cooperativas a recorrência do fato de que os dirigentes das cooperativas apresentarem acúmulo de funções (BACEN, 2009).

Nessa fase de diagnóstico, observou-se alguns tópicos principais: não-separação de funções estratégicas e executivas; inexpressiva participação nas Assembleias Gerais e nas decisões da cooperativa; capacidade de lidar com diversos grupos internos de interesse,

questão que tende a se tornar mais complexa com a difusão do modelo de livre admissão; fortalecimento da atuação do Conselho Fiscal e dos controles sistêmicos; e consolidação dos valores cooperativistas (BACEN, 2009).

Partindo dessas características, definiu-se linhas para a construção das diretrizes: fortalecer o órgão político-estratégico de representação dos cooperados, estimular a participação ativa e consciente, assegurar equidade e representatividade dos associados e ampliar a capacidade de atuação de controle externo e interno. Tendo em vista a grande crise de 2008, não é suficiente apenas desenvolver e divulgar as boas práticas de governança corporativas, mas devem ser seguidas, internalizadas e cultivadas.

Faz-se necessário então apresentar os principais resultados apontados pelo trabalho do BACEN (2009). As singularidades apresentadas pelas cooperativas de crédito do Brasil destaca-se relevante para gestão e estabelecimento de estruturas de governança a participação e a representatividade dos grupos que compõe a cooperativa de crédito. Características como a adesão voluntária, singularidade do voto e retorno das sobras do resultado aos cooperados, direcionam para práticas democráticas dentro de uma cooperativa de crédito, sendo necessário para que os mecanismos de governança funcionem adequadamente a participação ativa dos cooperados.

Um dos pontos a ser destacado é que no Brasil as cooperativas possuem a característica de serem autogeridas por seus cooperados, porém a Lei permite que sejam contratadas pessoas para ocupar postos gerenciais. Outro ponto importante é relativo a distribuição das sobras líquidas do exercício, o que acaba gerando responsabilidades dos gestores para ter o melhor resultado econômico, por haver impacto direto em cada cooperado (BACEN, 2009). A representatividade é entendida como “presença e a manifestação dos diversos conjuntos ou grupos legítimos de interesses quanto aos objetivos e às políticas da cooperativa (BACEN, 2009, p. 95).

BACEN (2009, p. 92) ainda ressalta que em uma cooperativa, os cooperados têm poucos riscos financeiros em razão de sua estrutura de responsabilidade limitada e que o ambiente das cooperativas depende de fatores externos que direcionem seu funcionamento e as práticas de governança corporativa, sendo esse papel assumido pelos próprios cooperados e os órgãos de supervisão.

Nesse cenário, então, as cooperativas por serem compostas por uma união de pessoas faz-se necessário elaborar mecanismos internos de participação e confiança mútua entre os colaboradores, sendo uma das chaves para um bom desempenho das cooperativas a representação expressiva dos cooperados nas ações das organizações. BACEN (2009) destaca

que a participação e a representatividade dos cooperados são essenciais para a governança corporativa nas cooperativas de crédito no Brasil, que pode ser avaliada de forma quantitativa (número de cooperados presentes) como qualitativamente (participação nas assembleias).

Sobre a participação dos cooperados no dia a dia das cooperativas, BACEN (2009) considera que ela é fundamental para o bom funcionamento das cooperativas, sendo a participação um dos fatores que contribui para a gestão democrática da cooperativa, possibilita uma melhor fiscalização e aumento da solidez e alinhamento de interesses dos cooperados e da cooperativa. Essa participação deve ser estimulada, buscando construir um senso de pertencimento, de propriedade e de capacidade de direcionar o andamento da cooperativa. Na pesquisa do Banco Central do Brasil foram observadas as formas como os cooperados se expressam em relação a cooperativa e foi percebido um alto grau de informalidade (conversas não documentadas com dirigentes, gerentes e empregados), o que foi interpretado como um forte teor relacional entre os cooperados e os colaboradores das cooperativas, porém, percebe-se certa desconfiança sobre os sistemas formais de comunicação. Ainda se fez presente meios arcaicos predominantes na questão de comunicação de informações aos cooperados sendo a utilização de mural para a divulgação de informação (BACEN, 2009)

Em relação à Assembleia Geral, que pode ser considerada como a “instância máxima de governança corporativa de crédito” (BACEN, 2009, p. 97), faz-se necessário dispender esforços para que os cooperados tenham participação nela. Porém, o cenário nacional mostra que a participação dos cooperados é considerada baixa, apresentando, em sua maioria, uma frequência inferior a 10% dos cooperados na Assembleia Geral. Essa fraca participação é destacada como uma das razões que contribui para fragilizar os mecanismos de controle interno e de monitoramento da cooperativa de crédito, e permite também um aumento de ações oportunistas em razão de permitir condições de assimetria de informações (BACEN, 2009, p. 98).

Buscando entender melhor essa baixa taxa de participação, BACEN (2009) identificou que a principal razão é o alto grau de confiança na administração da cooperativa, e identificou também fatores motivadores, que fazem com que se aumente a participação dos cooperados nas reuniões das organizações, como a divulgação do rateio de sobras (33%) e realização de eventos festivos (23%). Uma das formas usadas também para tentar contornar essa baixa participação e suas consequências é a realização de pré-assembleias, que buscam facilitar a participação dos cooperados e tornar o uso do tempo das Assembleias Gerais mais eficaz. Há também um outro ponto destacado por BACEN (2009, p. 102), sobre o modelo de

representação por delegados, pois ele facilita a coordenação do processo e melhora a interlocução entre gestores e associados”.

Ainda sobre os esforços para aumentar a participação dos cooperados nas ações democráticas das cooperativas deve-se atentar para as condições de convocação, de realização e de divulgação das reuniões aos cooperados. Algumas atitudes são recomendadas para tal, buscando alinhar os interesses dos cooperados e da cooperativa. Sobre a divulgação é recomendado o uso de canais formais para a informação das atividades das cooperativas aos interessados e devem ser disponibilizados canais que permitam o encaminhamento de propostas para uma prévia avaliação para entrar na pauta da Assembleia Geral, entretanto, percebeu-se que a maioria das cooperativas (62,7%) não dispõe de mecanismos formais para tal ação. Ainda em relação a construção da pauta, BACEN (2009) indica que não deve constar o item “outros assuntos” nas pautas, porém, em 88,2% das pautas das cooperativas participantes da pesquisa indica que é utilizado esse termo ou semelhante na elaboração de suas pautas. Há também a recomendação de que quando os assuntos da pauta forem de maior complexidade, a divulgação das reuniões deve ocorrer com maior antecedência.

Sobre a prestação de contas na pauta, de acordo com BACEN (2009, p.104) a “deliberação deve ser precedida da leitura dos pareceres da Auditoria externa e do Conselho Fiscal”, porém a pesquisa identificou que isso é efetuado por 78,2% das cooperativas. Finalmente sobre o procedimento de votação deve-se evitar o voto por aclamação, que devem ser gerenciados pelo procedimento de contagem, registro e divulgação dos votos (BACEN, 2009, p. 104).

Considera-se que o processo eleitoral é “evento crítico, porque reflete o interesse e a coesão dos associados, as propostas para direcionamento futuro da organização e os interesses predominantes definidos” (BACEN, 2009, p. 105). A comissão eleitoral é um mecanismo utilizado para direcionar com qualidade os processos eletivos, porém as cooperativas em sua maioria (58,72%) não formaliza um comitê eleitoral. Outra ação adotada para fortalecer diz respeito a divulgação dos candidatos com antecedência e o incentivo ao fortalecimento da representatividade. A maioria das cooperativas 79,65% faz essa divulgação nominal com mais de uma semana de antecedência porém, 31,78% não divulgam o perfil dos candidatos. Com esses resultados, percebe-se que deve-se melhorar esse ponto referente a divulgação dos candidatos e sua formação (BACEN, 2009, p. 107). A representatividade dos associados deve ser incentivada pelas cooperativas, criando mecanismos que lidem com a diversidade de interesses, promovendo a adequada representatividade e o senso democrático. BACEN (2009,

p.107-108) percebeu que boa parte (35,6%) das cooperativas não se preocupam com a representatividade de diferentes segmentos.

Referente a educação cooperativista e relacionamento com a comunidade, BACEN (2009) identificou que apesar das cooperativas considerarem a educação cooperativista como uma importante medida para fomentar a participação nas assembleias, 64,37% das cooperativas afirmaram que não desenvolvem ações dessa natureza. A formação cooperativista tem por função preparar futuros administradores e conselheiros fiscais buscando indiretamente a renovação de membros dos órgãos de administração e fiscalização (BACEN, 2009, p. 109). Focando na educação financeira, foi identificado poucos programas por parte das cooperativas (20,27%). Finalmente, BACEN (2009) destaca que às cooperativas, pelo seu caráter regional e democrático, recomenda-se que haja uma interação e integração com a comunidade em que está inserida. Sobre a capacitação técnica de conselheiros que compõe o Conselho Fiscal, apenas 31,28% das cooperativas informaram que “não há pré-requisito de capacitação técnica para membros do Conselho Fiscal” (BACEN, 2009, p. 166)

Referente as questões buscando informações sobre a direção estratégica, que é responsável por identificar os objetivos dos cooperados e equacioná-los com os fatores internos e externos à cooperativa, assim como direcionar os recursos para lidar com esses objetivos e acompanhar a sua execução (BACEN, 2009, p. 115).

A recomendação para o tamanho do Conselho de Administração é seguida pelas cooperativas de crédito, conforme foi identificado por BACEN (2009), que deve ser formado por 7 a 9 membros que designam os membros que compõe a Diretoria Executiva, variando de 2 a 4 membros. Outra recomendação destacada pelo BACEN (2009) diz respeito a remuneração dos agentes com funções estratégicas, que deve ser para que eles possam trabalhar com independência e comprometimento com os princípios da cooperativa, entretanto em 40,9% das cooperativas não existe remuneração ao conselheiro de Administração.

Outro apontamento feito por BACEN (2009) diz respeito ao processo sucessório. A pesquisa identificou que há um razoável grau de renovação do quadro de dirigentes das cooperativas, porém, destaca-se que essa renovação não é regulamentada nem obrigatória, sendo uma minoria, 18% das cooperativas restringem o número de reeleições de um membro de órgão estatutário (BACEN, 2009, p. 127), mesmo que boas práticas de governança recomendem que esse número seja limitado formalmente.

Sobre a Gestão Executiva, um dos pontos identificados pelo BACEN (2009, p. 137) é sobre a dedicação exclusiva dos dirigentes a cooperativa, o que retorno índices de 10% de cooperativas onde nenhum diretor ou conselheiro comparece diariamente no trabalho e apenas em 26% há um diretor ou conselheiro que exerce diariamente suas funções. No tocante em relação a existência de um código de conduta formalizado é adotado em apenas 52% das cooperativas pesquisadas. Ainda destaca que as transações devem ser transparentes e divulgadas aos cooperados, porém a maioria, 58% das cooperativas não o faz.

Ainda sobre o acesso as informações, a pesquisa do BACEN (2009) detectou que 97% das cooperativas permite que cada conselheiro tenha acesso as informações pertinentes e relevantes ao seu trabalho. Assim como identificou um ponto crítico que necessita de revisão é em relação aos documentos analisados pelo Conselho Fiscal, que em 48% das vezes, são encaminhados aos membros das reuniões extraordinárias apenas na própria reunião. Finalmente em relação a política de remuneração é recomendado que ela seja atrelada a alguma variável de desempenho, porém na maioria da amostra (57%) a remuneração não está relacionada ao desempenho. Ainda em relação ao acesso às informações, 97,25% dos cooperativas indicaram que os membros do Conselho Fiscal tem acesso as informações as informações necessárias para o seu trabalho e que em 85,9% das cooperativas possuem processo regular para apresentar a situação da cooperativa ao novo corpo de conselheiros fiscais (BACEN, 2009, p. 165). Por outro lado, a maioria das cooperativas (80%) elaboram um planejamento estratégico com definição de metas (BACEN, 2009, p. 150).

Referente a participação dos cooperados, observou-se uma fraca participação na assembleia, onde em 66% das cooperativas houve a participação de menos de 15% dos cooperados, porém quando se pesquisou o porque desses índices de participação baixo, identificou que um dos motivos mencionados foi a “confiança do cooperado na administração da cooperativa”. Ainda em relação a participação dos cooperados, na pesquisa do BACEN (2009, p. 158) identificou um alto índice de cooperativas que não possuem mecanismos formalizados, 62,72%, para que os cooperados indiquem pontos a serem colocados na pauta das assembleias. E entre as que possuem esses mecanismos apenas em 6,01% ocorreu de algum caso de inserção de item na pauta da assembleia.

Partindo para a análise em relação a auditoria, obteve-se um percentual de 24,27% de cooperativas que possuem estrutura de auditoria interna, e as cooperativas de possuem Auditoria Interna, “apenas 17,18% indicaram que o Conselho de Administração é o responsável pela definição das diretrizes e pela atuação da Auditoria. E sobre a auditoria externa BACEN (2009, p. 160-163) 37,11% da amostra pesquisada indicaram existir

mecanismos que impeçam “a empresa de auditoria externa contratada de ter vínculos” diretos com membros dos órgãos estatutários. Finalmente, em relação a organização sistêmica, apenas 18,60% das cooperativas afirmaram estar sem vínculo com algum sistema cooperativista.

Esse trabalho do Banco Central do Brasil conseguiu alcançar quase a totalidade das cooperativas de crédito ativas no Sistema Financeiro Nacional, o que gerou um robusto panorama sobre essas instituições no período estudado. Sobre as boas práticas percebe-se que os dirigentes de um certo modo já adotam parcialmente os mecanismos de governança para gerir as cooperativas de crédito. Foram identificados alguns pontos chaves para a construção das diretrizes, referente ao fortalecimento do órgão político-estratégico de representação dos cooperados, assim como fomentar um maior participação junto a cooperativa de crédito, procurar atingir equidade e representatividade deles e ampliar a capacidade de atuação dos sistemas de controle externo e interno (BACEN, 2009. p. 84).

Essa publicação foi apenas a primeira em relação a governança corporativa nas cooperativas de crédito feita pelo Banco Central do Brasil, sendo que na próxima seção será apresentado o trabalho subsequente referente a essa temática.

2.4.2 Fortalecimento da Governança Corporativa no Brasil (2015)

O projeto do Banco Central do Brasil sobre a governança corporativa é um trabalho gradual efetuado durante os anos desde 2006. O trabalho do BACEN (2009) é considerado como um alicerce para os seguintes projetos elaborados sobre o tema, esse trabalho que é dirigido pelo Departamento de Organização do Sistema Financeiro (Deorf) que de acordo com BACEN (2014, p 7) o projeto representou uma “quebra de paradigma quanto ao aprofundamento e construções de bases teóricas para o avanço do nível de governança das cooperativas de crédito”.

Dessa primeira publicação de 2009, o Banco Central do Brasil esquematizou grupos de trabalhos para dar outra abordagem a análise sobre o tema e são compostos por departamentos do BACEN, assim como órgãos da esfera privada como: Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto – Observatório do Cooperativismo (FEA-RP), e até instituição estrangeira como a *Deutscher Genossenschafts*

und Raiffeisenverband (Confederação Alemã de Cooperativas). Essas organizações, juntamente com o BACEN realizaram reuniões técnicas durante 2013 e 2014, visando reavaliar o questionário aplicado anteriormente, para se verificar a real situação da governança corporativa entre as cooperativas de crédito (BACEN, 2015).

Ainda em relação a reavaliação do primeiro projeto do BACEN (2009), as recomendações foram implementadas de forma gradativa nas cooperativas de crédito e percebeu-se ser imprescindível reavaliar a efetividade das ações acatadas, assim como verificar a necessidade de adoção de novas medidas aliadas entre o órgão regulador, os entes do sistema cooperativo e outros agentes relacionados ao cooperativismo (BACEN, 2015, p. 8).

A replicação desse trabalho por si só já traz o benefício da atualização da base de dados sobre a governança corporativa junto as cooperativas de crédito. O questionário foi reestruturado em questões com respostas binárias. Essa nova pesquisa conseguiu um retorno de 90% das cooperativas de crédito nacionais, representando um total de 1004 cooperativas de crédito singulares em um trabalho de coleta que levou aproximadamente doze meses. Já em 2012 ocorreram as primeiras revisões e adequações do questionário e no início de 2013 já ocorreram reuniões objetivando uma nova profundidade de discussões sobre o panorama de governança entre as cooperativas de crédito (BACEN, 2015, p. 10), ainda executou a revisão do questionário visando a adequação final para as respostas de caráter binário e inserir novos conceitos que se mostraram relevantes a questão da governança nesse setor.

A aplicação desse novo questionário foi realizada em etapas, sendo enviado via BC Correio, e contato por e-mail e ligação telefônica. Vale destacar aqui que as cooperativas atreladas aos sistemas SICREDI, UNICREDI e SICOOB participaram da pesquisa obtendo um índice de participação de 100%.

De acordo com os dados obtidos, observou-se evidências de progresso em relação a se disseminar as questões de governança corporativa nas cooperativas de crédito (BACEN, 2015). Ainda com os dados coletados pode-se dar mais corpo a base de dados referente as cooperativas de crédito, permitindo a partir disso partir para novos trabalhos, citando inclusive a relação entre esses dados e variáveis de desempenho, como se propõe essa dissertação.

BACEN (2014) apresentou como resultados de forma sintética, destacando:

- Baixa participação em cooperativas sem delegação. As que apresentam regime de delegação apresentam nível mais alto de participação em Assembleias Gerais.

- Há pouca participação por parte dos cooperados para elaboração das pautas das Assembleias, assim como é incipiente questões como educação cooperativa, sustentabilidade, formação de lideranças, políticas de sucessão, políticas de remuneração.
- Nas eleições de Conselho de Administração/Diretorias e Conselhos Fiscais há recorrência de chapas únicas.
- Há recorrência também na maioria de não ocorrer a separação entre componentes de cargos executivos e estratégicos.
- Os sistemas cooperativos demonstram sensíveis ganhos de governança comparado com cooperativas independentes.
- Foi detectado também que há baixa eficácia de funções executadas pelos Conselhos Fiscais, auditorias e cooperados e Direção Executiva, assimetrias de informações, problemas de comunicação e baixa proatividade do administrador.

Com esses resultados apresentados adaptados de BACEN (2014, p. 42) percebe-se que já existe mecanismos de governança corporativa nas cooperativas, porém, eles ainda podem ser melhores aproveitados e adaptados de acordo com suas especificidades. Destaca ainda que um passo importante para se atingir níveis cada vez maiores de governança deve-se investir em educação do corpo cooperativista, entretanto é essencial que tenha apoio e interesse dos dirigentes para promover as soluções de governança. BACEN (2014, p. 43) finaliza pontuando que “a governança adequada de uma instituição é a estrutura necessária para o melhor cumprimento possível de seu objeto social, ao longo do tempo”.

Comparando os trabalhos de 2014 e 2009 do Banco Central do Brasil sobre a governança corporativa nas cooperativas de crédito percebe-se que em relação a participação das cooperativas sem regime de delegação se manteve baixo, assim como a maioria das cooperativas de crédito não registraram a inclusão de pontos na pauta da Assembleia Geral. Houve a recorrência também de chapa única nas eleições de Conselho de Administração e Conselhos Fiscais.

Esse novo trabalho do Banco Central do Brasil veio complementar o trabalho anterior (BACEN, 2009), voltando ao campo de pesquisa para verificar, após algumas alterações em relação ao primeiro trabalho principalmente em relação as dimensões que foram analisadas. Algumas recomendações finais desse trabalho é de se investir na atração e educação dos cooperados, buscando transparência e mitigação de conflitos de interesse e pelo desejo dos membros dos altos escalões das organizações. Além disso as organizações devem estar atentas para suas especificidades e características para adequar as políticas de governança, mas com atenção especial para uma adequada segregação entre funções estratégicas e executivas, assim como reforça para a atenção para a participação do associado e a qualidade dos canais de comunicação, capacitação dos cooperados, regularização das políticas de sucessão e remuneração, transparência e divulgação das prestações de contas, atuação do conselho fiscal e a atuação das auditorias internas e externas. A governança

adequada de uma instituição é a estrutura necessária para o melhor cumprimento possível de seu objeto social, ao longo do tempo. (BACEN, 2014, p. 43).

2.4.3 Índice de Governança Corporativa

Com o crescente interesse da academia e das organizações sobre a governança corporativa, Francisco (2014) procurou analisar se as boas práticas de governança corporativa influenciam na criação de valor para as cooperativas de crédito, utilizando-se de um índice de governança construído pelo próprio autor e verificando a relação dele com variáveis relacionadas a criação de valor e o desempenho.

O trabalho de Francisco (2014) foi focado em técnicas estatísticas de modelo de regressão como dados em painel, utilizadas tanto para validar e verificar a relação entre o índice de governança corporativa com as variáveis selecionadas pelo autor relacionadas à criação de valor e ao desempenho. O trabalho foi feito junto as cooperativas de crédito singulares do estado de Minas Gerais e obteve uma amostra final de 165 cooperativas de crédito em 2010 e 158 em 2012, que foram alcançadas por meio de questionários para análise da variável independente referente a governança corporativa e as variáveis dependentes relacionadas a criação de valor e o desempenho foram obtidas junto ao Banco Central do Brasil nas demonstrações contábeis disponibilizadas pelas cooperativas de crédito. Portanto, percebe-se que foi construído o trabalho baseado em dados primários e secundários.

O tratamento dos dados relativos ao índice de governança foi feito da seguinte forma:

Essas variáveis independentes relativas à governança corporativa foram criadas por meio de um questionário de pesquisa, com o objetivo de estabelecer um índice de governança corporativa. Para a montagem de tal questionário foi observada a classificação das variáveis quantitativas (discretas e contínuas) e das variáveis qualitativas categóricas (ordinal, nominais e intervalar). Cabe ainda dizer que as definições do questionário se basearam nas literaturas nacional e internacional sobre governança corporativa. (FRANCISCO, 2014, p. 173)

Analisando os resultados, Francisco (2014) concluiu que o índice de governança apresentou influencia em algumas variáveis dependentes, principalmente as relacionadas a

gestão executiva, representação e participação, agregação de valor e desenvolvimento de valor. O autor destaca que a construção de um índice de governança é uma contribuição relevante para o estudo das cooperativas de crédito, e mesmo que elas não tenham como objetivo organizacional obter o lucro, a relação entre a criação de valor e desempenho com as cooperativas de crédito é relevante para esse setor. Ainda a pesquisa apontou que questões relacionadas a gestão executiva e representação e participação “vêm demonstrando situações favoráveis e eficientes para o sistema cooperativista de crédito” (FRANCISCO, 2014, p. 222), indicando que esse trabalho pode servir para direcionar recursos das organizações para melhor aplicação da governança corporativa nas cooperativas de crédito.

Outros trabalhos que elaboraram índice de governança que valem a citação são os trabalhos de Silveira, Barros e Famá (2004), Beiner *et al* (2006) e Leal e Silva (2005)

Silveira, Barros e Famá (2004) elaboraram um índice de governança, baseado em quatro pilares principais: acesso às informações; conteúdo das informações; estrutura do Conselho de Administração; e estrutura de propriedade e controle, e trataram esses dados de forma quantitativa para chegar ao índice de governança no trabalho.

Já Beiner *et al* (2006) trabalharam com um índice de governança construído a partir das recomendações e sugestões do código suíço das melhores práticas de governança e trabalhou com a premissa de que uma adequada governança corporativa teria um impacto positivo na avaliação das organizações suíças.

Leal e Silva (2005) elaboraram o índice baseando em questões objetivas respondidas por meio de informações divulgadas pelas companhias, como relatórios contábeis, notas explicativas e relatórios da administração, assim como no Código de Melhores Práticas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBCG.

Percebe-se então que a construção de um índice pode ser feita a partir de formas diversas, utilizando-se de dados primários e/ou secundários, comparando diversas realidades como Beiner *et al* (2006) que construiu o índice para comparar diversos países. O índice de governança é usado para classificar as organizações e compara-lo com indicadores diversos.

Sendo assim, a operacionalização dessa pesquisa será abordada no próximo capítulo, onde será discutida a metodologia dessa dissertação.

3 METODOLOGIA

Essa seção é direcionada aos procedimentos metodológicos utilizados para a condução dessa pesquisa. Serão apresentados o problema de pesquisa, as variáveis utilizadas, os dados utilizados e limitações identificadas.

Ela tem por objetivo apresentar os procedimentos e métodos empregados na pesquisa em busca de atender os objetivos da pesquisa (MARTINS e THEÓPHILO, 2009).

3.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O presente trabalho tem como objeto de pesquisa as cooperativas de crédito do Brasil, regularizadas junto ao Banco Central, que vem demonstrando consolidação no Sistema Financeiro Nacional, com sistemas consolidados (SICOOB, SICREDI, UNICRED entre outras).

Na fase da construção teórica sobre o tema, chegou-se aos trabalhos do Banco Central do Brasil que tratava da Governança Corporativa direcionada às cooperativas de crédito, em 2009 e 2014, que foram utilizados para a construção do instrumento de pesquisa desse trabalho.

Esses trabalhos do BACEN (2009 e 2014) foram estudados, tanto para o embasamento teórico dessa dissertação assim como para a elaboração do questionário. Eles conseguiram atingir quase a totalidade do universo das cooperativas de crédito com seus questionários abordando todas as dimensões definidas para a pesquisa (Representatividade e participação; Direção Estratégica; Gestão executiva; e Fiscalização e controle).

Porém, esses trabalhos não verificaram se as diretrizes resultantes foram implementadas e se há impacto em relação as formas de gestão implementadas pelas cooperativas de crédito, mas foi traçado um panorama da atual situação das cooperativas de crédito brasileiras em relação a Governança Corporativa. Justificando esse trabalho que buscou analisar a atual situação das cooperativas de crédito em relação a Governança Corporativa e ao desempenho e risco obtido por elas no exercício de 2014.

O problema de pesquisa foi então definido para “Verificar a relação do nível de adoção de práticas de governança corporativa com o desempenho e o risco por parte das cooperativas de crédito”.

3.2 VARIÁVEIS UTILIZADAS

A partir do referencial teórico utilizado por esse estudo, o problema de pesquisa definido assim como os objetivos da pesquisa, definiu-se as variáveis a serem analisadas nesse estudo.

A variável dependente o índice de governança (IGCCRED) obtido por meio de questionário estruturado a partir dos trabalhos do Banco Central do Brasil (2009 e 2014).

As variáveis independentes foram definidas como indicadores de desempenho e de risco delimitados por Bressan *et al* (2010), serão utilizadas com a uma nomenclatura diferente nesse trabalho. Os indicadores de desempenho pelo código D, conforme ilustrado a seguir.

- R4 = D1 = Despesas de Obrigações por empréstimos e repasses/ Obrigações por empréstimos e repasses médio;
- R5 = D2 = Margem Bruta/Ativo Total Médio;
- R6 = D3 = Despesas Operacionais/Ativo Total Médio;
- R7 = D4 = Sobras /Ativo total médio;
- R8 = D5 = Sobras /Patrimônio líquido ajustado médio;
- R10 = D6 = Sobras / Receita Operacional;
- R11 = D7 = Rendas de prestação de serviços /Despesas administrativas; e
- R13 = D8 = Despesas Administrativas /Ativo Total Médio.

Seguindo o trabalho de Bressan *et al* (2010) foram utilizados os seguintes indicadores de risco, também tratados como variáveis independentes, e serão identificados a partir daqui pelo código R, de acordo com o definido abaixo:

- P1 = R1 = Provisão para liquidação duvidosa sob operações de crédito/ Carteira Classificada Total
- P3 = R2 = Operações de Risco nível D até H/Classificação da carteira de créditos

- P4 = R3 = Operações de Risco nível D até H – Percentual de Provisão Estimado nível D até H

A seleção desses indicadores foi feita de maneira intencional, sendo selecionados os indicadores que possuíam as contas disponíveis no site do Banco Central do Brasil, permitindo assim o cálculo dos mesmos.

3.3 DADOS UTILIZADOS, UNIVERSO E AMOSTRA

Para se calcular as variáveis selecionadas, foram utilizadas duas fontes de dados: primárias e secundárias. Inicialmente para a construção do IGCCRED, elaborou-se um questionário para prospectar dados primários: em um primeiro momento obter de dados para identificação e caracterização do respondente e também da cooperativa de crédito pela qual responde e, em uma segunda fase, as questões relativas às dimensões definidas pelo BACEN com a finalidade de identificar as práticas de governança corporativa realizadas pelas cooperativas de crédito.

Buscou-se informações em relatórios e demonstrações divulgadas pelas Cooperativas de Crédito, que, de acordo com Martins e Theóphilo (2009), esse fato é caracterizado como uma pesquisa documental, que busca material que não foi editado e é uma válida fonte de dados, pois os mesmos autores dizem que uma das fontes para obter dados e informações são “dados publicados pelo governo, indústria ou indivíduos”, dados esses disponíveis no site do Banco Central do Brasil, que são disponibilizadas de forma mensal.

Ainda sobre os dados utilizados, foram prospectadas fontes secundárias de informações, que de acordo com Cooper e Schindler (2003) são interpretações de dados primários. A pesquisa também pode ser classificada como *ex post facto*, pois se trata de um fato já ocorrido e não se pode controlar ou manipular variáveis (VERGARA, 2010; MARTINS e THEÓFILO, 2009).

O questionário foi elaborado e encaminhado por meio eletrônico para todas as cooperativas de crédito do Brasil, para dar consistência para a construção de um índice de governança corporativa relacionado a essas instituições, contendo questões direcionadas às cooperativas de crédito, referente aos relatórios contábeis emitidos em 2015 relativos ao ano de 2014. Os e-mails foram enviados de 13/07/15 a 13/10/15, sendo reenviado a cada 15 dias

aproximadamente um novo e-mail para as cooperativas que ainda não haviam respondido ao questionário, sendo acompanhando também por ligações as cooperativas de crédito, para reforçar o pedido de participação na pesquisa. Foi utilizada a ferramenta *Google Form* para construção e gerenciamento do instrumento de pesquisa.

A formulação do índice de governança foi baseada em informações disponibilizadas pelas próprias cooperativas de crédito, através das respostas dos questionários, sendo complementado para as análises por dados de seus relatórios contábeis do exercício de 2014.

Para atingir os objetivos propostos, após a conclusão da revisão da literatura, partiu-se para a busca de recursos para a construção do índice de governança para a posterior classificação das cooperativas e possibilitar a análise da relação entre o grau de governança corporativa adotada pelas cooperativas de crédito e seus indicadores de desempenho e risco.

O universo de pesquisa, que procura especificar as características da população, é composto de 1163 cooperativas de crédito em todo o Brasil, de acordo com dados do BACEN de dezembro de 2014. Antes, para validação do questionário, foram selecionadas 15 cooperativas de crédito (três de cada região do País) para a aplicação do teste piloto, para possíveis adequações do instrumento de pesquisa. Foram enviados e-mails com o link para o questionário acompanhado da carta de apresentação explicando a pesquisa e solicitando a participação da instituição. Após o retorno dos questionários enviados nessa fase – foram três retornos válidos e utilizados na amostra final – o questionário não sofreu alteração.

Após a coleta dos dados, iniciou-se os trabalhos para a construção do índice de governança resultante dos questionários respondidos e posteriormente relacioná-lo com indicadores de desempenho e de risco, baseados nos indicadores propostos pelo Sistema PEARLS, adaptado por Bressan *et al* (2010) para a realidade das cooperativas de crédito brasileiras.

Faz-se necessária a definição das variáveis dependentes e independentes, que de acordo com Creswell (2010) e Cooper e Schindler (2003) as dependentes são aquelas variáveis que causam, influenciam ou afetam os resultados, sendo nesse trabalho representada pelo próprio índice de governança construído, e as variáveis independentes como sendo aquelas que sofrem consequências das variáveis independentes, definidas aqui como os indicadores de desempenho e de risco.

Sendo necessária delimitar as variáveis através das Definições Constitutivas (DC) e Definições Operacionais (DO) as variáveis ficaram assim definidas:

- Governança corporativa (variável dependente):

- DC: De acordo com BACEN (2009) ela se preocupa com arranjos institucionais que regem as relações entre acionistas (ou outros grupos) e a administração das organizações. Conjunto de mecanismos e controles, internos e externos, que permite aos cooperados definirem e assegurarem a execução dos objetivos da cooperativa, contribuindo para sua continuidade e para fortalecimento dos princípios cooperativistas.
 - DO: Operacionalizada através da construção de um índice de governança baseando-se nos trabalhos de BACEN (2014, 2009), buscando obter dados primários foi aplicado um questionário que tem como objetivo cobrir as três dimensões indicadas pelo BACEN (2014): Representatividade e participação; Estrutura, Conselho de Administração e Gestão; e Fiscalização.
- Desempenho (variável independente)
 - DC: Sendo o objeto de estudo as cooperativas de crédito, o desempenho será definido como valores quantitativos e mensuráveis, utilizando como indicadores os definidos pelo sistema PEARLS como as taxas de retorno e custo, comparando, de acordo com Bressan *et al* (2010, p.64) a estrutura financeira com os rendimentos, permitindo assim verificar “quão eficazmente a cooperativa de crédito pode colocar seus recursos produtivos em investimentos que produzem rendimento mais elevado”.
 - DO: por meio de análise de dados secundários obtidos por meio do site do Banco Central do Brasil, foram calculado os indicadores relacionados ao desempenho (taxas de retorno e custos) referente ao ano de 2014 indicados pelo sistema PEARLS.
 - Risco (variável independente).
 - DC: Esse trabalho tratará o risco em Bressan *et al* (2010, p.62) que trata a dimensão da “proteção” de ativos que é considerada como uma doutrina básica do novo modelo de cooperativa de crédito e pode ser medida tanto na comparação da provisão de perdas com créditos contra o montante de créditos vencidos e também comparando as provisões

para perdas em investimentos com o valor total de investimentos não regulamentados.

- DO: por meio do uso de dados secundários, os indicadores de risco (proteção) indicados pelo sistema PEARLS das cooperativas de crédito do ano de 2014 foram calculados a partir dos dados disponíveis no Banco Central do Brasil.

Nessa etapa do trabalho, Creswell (2010) indica que em estudos quantitativos, o pesquisador deve definir as hipóteses do estudo, que são previsões sobre o que o pesquisador faz sobre as relações esperadas entre as variáveis e o teste dessas hipóteses se pauta por procedimentos estatísticos para tirar conclusões sobre a população a partir da amostra de um estudo e complementa dizendo que em projetos quantitativos o problema é melhor trabalhado, entendendo-se quais os fatores ou as variáveis que podem influenciar um resultado.

Portanto, as hipóteses propostas para tal são as seguintes:

H1: O grau do índice de governança é positivamente relacionado com os indicadores de desempenho.

H2: O grau do índice de governança é negativamente relacionado com os indicadores de risco.

O presente trabalho inicialmente se construiu pelas Diretrizes para boas práticas de governança em cooperativas de crédito (BACEN, 2009), que são tratadas em quatro dimensões: Representatividade e participação, Direção estratégica, Gestão executiva, e Fiscalização e controle, que direcionaram as questões elaboradas para a elaboração do questionário. Porém em 2014, o BACEN readequou o projeto e trabalhou apenas com três dimensões: Representatividade e participação, Direção estratégica, Gestão executiva, e Fiscalização e controle.

O questionário, como já pontuado, foi dividido em duas partes. A primeira seção tem como objetivo obter um perfil do respondente e da cooperativa de crédito à qual está atrelado e a segunda seção se focou em questões com respostas binárias para a construção do índice de governança.

O Banco Central do Brasil tem como uma das atribuições zelar pela estabilidade e promover aperfeiçoamento do sistema financeiro, portanto elaborou um trabalho recomendando as Boas Práticas de Governança (BACEN, 2009). Desse trabalho foram

retiradas as bases para a elaboração do questionário para a aplicação em todas as cooperativas de crédito brasileiras para a construção do índice de governança, além de outros trabalhos auxiliares como o de BACEN (2014), Francisco (2014), Pinto (2008), Pinto, Funchal e Costa (2009) e Silveira (2002).

Para a construção do índice de governança foram utilizadas um total de 90 questões baseadas e adaptadas dos trabalhos de BACEN (2009 e 2015), para que as cooperativas respondessem as questões de forma binária (sim e não) e para cada resposta “sim” era computado um valor unitário para cada cooperativa.

Para alcançar todas as cooperativas de créditos regularizadas junto ao Banco Central do Brasil, foi adotado a estratégia de enviar o *link* com o questionário por e-mail, juntamente com a carta de apresentação da pesquisa e um texto explicando o propósito da pesquisa. Os e-mails foram obtidos no site do BACEN, que são atualizados mensalmente. Foram utilizados os e-mails cadastrados no mês de dezembro de 2014.

Os e-mails foram enviados em duas oportunidades e após a pequena porcentagem de respostas dos questionários adotou-se o contato direto com cooperativas de crédito de todo o Brasil através de ligação telefônica utilizando a ferramenta do *Skype*, reenviando a bateria de e-mail para as outras cooperativas a cada 15 dias aproximadamente. Entrou-se também em contato com as Confederações e Centrais Cooperativas para que auxiliassem elas na divulgação da pesquisa junto as suas afiliadas, por meio de algum canal aberto por e-mail institucional e sistemas internos de comunicação.

Os questionários foram encaminhados para todas as cooperativas de crédito direcionado a pessoa ou setor responsável pela governança corporativa na organização, dando ênfase na possibilidade de que se chegasse aos níveis superiores hierárquicos da cooperativa: Presidência, Conselhos ou Diretoria.

Foram utilizados os softwares *Microsoft Excel* e *Gretl* para organizar e fazer os testes e análises estatísticas. Os dados contábeis das cooperativas de crédito foram organizados no *Microsoft Excel*, permitindo assim o cálculo dos indicadores relacionados anteriormente: R1, R2 e R3, os indicadores relacionados ao risco, e os indicadores: D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7 e D8, relacionados ao desempenho. Assim como as respostas obtidas das cooperativas de crédito que utilizadas para o cálculo do índice de governança das cooperativas de crédito (IGCCRED) para as organizações que responderam a pesquisa.

Com os indicadores e o IGCCRED calculados, utilizou-se o *Gretl* para a análise estatística em relação ao indicadores de risco e desempenho e o IGCCRED.

Foram encontradas algumas limitações na condução dessa pesquisa. A principal, porém comum no meio acadêmico foi o baixo índice de retorno dos questionários respondidos e válidos, que de um universo composto de 1163 cooperativas de crédito cadastradas no Banco Central do Brasil, 120 (10,32%) responderam o questionário, porém apenas 107 (9,2%) foram considerados válidos para a análise.

Outra limitação encontrada foi durante o cálculo dos indicadores de risco e desempenho, estabelecidos por Bressan *et al* (2010), os dados obtidos por meio do site do Banco Central do Brasil não permitiu o cálculo de todos os indicadores selecionados, tendo em vista que algumas contas não estavam disponíveis no arquivo público constante no referido site.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Para efetuar a pesquisa de campo com as cooperativas de crédito nacionais foi elaborado um questionário, composto por dois grupos de questões com diferentes objetivos.

A primeira parte do questionário foi composta com o intuito de traçar um perfil das cooperativas de crédito participantes da pesquisa e do responsável pelas respostas, enquanto que a segunda se preocupou em buscar informações para a construção do índice de governança das cooperativas de crédito, baseando-se nos trabalhos do Banco Central do Brasil, referente a Governança Corporativa nas Cooperativas de Crédito (BACEN, 2009; BACEN, 2014).

O questionário foi encaminhado para todas as cooperativas de crédito cadastradas no Banco Central do Brasil, na data de dezembro de 2014, direcionado a pessoa ou setor responsável pela governança corporativa na organização, dando ênfase na possibilidade de que se chegasse aos níveis superiores hierárquicos da cooperativa: Presidência, Conselhos ou Diretoria.

4.1.1 Análise do Perfil das Cooperativas de Crédito

Nessa fase foi observado que poucas organizações possuem um setor ou pessoa responsável para lidar com questões relacionadas a governança corporativa na cooperativa de crédito, sendo possível verificar por meio da presença dos diversos cargos que foram citados pelos respondentes, assim como detectado pelas trocas de e-mails e telefonemas a cooperativas de crédito que era direcionado a diversos setores: Recursos Humanos, Financeiro, Controladoria. Nos trabalhos do BACEN (2009 e 2014) o questionário foi encaminhado para as cooperativas de crédito, recomendando que fossem respondidos pelos dirigentes e/ou conselheiros.

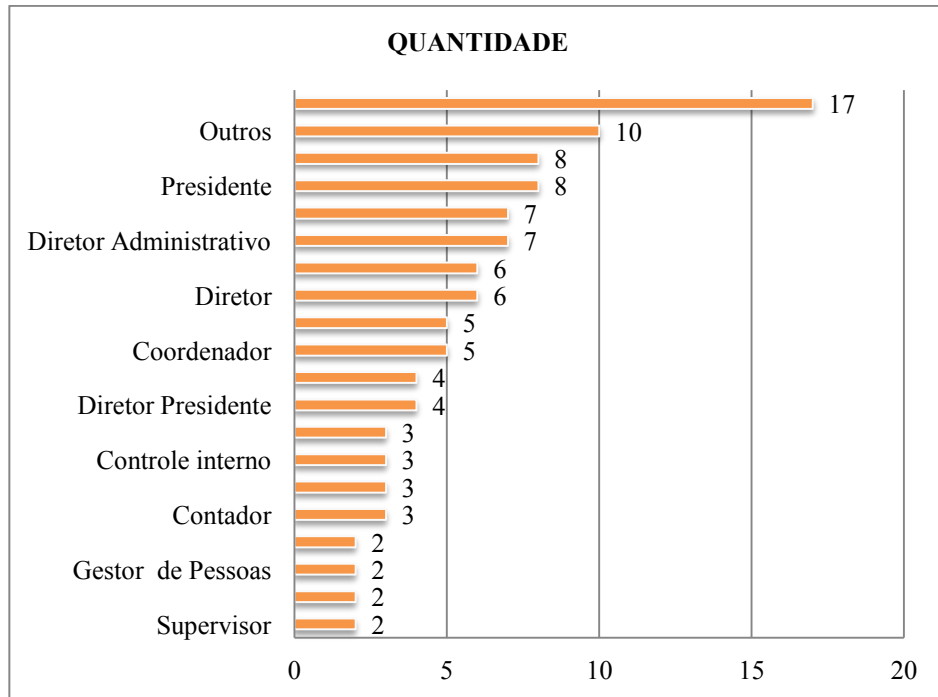


GRÁFICO 1 – CARGO DO RESPONDENTE
 FONTE: O AUTOR

Percebe-se, de acordo com o GRÁFICO 1, que vários níveis de cargo se prontificaram a participar da pesquisa. Pode-se verificar que a alta cúpula participou em sua maioria da pesquisa, tais como presidentes (10%), diretores (21%) e gerentes (30%). No grupo “outros” foram aglutinados os cargos que obtiveram percentual menor que 1%. Além disso, dos respondentes foi traçado um panorama relacionado a nível de escolaridade.

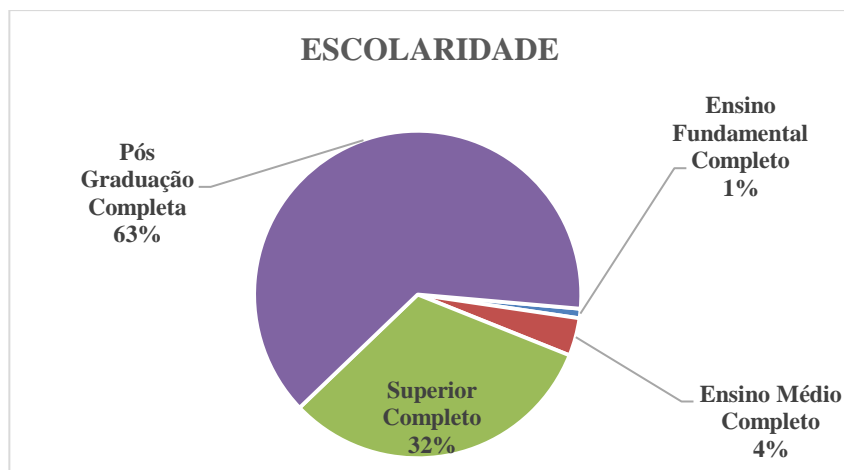


GRÁFICO 2 - ESCOLARIDADE DOS RESPONDENTES
 FONTE: O AUTOR

Percebeu-se também, que além de ser de alto grau hierárquico, os respondentes têm alto grau de educação formal. Cerca de 95% da amostra possui ao menos uma graduação, de

acordo com o demonstrado no GRÁFICO 2. Dos respondentes, também foi identificado que há grande dispersão sobre o ano de associação que tem com a cooperativa, que varia de 1973 até 2014.

Outro ponto que a pesquisa conseguiu traçar da amostra foi em relação a idade dos respondentes, que pode ser verificado no GRÁFICO 3. Percebe-se certo equilíbrio entre os as duas categorias mais jovens com as duas mais velhas.

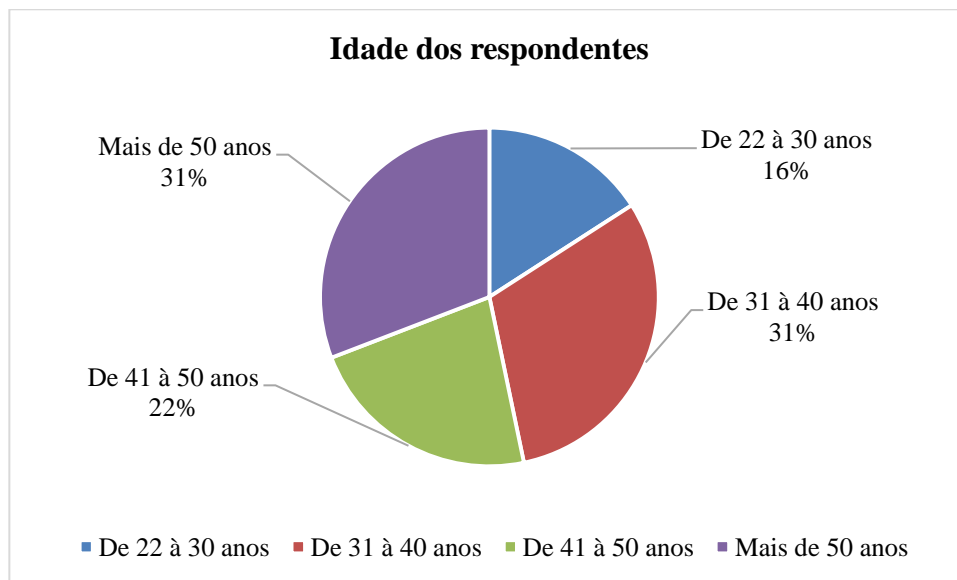


GRÁFICO 3 - IDADE DOS RESPONDENTES
FONTE: O AUTOR

Essa seção do instrumento de pesquisa é relevante, pois permite que em futuros trabalhos seja possível retornar às cooperativas de crédito que participaram dessa fase para futuras abordagens, podendo identificar o respondente dessa pesquisa.

Partindo para a análise do perfil das cooperativas, elas estão localizadas em todas as regiões do Brasil, tendo sua maioria concentrada entre o Sudeste e Sul do País. O ano de fundação das mesmas também se mostrou bem disperso, a mais antiga sendo de 1902 e a mais jovem fundada apenas em 2014.

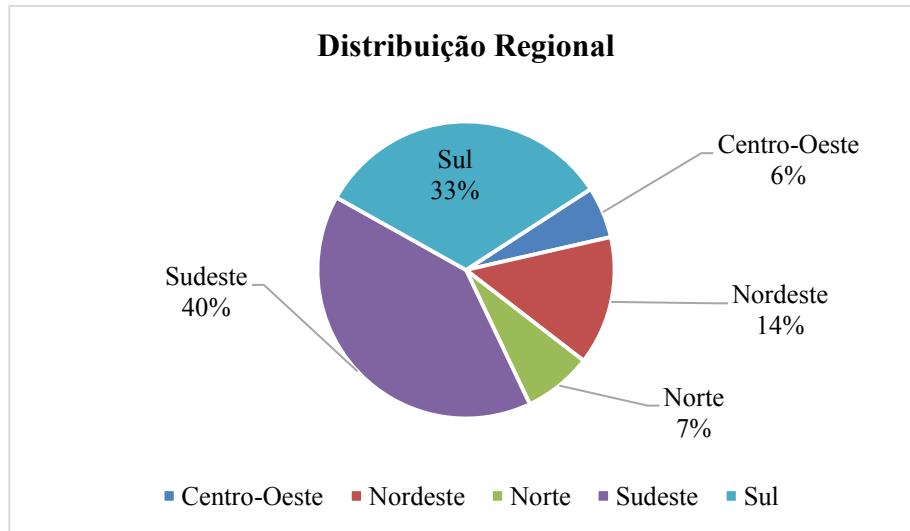


GRÁFICO 4 – DISTRIBUIÇÃO REGIONAL
FONTE: O AUTOR

Ainda sobre o perfil das cooperativas que se propuseram a participar da pesquisa, obteve-se os seguintes tipos de cooperativas de acordo com os respondentes. Percebe-se pelo quadro abaixo que as cooperativas de crédito mútuo são as predominantes no seguimento cooperativo de crédito.

TIPO DE COOPERATIVA	PERCENTUAL
Crédito Mútuo	19,63%
Crédito Mútuo - Atividade Profissional	8,41%
Crédito Mútuo - Atividade Profissional, Crédito Mútuo - Empreendedores - Micros e Pequenos	1,87%
Crédito Mútuo - Atividade Profissional, Crédito Mútuo - Empresários - Vínculo Patronal	0,93%
Crédito Mútuo - Empreendedores - Micros e Pequenos	0,93%
Crédito Mútuo - Empregados	19,63%
Crédito Mútuo - Empresários - Vínculo Patronal	5,61%
Crédito Mútuo - Empresários - Vínculo Patronal, Crédito Rural	0,93%
Crédito Mútuo, Livre Admissão - população acima de 2 milhões habitantes	0,93%
Crédito Mútuo, Livre Admissão - população de 750 mil a 2 milhões habitantes	0,93%
Crédito Mútuo-Orig Div. (inc. IV e V, par.1, art.12, R 3859)	0,93%
Crédito Mútuo-Orig Div. (inc. IV e V, par.1, art.12, R 3859), Crédito Mútuo-Orig Div. (inc.I a III, par.1, art.12, R 3859)	0,93%
Crédito Rural	6,54%
Livre Admissão - população acima de 2 milhões habitantes	1,87%
Livre Admissão - população até 300 mil habitantes	12,15%
Livre Admissão - população de 300 mil a 750 mil habitantes	12,15%
Livre Admissão - população de 750 mil a 2 milhões habitantes	5,61%

TABELA 4 – TIPOS DE COOPERATIVAS
FONTE: O AUTOR

Ainda sobre o perfil das cooperativas de crédito, foi questionado se a entrevistada estaria atrelada a algum sistema cooperativista. Pelo GRÁFICO 5, percebe-se que mais da metade da amostra está atrelada ao maior sistema cooperativista do Brasil, o SICOOB, com 50,47%. E ainda, de acordo com a pesquisa, pode-se verificar que as cooperativas analisadas estão atreladas ao sistema atual de forma bem distinta, sendo uma atrelada desde 1934 até uma cooperativa que se atrelou a um sistema apenas em 2014.

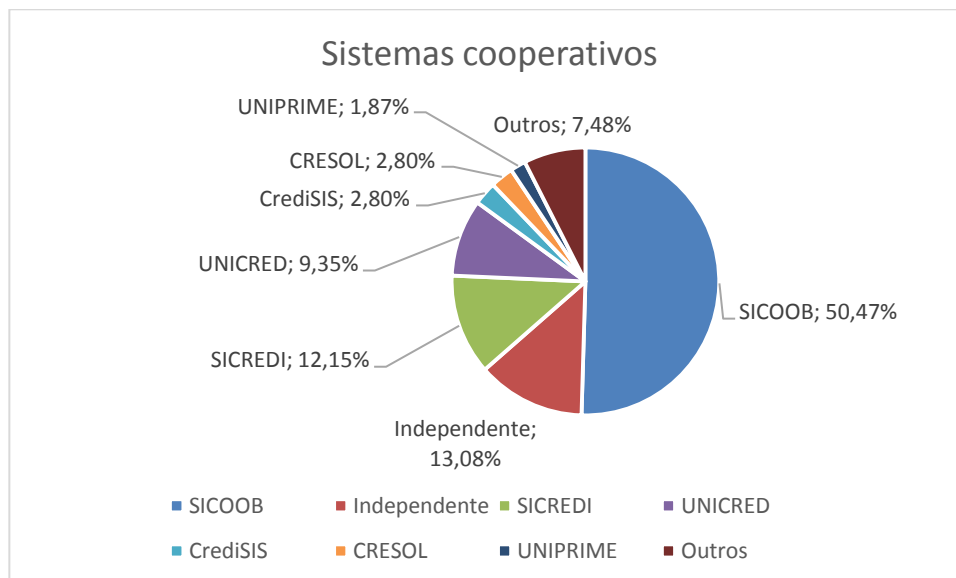


GRÁFICO 5 – SISTEMAS COOPERATIVOS
 FONTE: O AUTOR

Outra característica que demonstrou diversidade entre os respondentes é a quantidade de cooperados registrados na cooperativa em 31/12/2014, quantidade que varia de seis a 100000, assim como a quantidade de colaboradores da cooperativa, que varia também bastante de apenas um colaborador até 3200. Com essa caracterização apoiada pelas variáveis aqui mencionadas não permite uma análise de generalização dos resultados da população analisada.

O trabalho do BACEN (2009, p. 192) conseguiu alcançar cooperativas de crédito que possuíam no mínimo de 20 cooperados e até cooperativas que declaram ter 90.110 cooperados. Sobre a quantidade de colaboradores das cooperativas de crédito, BACEN (2009, p. 194) observou que há uma grande divergência também em sua amostra, obtendo respostas de que há cooperativas com nenhum colaborador até cooperativas que conta com um corpo de colaboradores composto por 334 pessoas.

Enfim, percebe-se pelos dados coletados que a gestão da governança corporativa ainda está em vias de consolidação nas cooperativas de crédito, tendo em vista que os

questionários foram respondidos por representantes de diversos setores e funções. Pode-se notar também que os respondentes possuem um alto grau de escolaridade e foram alcançadas as cooperativas de todas as regiões do Brasil, assim uma grande diversidade de cooperativas de crédito referente ao tipo, quantidade de cooperados e colaboradores e atrelamento ou não a sistemas cooperativos. Na próxima seção são discutidas as questões que compuseram o instrumento de pesquisa para a construção do índice de governança.

4.1.2 ANÁLISE DAS QUESTÕES REFERENTES AO ÍNDICE DE GOVERNANÇA

Referente a análise das questões para a construção do índice de governança, foi feita uma comparação das questões que compõe o índice de governança corporativa (IGCCRED) com os indicadores obtidos pelo Banco Central do Brasil em seus trabalhos sobre o tema em 2009 e 2014.

4.1.2.1 Representatividade e Participação

Nessa seção do questionário, buscou-se atingir e buscar as questões relacionadas à “representatividade das decisões de administração em face do interesse do grupo de associados” (BACEN, 2014, p.14), com questões acerca da realização de assembleias, processos deliberativos e eletivos, comunicação institucional e educação cooperativista. Os percentuais apresentados referentes a essa pesquisa são de respostas “sim” no questionário.

4.1.2.1.1 Participação observada em Assembleias Gerais

A primeira questão abordou então sobre a existência de um manual de Assembleia Geral formalizado pelas cooperativas de crédito e se ele estaria disponível para todos os cooperados. Ao passo que as respostas positivas a essa questão alcançou um percentual de

63,16%. Esse percentual é condizente com o obtido pelo trabalho do BACEN, que obteve um índice de 61,60% (BACEN, 2014, p.47).

O próximo questionamento foi em relação ao fato de que as Assembleias eram divulgadas aos cooperados com antecedência mínima de um mês, obtendo assim um resultado 74,56%, enquanto que o trabalho do Banco Central do Brasil obteve para a mesma questão um valor de 83,6%.

A questão subsequente abordou se na última Assembleia Geral ocorreu em sua primeira convocação, fato que essa pesquisa obteve um percentual de 19,3%, enquanto que o BACEN registrou esse fato em apenas 3,2% das respondentes.

Continuando sobre as questões acerca da Assembleia Geral, foi questionado se a participação dos cooperados na última Assembleia Geral foi superior a 50%, sendo que nesse trabalho o percentual alcançado foi de 20,18%, valor próximo ao obtido pelo BACEN que foi de 18,4%.

4.1.2.1.2 Divulgação ao associado: fomento à participação e representatividade

A questão 8 do questionário tinha por objetivo verificar se a cooperativa promove a participação dos associados nas assembleias, como facilidades, como o fornecimento de transportes e incentivos, como organização de eventos, sendo que essa pesquisa obteve um percentual de respostas positivas de 52,63%, destoando bastante do indicador obtido pelo BACEN (2014, p. 47) que foi de 94,8%.

4.1.2.1.3 Participação do associado previamente à realização de Assembleias Gerais

Uma questão abordada pelo Banco Central do Brasil dizia respeito aos movimentos que ocorreriam antes das assembleias e reuniões para tratar das questões diversas das cooperativas de crédito.

Outro ponto questionado, foi se a cooperativa possuía algum tipo de reunião prévia à Assembleia Geral, onde era possível aos cooperados, não participantes da administração, uma forma de discussão dos temas a serem deliberados, fato que foi comprovado por 34,21% das

cooperativas participantes. O BACEN (2014, p.49) obteve um percentual semelhante de 36,30%.

O próximo item do questionário se preocupava em investigar se havia, por parte das cooperativas de crédito, previsão em normas internas que possibilite ao associado solicitar uma postergação das Assembleias Gerais quando julgar necessário. Esse questionário obteve um percentual de 57,89%, destoando também do valor demonstrado pelo BACEN (2014, p. 47) em sua pesquisa, que foi de 18,4%.

Já a questão 10 desse instrumento de pesquisa, questionou a cooperativa sobre a existência de previsão em normas internas que os cooperados antes da convocação da assembleia geral, tem a possibilidade de propor a inclusão de assuntos na pauta que será discutida. Ao passo que foi obtido um percentual de respostas positivas de 54,39%, contra um valor de 23% demonstrado pelo BACEN (2014, p.48).

4.1.2.1.4 Divulgação ao associado: processo de comunicação versus assimetria de informações

De acordo com BACEN (2014, p.16), o objetivo dessa seção é verificar a qualidade das documentações oferecidas pelas cooperativas de crédito aos seus cooperados, assim como quando isso é feito.

As documentações relevantes às pautas das Assembleias, tais como os relatórios contábeis e gerenciais foram abordadas pelo questionário para a construção do índice de governança que esse trabalho se propôs. A questão abordava se essa documentação era disponibilizada antes da Assembleia Geral aos cooperados, a pesquisa obteve da amostra um percentual de 83,33%, enquanto que o BACEN (2014, p.49) obteve valor semelhante para essa questão, 77,1%.

Outra questão que abordava sobre o registro das assembleias gerais questionava se as atas delas estão disponíveis para os cooperados. Os valores obtidos tanto nessa pesquisa, quanto na pesquisa do BACEN (2014, p.50) foram semelhantes. Nesse trabalho, obteve um percentual de 85,96%, enquanto que no trabalho do BACEN foi demonstrado um percentual de 82,2% de respostas “sim” a referida questão.

4.1.2.1.5 Processos eletivos e deliberativos

De acordo com BACEN (2014, p.16), “as especificidades do processo de eleição de membros de órgãos estatutários em Assembleias Gerais [...] também corroboram a visão da possibilidade de ganhos de governança “.

Portanto, a questão 12 do instrumento de pesquisa, questionava se a cooperativa de crédito possui algum regulamento eleitoral aprovado e vigente na instituição. Os valores obtidos também foram semelhantes, sendo que nessa pesquisa foi obtido um percentual de 85,09% de respostas positivas e o BACEN (2014, p. 50) apresentou um percentual de 78%.

A questão 18 do instrumento de pesquisa, questionava se a cooperativa possuía alguma previsão de comitê eleitoral em algum normativo interno. O valor obtido por essa pesquisa foi de 76,32%, próximo ao apresentado pelo BACEN (2014, p.50) que demonstrou um valor de 68,6%.

Ainda sobre a regulamentação interna, essa pesquisa procurou investigar se há alguma regulamentação que contenha a descrição dos requisitos necessários e do processo para candidatura ao Conselho de Administração / Diretoria / Conselho Fiscal, obtendo um resultado de 87,72%, valor semelhante apresentado pelo BACEN (2014, p. 26), que foi de 88,3%.

Outra questão que apresentou resultado semelhante tanto nessa pesquisa quanto na pesquisa do BACEN (2014, p. 50) foi no item que questionava se em alguma das duas últimas eleições para o Conselho de Administração/Diretoria houve a candidatura de mais de uma chapa. Essa pesquisa alcançou um valor de 13,16% das cooperativas participantes da pesquisa, enquanto que o BACEN apresentou um valor de 12,1%. Assim como se questionou se o mesmo ocorria para o Conselho Fiscal, que essa pesquisa obteve 14,91% de respostas positivas, e o BACEN apresentou um valor de 16,2%.

4.1.2.1.6 Educação cooperativa e sustentabilidade.

O BACEN (2014) considera como questão central para o fortalecimento do cooperativismo a execução e acompanhamento do processo de educação cooperativa, abarcando temas além apenas das temáticas cooperativismo e financeira, mas também

conhecimentos de contabilidade, direito e governança, assim como estar atenta as questões de sustentabilidade junto ao meio que pertence.

Sobre a formação e educação dos cooperados e colaboradores, foi questionado se a cooperativa, ou o sistema a que esta atrelada dispõe de programa institucional de formação e capacitação do quadro de associados não colaboradores ou não dirigentes. Ao passo que essa pesquisa obteve um total de 69,3% de respostas positivas, valor bem próximo ao apresentado pelo BACEN (2014, p. 50) que foi de 65,9%.

Outra preocupação abordada foi em relação a existência de programas de formação de futuros dirigentes e lideranças, sendo que essa pesquisa obteve um percentual de 51,75%, enquanto que o BACEN (2014, p. 51) obteve um percentual menor de 33%.

Ainda se questionou se em um conceito amplo de sustentabilidade, a instituição realiza ações dirigidas ao benefício do ambiente econômico e social em que está inserida, sendo elas voltadas ou não ao seu quadro associativo. Essa pesquisa obteve um percentual de 73,68%, enquanto que o trabalho base do BACEN (2014, p. 51) apresentou um resultado de 76,6%.

4.1.3 Estrutura, Conselho de Administração e Gestão

Esse grupo de diretrizes aborda, de acordo com o BACEN (2014, p. 20), os organismos de alta administração, nesse caso o Conselho de Administração e a Direção Executiva, pois são responsáveis por ações como planejamento, implementação e fiscalização de várias políticas, procedimentos e atividades da cooperativa de crédito relacionadas a boa estrutura de governança, incluindo aqui questões relacionadas a representatividade e fiscalização pelos *stakeholders* internos e externos.

4.1.3.1 Características e efetividade da administração Estratégica (Conselho de Administração/Diretoria)

Um dos primeiro tópicos abordados por essa pesquisa, referente a estrutura normativa da cooperativa de crédito, foi um questionamento se a cooperativa possui códigos

de ética/conduita vigentes, essa pesquisa obteve um percentual de 84,21%, valor bem próximo ao apresentado por BACEN (2014, p. 51), que foi de 91,6%.

Sobre as responsabilidades e atribuições dos membros do Conselho de Administração, foi questionado se elas constam no regimento interno da cooperativa. Essa pesquisa obteve um resultado de 91,23%, valor próximo ao obtido pelo BACEN (2014, p. 52) que foi de 99,3%.

Outra característica referente ao Conselho de Administração abordada foi se a maioria dos integrantes está em seu primeiro mandato, ao passo que essa pesquisa obteve para essa questão um valor de 17,54%, enquanto que BACEN (2014, p.52) apresentou um resultado de 29,4%.

Ainda, referente a estrutura e representatividade em Conselho de Administração, foi questionada se existe algum critério formalizado para que os diferentes segmentos (regiões, categorias profissionais, etc) que compõe o quadro social possuam alguma representatividade no Conselho de Administração. Essa pesquisa obteve um percentual de respostas afirmativas de 29,82%, valor bem próximo ao apresentado pelo BACEN (2014, p. 52), que foi de 31,7%.

Sobre esses membros do Conselho de Administração foi questionado também se eles são periodicamente avaliados. Essa pesquisa obteve um percentual de 21,39%, valor muito próximo ao apresentado pelo BACEN (2014, p. 52) que foi de 23,5%.

Ainda sobre o processo e os resultados das avaliações individuais dos conselheiros foi questionado se eles são divulgados aos cooperados por meio do relatório da Administração. Essa pesquisa obteve um percentual de 8,77%, enquanto que o trabalho do BACEN (2014, p. 52) demonstrou um valor de 2,3%.

Buscando investigar sobre as atividades do Conselho de Administração se questionou se existe um Planejamento Estratégico homologado por esse órgão e que esteja em vigência. Esse trabalho obteve um percentual de 72,81% de respostas positivas a essa questão, enquanto que o que o trabalho do BACEN (2014, p. 52) apresentou um valor de 54,6%.

Outra atividade questionada foi em relação se no último exercício o Conselho de Administração deliberou e registrou uma agenda mínima de trabalho para o próximo exercício, abordando questões como cronograma de reuniões e temas a serem tratados. Ao passo que essa pesquisa obteve um valor de 65,79%, enquanto que o trabalho do BACEN (2014, p. 52) apresentou um valor de 48%.

Foram feitos questionamentos sobre a formação de futuros dirigentes e política de sucessão. Sobre o processo sucessório de dirigentes, foi questionado se existem política sobre isso e se esta registrada em algum documento formalizado na cooperativa. Essa pesquisa

apresentou um resultado de 26,32%, enquanto que o BACEN (2014, p.52) apresentou um valor resultante de 16,2%.

Já sobre a educação de potenciais conselheiros de administração e diretores foi questionado se em alguma regulamentação da cooperativa ou sistema cooperativo está previsto o treinamento regular para eles. Essa pesquisa obteve um percentual de 59,65%, contrastando com o trabalho do BACEN (2014, p. 52) que obteve um resultado de 34,9%.

Outro ponto destacado foi em relação a políticas de remuneração em órgãos estratégicos, questionando se a cooperativa possui critérios formalizados para a remuneração dos membros do Conselho de Administração. Foram encontrados aqui também valores semelhantes, sendo que essa pesquisa obteve um percentual de 74,56% enquanto que o BACEN (2014, p. 53) apresentou um resultado de 81,8%.

A periodicidade das reuniões do Conselho de Administração também foi abordada, questionando se ela ocorria de forma mensal. A pesquisa obteve um valor de 88,6%, enquanto que o trabalho do BACEN (2014, p. 53) mostrou um resultado de 92,1%.

Semelhança de resultados também ocorreu quando se questionou se haviam comitês de assessoramento ao Conselho de Administração. Ao passo que para essa questão essa pesquisa obteve um percentual de 35,96%, valor bem próximo ao obtido anteriormente pelo BACEN (2014, p. 53) que foi de 36,6%.

4.1.3.2 Características e efetividade de Gestão Executiva (Direx)

Essa seção do questionário tem por objetivo obter informações das cooperativas de crédito referente as características e efetividade da Direção Executiva, onde foram abordadas questões relativos ao processo seletivo de executivos, disponibilidade dos diretores executivos para as atividades nas cooperativas de crédito, formação e capacitação dos diretores executivos, políticas de remuneração e a efetividade de suas ações junto as cooperativas.

Referente as atividades da Diretoria Executiva, foi questionado se foi deliberada e aprovada uma agenda de trabalho para o próximo exercício, abordando por exemplo cronograma de reuniões e temas a serem tratados. Essa pesquisa obteve um percentual de 65,79% de respostas positivas, enquanto que o BACEN (2014, p. 54) demonstrou um resultado de 36%.

Outra questão diz se a Diretoria Executiva elabora de forma rotineira algum tipo de relatório direcionado aos cooperados. Esse trabalho obteve um percentual de 38,6%, enquanto que o BACEN (2014, p. 55) demonstrou um resultado menor, de 14,8%.

Foi questionado também se a Diretoria Executiva elabora de forma rotineira algum tipo de relatório direcionado ao Conselho Fiscal. Este trabalho obteve novamente um percentual maior que o apresentado pelo BACEN (2014, p.55): 46,49% *versus* 24,2%.

Outra questão abordada foi se a cooperativa de crédito dispõe de site (sítio eletrônico). Ao passo que essa pesquisa obteve um percentual de 75,44%, valor próximo ao apresentado pelo BACEN (2014, p. 55).

4.1.4 Fiscalização

As questões referente a dimensão de fiscalização nas cooperativas de crédito serão aqui apresentadas, de acordo com tópicos referente a estrutura e funcionamento do Conselho Fiscal, preparação e requisitos dos conselheiros, auditoria interna e externa e a efetividade do Conselho Fiscal.

4.1.4.1 Estrutura e características do Conselho Fiscal

Sobre esse tópico, a pesquisa questiona se no último exercício o Conselho Fiscal estabeleceu uma agenda mínima de trabalho que planeja realizar no exercício anual, contendo por exemplo um cronograma previsto de reuniões e os temas a serem trabalhados no exercício subsequente. Essa pesquisa obteve um percentual de 69,3%, enquanto o trabalho do BACEN (2014, p. 56) demonstrou um resultado de 42,1%.

Ainda relativo a esse tópico, foi questionado se as reuniões ordinárias do Conselho Fiscal no último exercício foram realizadas juntamente com as do Conselho de Administração ou da Diretoria Executiva. Ao passo que essa pesquisa registrou um resultado de 21,93%, resultado maior que o apontado por BACEN (2014, p. 56) de 12,2%.

Outra questão abordada era em relação a cooperativa de crédito possuir critérios formalizados para a remuneração do Conselho Fiscal. Essa pesquisa obteve um percentual de 75,44%, valor semelhante ao apontado por BACEN (2014, p. 56) que foi de 78%.

Referente a condições para que uma pessoa atue no Conselho Fiscal, foi questionado se há alguma regulamentação que prevê o treinamento regular para os potenciais conselheiros fiscais. Para essa questão, essa pesquisa obteve um percentual de respostas positivas de 57,89%, enquanto que o trabalho do BACEN (2014, p. 56) obteve um percentual de 43,8%.

Outra questão aborda se o Conselho Fiscal possui algum regulamento ou regimento interno na cooperativa de crédito. Essa pesquisa obteve um percentual de 76,32% de respostas positivas a essa questão, já o BACEN (2014, p. 57) demonstrou um valor de 63%.

Referente a reuniões ocorridas no último exercício, foi questionado se o Conselho Fiscal realizou reuniões extraordinárias durante o último exercício. Fato que foi confirmado por essa pesquisa em 34,21% das cooperativas de crédito que participaram dela, percentual maior do que o registrado por BACEN (2014, p. 57) que foi de 15,4%.

A representatividade na composição do Conselho Fiscal foi abordada também, questionando se há algum critério formalizado para que os diferentes segmentos – regiões, categorias profissionais, etc – que compõe o quadro social tenha representatividade no Conselho Fiscal. Essa pesquisa registrou um percentual de 26,32%, enquanto que no projeto do BACEN (2014, p. 57) foi demonstrado um valor de 87,3%.

Referente a auditoria, foi questionado se o Conselho Fiscal se reúne regularmente com a auditoria interna, fato que essa pesquisa registrou em 45,61% das cooperativas participantes, valor bem distante do que foi apresentado por BACEN (2014, p. 57) que foi de 36,7%.

Outra questão que aborda a auditoria, era o questionamento referente se o Conselho Fiscal reúne-se com o responsável pela auditoria externa (independente/auditoria cooperativa) quando do encerramento dos trabalhos de auditoria de demonstrações contábeis. Para esse ponto, esta pesquisa obteve um percentual de 54,39%, enquanto que o trabalho do BACEN demonstrou um resultado de 42,60%.

Foi questionado também nesse âmbito de auditoria, se as regras para a contratação de auditoria externa estão formalizadas em algum tipo de documento de cooperativa ou do sistema de cooperativas ao qual está atrelado. Essa pesquisa obteve um percentual de respostas positivas de 71,93%, enquanto que o BACEN (2014, p. 59) apresentou um resultado de 61% para essa mesma questão.

Referente à interação dos cooperados com a instituição foi questionado se a cooperativa de crédito possui canais institucionais para acolher as reclamações e reivindicações dos cooperados. Essa pesquisa obteve um percentual de respostas positivas a essa questão de 88,6%, valor próximo ao apresentado pelo BACEN (2014, p. 58) que foi de 99,6%.

Ainda referente à questão de a cooperativa possuir canais institucionais para estabelecer a comunicação direta entre associados e o Conselho Fiscal. Nesse questionamento, essa pesquisa obteve um valor de 44,74%, enquanto que o trabalho do BACEN (2014, p. 58) apresentou um resultado de 11,40%.

4.1.5 Questões sem parâmetro de comparação

Durante a construção do instrumento de pesquisa, foi identificado que algumas características destacadas pelos trabalhos do BACEN (2009, 2014) não foram questionadas pelos referidos trabalhos, sendo portanto feitas questões inéditas de acordo com o embasamento fornecidos pelos projetos do Banco Central do Brasil referente à Governança Corporativa em Cooperativas de Crédito. As questões elaboradas para a construção do índice são apresentadas nas tabelas a seguir separadas pelas dimensões, sendo possível assim pontuar mais uma contribuição dessa dissertação.

4.1.5.1 Representatividade

Na dimensão de representatividade, foram identificados ausência de questionamentos relacionado a assembleias: discussão de pauta, periodicidade, local de realização, processo eleitoral.

As questões estão apresentadas na TABELA 5, demonstrando as porcentagens de respostas positivas os referidos questionamentos.

<u>ORDEM</u>	<u>QUESTÃO</u>	<u>SIM (%)</u>
6	As pautas das assembleias são discutidas formalmente com os cooperados antes da realização da assembleia geral (pré assembleias)?	40,35%
13	As assembleias ocorrem de forma periódica, com período menor de 6 meses?	7,89%
14	As últimas três assembleias ocorreram no mesmo local?	65,79%
15	As pautas referentes às assembleias são disponibilizadas para os cooperados previamente a Assembleia Geral?	84,21%
16	Todos os temas previstos para a assembleia constam na pauta?	92,98%
17	As prestações de contas são abordadas nas assembleias?	93,86%
26	Os associados são informados sobre seus direitos e deveres legais e estatutários, especialmente em casos de perda e/ou prejuízo?	92,11%
27	No processo eleitoral é efetuado uso do voto por aclamação?	68,42%
28	A comissão eleitoral é composta por número ímpar de integrantes? (Considerar 0 - zero - como par)	76,32%
29	Houve renovação de no mínimo de 50% dos membros dos órgãos de administração na última eleição?	49,12%
30	Houve renovação de no mínimo de 50% dos membros dos órgãos de fiscalização na última eleição?	53,51%
31	As pautas das assembleias gerais incluem os itens "Outros assuntos", "Assuntos gerais" ou similares?	78,95%

TABELA 5 – QUESTÕES SEM PARÂMETRO – REPRESENTATIVIDADE
 FONTE: O AUTOR

Em relação às pautas das assembleias foi questionado se as mesmas são apresentadas de forma prévia à Assembleia Geral para os cooperados na questão 6, que foi derivada a partir de BACEN (2009, p. 96):

A realização de reuniões periódicas e de pré-assembleias [...] são instrumentos para esclarecer os associados sobre as atividades e os resultados da cooperativa, que contribuem para formar ambiente favorável à apreensão de suas críticas e propostas.

Esse questionamento sobre a ocorrência de pré assembleias para discussão da pauta entre os cooperados obteve um percentual de respostas positivas de 40,35%,

Derivando desse trecho também, foi elaborada o item 13, questionando se havia reuniões periódicas ocorrendo em um período menor que seis meses, ao passo que apresentou um resultado de apenas 7,89%.

Outra questão que foi baseada nesse trecho foi a questão de que se as pautas são disponibilizadas para os cooperados previamente a Assembleia Geral (BACEN, p. 246), obtendo aqui um resultado de 84,21%. Sobre a pauta da assembleia também foi questionado se todos os temas estavam previstos na pauta (questão 16), ao passo que foi obtido respostas positivas em 92,98%.

Uma das razões apontadas pelos cooperados em relação a não participação deles na assembleias, foi em relação a mudança de local de realização da mesma (BACEN, 2009, p. 158). Portanto, a questão 14 objetivou verificar se está havendo uma recorrência da realização das últimas assembleias no mesmo local, obtendo um resultado de 65,79%.

Referente à prestação de contas ser abordada nas assembleias, BACEN (2009, p. 173) indica que ela deve ser apresentada na Assembleia Geral, ao passo que essa pesquisa obteve um percentual de 93,86%.

A questão 27 questiona se as votações são efetuadas por meio de voto por aclamação, que de acordo com BACEN (2009, p.104) esse procedimento deve ser evitado. Foi obtido um valor de 68,42%. Para o cálculo do IGCCRED essa lógica foi invertida e o percentual que respondeu NÃO a essa questão foi considerada para incrementar o IGCCRED.

Outra recomendação do BACEN (2009) é de que a comissão eleitoral não fosse composta por número par de integrantes para evitar empate em caso de votações. Essa pesquisa abordou esse tópico obtendo um índice de respostas positivas de 76,72%.

4.1.5.2 Estrutura, Conselho de Administração e Gestão

A segunda dimensão definida por BACEN (2014) abordava questões relativas a Estrutura, Conselho de Administração e Gestão e também foi complementada com questões elaboradas de acordo com os trabalhos do BACEN (2009; 2015) e estão elencadas na TABELA 6.

BACEN (2009, p. 181) aponta que, de acordo com condutas e padrões éticos indica que as “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”, porém não foi abordado nos questionários.

A questão 49, diz respeito a exatamente isso, e obteve um percentual de respostas positivas de 63,16%. Ainda nessa mesma lógica foi questionado se há regulação interna para a resolução de conflitos de interesse em órgãos estatutários, como visto na questão 50, obtendo valor semelhante de 64,04%.

ORDEM	QUESTÃO	SIM (%)
49	Existe regulamentação interna à singular, central ou sistema cooperativo a que pertence sobre "Divulgação de transações com partes relacionadas"?	63,16%
50	Existe regulamentação interna à singular, central ou sistema cooperativo a que pertence sobre "resolução de conflitos de interesse em órgãos estatutários"?	64,04%
52	Sobre o último exercício houve envio/disponibilização de relatórios ou informações, em caráter periódico, aos associados?	75,44%
53	As normas institucionais estabelecem as atribuições e responsabilidades dos administradores com funções estratégicas?	85,09%
54	As normas institucionais estabelecem as atribuições e responsabilidades dos administradores com funções executivas?	86,84%
55	As reuniões dos administradores com funções estratégicas acontecem sem a participação de administradores com funções executivas, salvo quando chamados a prestar esclarecimentos?	43,86%
56	O desempenho dos gestores é avaliado regularmente ao menos uma vez ao ano?	50,88%
57	A remuneração dos executivos é baseada em critérios claros e transparentes e alinhada com a realidade da cooperativa?	78,95%
58	Está previsto em estatuto as seguintes atribuições e responsabilidades dos administradores com funções estratégicas a política de relacionamento entre as cooperativas singulares filiadas?	67,54%
59	Está previsto em estatuto as seguintes atribuições e responsabilidades dos administradores com funções estratégicas a política de divulgação de dados comparativos sobre o desempenho de suas filiadas?	60,53%
60	Todos os administradores com funções executivas, responsáveis que são pela gestão operacional, estão com dedicação exclusiva às atividades da cooperativa?	56,14%
61	A cooperativa possui uma política de gestão de riscos regulamentada, formalizada e divulgada para o quadro funcional da cooperativa?	80,70%
62	Os dados econômico financeiros da cooperativa e os indicadores de desempenho estão disponíveis no site da cooperativa para toda a sociedade?	45,61%
63	A divulgação dos pareceres da auditoria externa e do Conselho Fiscal é feita de maneira prévia à realização da Assembleia Geral?	79,82%
64	A cooperativa incentiva a candidatura de cooperados ao Conselho Fiscal, visando preservar a representatividade das regiões, segmentos econômicos ou sociais nesse Conselho?	77,19%
65	Há pré-requisito de capacitação técnica para membros do Conselho Fiscal?	68,42%
66	Existe processo regular de apresentação da cooperativa aos novos conselheiros fiscais, contemplando tanto informações internas quanto as descrições E responsabilidades de sua função?	71,93%
67	A cooperativa oferece, direta ou indiretamente, treinamento específico para a preparação dos conselheiros fiscais para o exercício da função?	90,35%
68	Os membros do Conselho Fiscal têm acesso, individualmente, a todos os documentos e informações necessários ao exercício de sua função?	89,47%
69	Os documentos a serem examinados pelo Conselho Fiscal em suas reuniões ordinárias são encaminhados formalmente a seus membros antes da data da reunião, ou seja, com tempo para análise prévia?	65,79%
70	Há mecanismo formalizado que impeça que a empresa de auditoria externa contratada tenha vínculos com membros ou com parentes de membros dos órgãos estatutários da cooperativa?	71,93%
71	Há algum critério formalizado para que os diferentes segmentos que compõe o quadro social tenham representatividade no Conselho de Administração?	32,46%

TABELA 6 – QUESTÕES SEM PARÂMETRO – ESTRUTURA, CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO
FONTE: O AUTOR

Ainda BACEN (2009, p. 177) versa que reuniões dos administradores com funções estratégicas [...] devem acontecer, via de regra, sem a participação de administradores com funções executivas, salvo quando chamados a prestar esclarecimentos”. Texto que direcionou a questão 55 dessa dissertação, obtendo assim um valor de 67,54%.

BACEN (2009, p. 125) também indica que o desempenho dos gestores deve ser avaliado anualmente em prol de aumentar o grau de governança corporativa das organizações. A questão 56 dessa dissertação abordou exatamente isso, obtendo respostas positivas de 50,88%.

Já BACEN (2009, p. 179) recomenda que a política de remuneração possua critérios claros e transparentes dos executivos da cooperativa de crédito, o que foi abordado na questão 57 e obteve um percentual de 78,95% de respostas positivas.

Sobre o risco (BACEN, 2009, p. 144) indica ser relevante a cooperativa de crédito ter uma política de gestão de riscos regulamentada, formalizada e divulgada para todos os interessados da cooperativa, desde os colaboradores até os cooperados. Esse ponto foi abordado na questão 61, e obteve um percentual de 80,70%.

4.1.5.3 Fiscalização

Finalmente para dar maior abrangência ao questionário para construir o IGCCRED, foram incrementadas algumas questões relacionadas a dimensão de Fiscalização, que estão dispostas na TABELA 7.

ORDEM	QUESTÃO	SIM (%)
75	As responsabilidades e atribuições dos membros do Conselho Fiscal constam no regimento interno da cooperativa?	91,23%
86	Há a contratação de uma auditoria externa?	87,72%
87	O Conselho Fiscal é um órgão independente da administração da cooperativa?	90,35%
88	O plano de trabalho anual do Conselho Fiscal é regulamentado, formalizado e divulgado aos cooperados?	28,95%
89	A cooperativa de crédito está atrelada a alguma cooperativa central de crédito?	76,32%
90	Os sistemas organizados e/ou as cooperativas centrais de crédito produzem e divulgam informações e indicadores de suas cooperativas filiadas?	76,32%

TABELA 7 – QUESTÕES SEM PARÂMETRO – FISCALIZAÇÃO
FONTE: O AUTOR

Vale destacar aqui as questões referentes à auditoria que BACEN (2009, p. 184) que versa sobre a contratação de uma auditoria externa. No questionário utilizado pelo BACEN ele abordou apenas a auditoria interna, sendo interesse desse questionário abordar esse item, que foi questionado na questão 86 e obteve um percentual de respostas positivas de 87,72%.

As questões 87 e 88 foram inspiradas nos questionamentos do BACEN (2009, p. 255-256) que abordam sobre as atribuições do conselho Fiscal em relação a sua autonomia e atribuições. Aqui nesse trabalho, ao se questionar sobre a independência desse órgão, obteve-se um indicador de 90,35%, porém, enquanto se questionou sobre a formalização das atividades do Conselho Fiscal, houve um indicador de apenas 18,95%.

BACEN (2009, p. 149) indica que o atrelamento da cooperativa de crédito possibilita uma facilidade na implementação mais adequada e com um acompanhamento melhor dos mecanismos de governança, o que foi obtido um percentual de respostas positivas de 76,32%. Mesmo percentual foi obtido quando se questionou se os sistemas/confederações fornecem suporte a suas associadas por meio de indicadores e informações.

As questões elencadas aqui foram utilizadas para dar maior embasamento ao índice de governança que esse trabalho se propôs a elaborar.

4.2 ANÁLISE DO ÍNDICE DE GOVERNANÇA CORPORATIVA DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO PARTICIPANTES DA PESQUISA.

O índice de governança corporativa aqui proposto tem por principais objetivos a possibilidade de classificar as cooperativas de crédito participantes da pesquisa, assim como permitir verificar se há relação entre o grau de governança corporativa calculado e os indicadores de risco e desempenho.

Foi classificado como variável dependente o índice de governança, denominado aqui como IGCCRED. O índice foi gerado de acordo com as respostas obtidas por meio do instrumento de pesquisa enviado às cooperativas de crédito, composto de 90 questões, baseadas nos trabalhos do Banco Central do Brasil (2009, 2014), sendo que para cada questão, havia uma resposta SIM e NÃO, onde cada resposta SIM acrescentava uma unidade ao IGCCRED de cada cooperativa.

Portanto, o máximo valor que o IGCCRED poderia atingir é de 90, porém o valor máximo atingido foi de 85, enquanto que a de menor valor alcançou a pontuação de 21 (TABELA 8). Foi obtida uma média de 58,9813 e uma mediana de 60. Foram considerado os dados válidos de 107 cooperativas que compuseram a amostra para os cálculos referentes ao IGCCRED, as estatísticas foram obtidas através do *software Gretl* e estão demonstradas a seguir.

A classificação das cooperativas de crédito de acordo com o grau de IGCCRED calculado pode ser conferido na TABELA 9, que demonstra as 107 cooperativas de crédito participantes da pesquisa.

MÉDIA	MEDIANA	MÍNIMO	MÁXIMO
58,9813	60,0000	21,0000	85,0000
Desvio Padrão	C.V.	Enviesamento	Curtose Ex.
12,3579	0,209522	-0,304655	-0,157301
Perc. 5%	Perc. 95%	intervalo IQ	Observações omissas
40,0000	78,0000	18,0000	0

TABELA 8 – ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS IGCCRED

FONTE: O AUTOR

Como no ato da solicitação da participação da instituição na pesquisa foi garantido o anonimato ao respondente, as cooperativas de crédito foram identificadas com código numérico de 1-120 (descartando as que não foram consideradas conforme já explicado anteriormente). Nota-se que a cooperativa de crédito de código 39 foi a que apresentou o maior IGCCRED, enquanto que a menos pontuada no IGCCRED foi a cooperativa de crédito representada pelo código 19.

Ainda sobre as características da amostra, 86,92% ou 93 cooperativas de crédito estão atreladas a algum sistema de crédito, e destas 17,20% estão atreladas a sistemas diversos, como: CrediSIS, PRIMACREDI, UNIPRIME, CRESOL, CECRERS, FNCC, CECRED, OCB, ASCOOB/CONFESOL, CECRESP e CREHNOR. O sistema SICOOB apresentou maior índice de participação nessa pesquisa, com 58,06% entre as cooperativas que estão atreladas a algum sistema, seguido pelo SICREDI, com 13,98% e UNICRED com 10,75%. Calculado o IGCCRED para essa estratificação apenas para descrever a amostra, observou-se que as cooperativas de crédito que estão atreladas a algum sistema, apresentam um IGCCRED maior que as que não estão atreladas (TABELA 10).

CLASSIFICAÇÃO	CÓDIGO COOPERATIVA DE CRÉDITO	IGOV	CLASSIFICAÇÃO	CÓD COOPERATIVA DE CRÉDITO	IGOV	CLASSIFICAÇÃO	CÓD COOPERATIVA DE CRÉDITO	IGOV	CLASSIFICAÇÃO	CÓD COOPERATIVA DE CRÉDITO	IGOV	CLASSIFICAÇÃO	CÓD COOPERATIVA DE CRÉDITO	IGOV
1	39	85	23	41	69	45	52	62	67	53	55	89	102	47
2	32	84	24	81	69	46	54	62	68	109	55	90	75	46
3	12	79	25	101	69	47	55	62	69	34	54	91	28	45
4	14	79	26	42	68	48	59	62	70	69	54	92	38	45
5	48	78	27	100	68	49	22	61	71	87	54	93	57	45
6	98	78	28	24	67	50	23	61	72	9	53	94	73	45
7	112	77	29	31	67	51	26	61	73	44	53	95	17	44
8	13	76	30	35	67	52	92	61	74	84	53	96	61	44
9	51	76	31	36	67	53	113	61	75	58	52	97	29	43
10	4	75	32	64	67	54	18	60	76	67	52	98	70	43
11	16	75	33	65	67	55	79	60	77	82	52	99	2	42
12	86	75	34	76	67	56	93	59	78	43	51	100	11	40
13	95	75	35	105	67	57	99	59	79	96	51	101	88	40
14	49	74	36	110	67	58	68	58	80	30	50	102	103	40
15	37	73	37	56	66	59	89	58	81	106	50	103	111	40
16	1	72	38	45	65	60	114	58	82	8	49	104	5	38
17	40	71	39	21	64	61	7	57	83	33	49	105	74	32
18	60	71	40	94	64	62	10	57	84	47	49	106	63	30
19	85	71	41	27	63	63	83	57	85	77	48	107	19	21
20	3	70	42	80	63	64	108	57	86	90	48			
21	25	70	43	91	63	65	97	56	87	15	47			
22	46	70	44	20	62	66	104	56	88	50	47			

TABELA 9 - CÁLCULO IGCCRED
FONTE: O AUTOR

Ainda referente a TABELA 10, foi observado que entre as cooperativas de crédito atreladas a algum sistema cooperativo, a maior média do IGCCRED foi obtida pelo sistema SICREDI, demonstrando uma pontuação média de 66, enquanto que o segundo maior índice foi obtido pelas cooperativas de crédito atreladas a OUTROS SISTEMAS, com uma pontuação média de 63,5, o UNICRED aparece na terceira posição, apresentando uma média de 60,6%.

ESTRATIFICAÇÃO	RÓTULO	QUANTIDADE	%	MÉDIA	MEDIANA	MÍNIMO	MÁXIMO
INDEPENDENTES	INDEPENDENTES	14	13,08%	45,1429	45,5	21	61
ATRELADAS	ATRELADAS	93	86,92%	61,0645	62	30	85
SISTEMA 2	OUTROS SISTEMAS	16	17,20%	63,5	67	47	85
SISTEMA 3	SICCOOB	54	58,06%	59,2407	60,5	30	78
SISTEMA 4	SICREDI	13	13,98%	66	67	45	84
SISTEMA 5	UNICRED	10	10,75%	60,6	58	40	79

TABELA 10 - ESTRATIFICAÇÃO POR SISTEMA – POSIÇÃO
FONTE: O AUTOR

Continuando a análise estratificada por sistemas, de acordo com a TABELA 10, vale destacar que a categoria que apresentou a maior pontuação do IGCCRED foi OUTROS SISTEMAS, com um IGCCRED de 85, divergindo com o valor médio apresentado anteriormente, onde o SICREDI apresentou o maior IGCCRED. Ressalta-se aqui também que o valor mínimo foi apresentado pelo sistema SICOOB, sendo apresentando um IGCCRED de 30.

Ainda analisando sobre a estratificação por sistema, pode-se analisar a sua dispersão, conforme demonstrada na TABELA 11. Percebe-se que os valores do desvio padrão estão bem semelhantes, sendo maior apenas no sistema UNICRED, um valor de 15,0643, enquanto que na categoria que abrange OUTROS SISTEMAS apresenta um desvio padrão de 11,2012, enquanto os sistemas SICOOB e SICREDI, apresentam respectivamente valores de 10,5275 e 10,2551.

ESTRATIFICAÇÃO	RÓTULO	Desvio Padrão	C.V.	Enviesamento	Curtose Ex.	Perc. 5%	Perc. 95%	intervalo IQ
INDEPENDENTES	INDEPENDENTES	10,5601	0,233927	-0,597151	0,228353	indefinido	indefinido	13
ATRELADAS	ATRELADAS	11,2548	0,184309	-0,216445	-0,438445	41,4	78,3	16
SISTEMA 2	OUTROS SISTEMAS	11,2012	0,176397	0,0101415	-0,994889	indefinido	indefinido	17
SISTEMA 3	SICOOB	10,5275	0,177707	-0,410174	-0,0884629	40	76,25	14
SISTEMA 4	SICREDI	10,2551	0,15538	-0,286629	0,0144376	indefinido	indefinido	10,5
SISTEMA 5	UNICRED	15,0643	0,248586	0,045618	-1,62278	indefinido	indefinido	28,75

TABELA 11 - ESTRATIFICAÇÃO POR SISTEMA – DISPERSÃO
FONTE: O AUTOR

Seguindo o trabalho do BACEN (2014), foi feita outra estratificação em relação as cinco divisões geográficas do Brasil: Norte, Sul, Centro-Oeste, Sudeste e Sul, de acordo com a TABELA 12.

ESTRATIFICAÇÃO	RÓTULO	QUANTIDADE	%	MÉDIA	MEDIANA	MÍNIMO	MÁXIMO
REGIÃO 1	CO	6	5,61%	61,1667	65	40	74
REGIÃO 2	N	8	7,48%	58,5	61,5	32	72
REGIÃO 3	NE	15	14,02%	59,4	61	45	79
REGIÃO 4	S	35	32,71%	62,0571	63	43	85
REGIÃO 5	SE	43	40,19%	56,1163	57	21	78

TABELA 12 - ESTRATIFICAÇÃO POR REGIÃO
FONTE: O AUTOR

Apesar de haver participação de todas as regiões do Brasil, ocorreu alta dispersão da participação das cooperativas de crédito na pesquisa. A região Sudeste foi a que mais teve participantes com 40,19% da amostra, enquanto que a região Centro-Oeste participou com apenas 5,61% da amostra.

A região que apresentou a maior média de IGCCRED foi a região Sul com um valor médio de 62,0571, seguido pela região Centro-Oeste, com uma média de 61,1667. Vale

ressaltar aqui que a região com a menor média calculada de IGCCRED foi a região Sudeste, porém pode ser um reflexo de ter sido a região com a maior participação. Assim como quando se analisa o valor mínimo do IGCCRED, sendo essa região com o menor valor (21), enquanto que a região que apresentou o maior valor de IGCCRED foi a região Sul.

ESTRATIFICAÇÃO	RÓTULO	Desvio Padrão	C.V.	Enviesamento	Curtose Ex.	Perc. 5%	Perc. 95%	intervalo IQ
REGIÃO 1	CO	12,5605	0,205349	-0,783808	-0,695491	indefinido	indefinido	21,25
REGIÃO 2	N	14,5308	0,248389	-0,706642	-0,751112	indefinido	indefinido	23,75
REGIÃO 3	NE	10,0839	0,169763	0,0342295	-0,873309	indefinido	indefinido	19
REGIÃO 4	S	12,1992	0,19658	-0,0550544	-0,949657	43	84,2	21
REGIÃO 5	SE	12,6495	0,225416	-0,360926	0,235886	31,6	76,8	13

TABELA 13 - ESTRATIFICAÇÃO POR REGIÃO – DISPERSÃO
FONTE: O AUTOR

Finalmente sobre a estratificação por região, o desvio padrão nas cinco regiões ficou um pouco mais disperso, com o maior desvio padrão no valor de 14,5308 apresentado pela região 2 – Norte e o menor apresentado pelo Nordeste, com 10,0839.

Ressalta-se aqui o fato de que a amostra não ser numerosa, ela não permite uma generalização dos resultados para todo o universo das cooperativas de crédito nacionais.

4.3 ANÁLISE DOS INDICADORES DE DESEMPENHO E RISCO DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO PARTICIPANTES DA PESQUISA

A formulação das hipóteses desse trabalho versa que o IGCCRED esta positivamente relacionado ao desempenho e negativamente relacionado ao risco. O desempenho e o risco são medidos através de indicadores apontados por Bressan *et al* (2010), baseados no Sistema Pearls, que é subdividido em seis grupos de indicadores contábeis financeiros:

- *protection* (proteção);
- *effective financial structure* (efetiva estrutura financeira);
- *assets quality* (qualidade dos ativos);
- *rates of return and costs* (taxas de retorno e custos);
- *liquidity* (liquidez);
- *signs of growth* (sinais de crescimento).

Como indicadores para analisar as hipóteses dessa dissertação, serão utilizados

indicadores do grupo *protection* (proteção) relacionados aos indicadores de risco das cooperativas de crédito e os do grupo *rates of return and costs* (taxas de retorno e custos) relacionados aos indicadores de desempenho das organizações em estudo.

Estão esquematizados, no **APÊNDICE B**, os indicadores demonstrando as contas apontadas por Bressan *et al* (2010), destacando os indicadores relacionados ao risco e ao desempenho, e na coluna **DADOS**, apontando as contas que estão presentes ou ausentes nos balancetes disponíveis no site do Banco Central do Brasil, sendo utilizados apenas as contas que apresentam os dados, desconsiderando as contas que não se apresentavam nos arquivos disponibilizados pelos BACEN.

Para esse trabalho, foram selecionados os indicadores de Proteção, considerados como os indicadores de risco, os indicadores R1, R2 e R3, enquanto que os de Taxas de Retorno e Custos, considerados como os indicadores de desempenho, e foram selecionados os indicadores D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7 e D8. Os indicadores estão demonstrados na **TABELA 14**, demonstrando os valores calculados para a estatística descritiva das variáveis. De uma forma clara e direta, pela quantidade de observações omissas demonstradas na última coluna, percebe-se que a variável D1 tem alto valor de omissões detectadas, já indicando ser uma variável com alta possibilidade de ser descartada.

Variável	Rótulo da variável	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão	C.V.	Enviesamento	Curtose Ex.	Perc. 5%	Perc. 95%	intervalo IQ	Observações omissas
R4	D1	5,72758	0,0524676	0	329,98	42,9424	7,49746	7,48425	54,0151	0	0,614466	0,203382	48
R5	D2	0,013202	0,0148131	-0,097818	0,0885473	0,0221518	1,67789	-1,4067	7,07609	-0,0274484	0,0414457	0,0169222	0
R6	D3	0,102303	0,0932753	0,0157088	0,31712	0,0450704	0,440559	1,77744	5,33359	0,0501993	0,167964	0,0516733	0
R7	D4	0,013202	0,0148131	-0,097818	0,0885473	0,0221518	1,67789	-1,4067	7,07609	-0,0274484	0,0414457	0,0169222	0
R8	D5	0,052255	0,0598374	-0,350369	0,185463	0,0722139	1,38195	-2,4754	11,5345	-0,0356289	0,154849	0,0593636	0
R10	D6	-7116,1	0,12854	-761435	0,793555	73610,7	10,3443	-10,1985	102,009	-0,277966	0,394163	0,133391	0
R11	D7	0,217309	0,188107	0	0,734335	0,17701	0,814557	0,604529	-0,359605	0	0,532555	0,282895	0
R13	D8	0,044479	0,0365571	0,0054552	0,178713	0,0317508	0,713838	2,0463	4,9438	0,0123747	0,112678	0,0260734	0
P1	R1	0,040792	0,0337053	0,005	0,188534	0,0343052	0,840987	2,38187	6,87222	0,00690886	0,1102	0,0301653	2
P3	R2	0,067874	0,0481546	0	0,360519	0,0639219	0,941771	2,14558	5,77279	0,00580182	0,209115	0,0629317	2
P4	R3	0,037275	0,0211808	0	0,195655	0,0406686	1,09105	2,21416	5,35019	0,00174401	0,133545	0,0375625	2

TABELA 14 - INDICADORES PEARLS 2014
FONTE: O AUTOR

Analisando as variáveis individualmente, como já mencionado, a variável D1 apresentou alta taxa de falta de dados, que pode ser a causa de apresentar valores tão díspares em alguns itens como a média (5,72758), máximo (329,98), desvio padrão (42,9424). Destaque também para a variável D6, que apresentou também valores muito díspares de média e desvio padrão, sendo essas duas variáveis descartadas nessa análise.

A variável que apresentou a maior média foi a D7, seguida pela D3 e pela R2. Sendo as menores médias apresentadas pelas variáveis D2, D4 e R3.

Em relação a mediana, as variáveis que apresentaram maiores resultados foram as variáveis D7, D6 e D3, ao passo que as que obtiveram as menores medianas foram novamente as variáveis D2, D4 e R3.

4.4 ANÁLISE ESTATÍSTICA DA RELAÇÃO ENTRE IGCCRED, DESEMPENHO E RISCO DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO PARTICIPANTES DA PESQUISA

Com os dados organizados e calculados foram feitos alguns testes estatísticos para verificar a qualidade das variáveis. Conforme já salientado na TABELA 14, foi verificado que a variável D1 seria descartada, pois havia um alto índice de dados ausentes. Os dados foram organizados no *Microsoft Excel*, e a estatística calculada no *Gretl*.

4.4.1 Modelo 1

Primeiramente, utilizando os dados de dezembro de 2014, foi gerado o modelo 1: Mínimos quadrados ordinários (OLS), onde já se observa que foram encontradas observações omissas ou incompletas que foram ignoradas na variável D1, conforme já salientado na TABELA 15.

O próprio software ignorou a variável D4, pois ela obteve o mesmo valor que a variável D2, pela falta da conta 8.1.9.55.00-2 (Despesas de juros ao Capital) o que pode ser verificado no **APÊNDICE B**. Foram utilizadas então para o cálculo do modelo 1, as variáveis: R1, R2 e R3, referente aos indicadores de risco anteriormente definidos, e, D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, relacionados aos indicadores de desempenho também anteriormente mencionados. Foram utilizadas as 107 observações coletadas, e os cálculos estatísticos podem ser verificados na TABELA 15.

Verifica-se nesse modelo que há pouca significância para o valor p na maioria das variáveis, apenas sendo significativo para as variáveis D1 e D8, além da constante (valores indicados pelos *Gretl* com o *), que são os menores valores apresentados para o valor p, mais próximo a 0,05.

VARIÁVEIS	COEFICIENTE	ERRO PADRÃO	RÁCIO-T	VALOR P	
const	60,4321	7,9509	7,6007	<0,0001	***
R1	-262,06	296,174	-0,8848	0,3807	
R2	281,123	297,755	0,9441	0,3498	
R3	-336,429	300,444	-1,1198	0,2684	
D1	0,0578047	0,0338041	1,71	0,0937	*
D2	182,498	283,905	0,6428	0,5234	
D3	129,695	83,5545	1,5522	0,1272	
D5	28,6561	48,5936	0,5897	0,5582	
D6	-32,3904	26,7037	-1,2130	0,2311	
D7	1,30494	10,2004	0,1279	0,8987	
D8	-204,504	102,66	-1,9921	0,0521	*
Média var. dependente		61,98305	D.P. var. dependente	10,18872	
Soma resíd. Quadrados		4808,929	E.P. da regressão	10,0093	
R-quadrado		0,201305	R-quadrado ajustado	0,03491	
F(10, 48)		1,209803	valor P(F)	0,308865	
Log. da verosimilhança		-213,5378	Critério de Akaike	449,0756	
Critério de Schwarz		471,9285	Critério Hannan-Quinn	457,9964	

TABELA 15 - ESTATÍSTICA MODELO 1

FONTE: O AUTOR

Como já visto anteriormente, a variável R42 apresentou uma alta taxa de dados omissos, portanto será excluída para se gerar um novo modelo para buscar aumentar a significância estatística deste.

4.4.2 Modelo 2

O segundo modelo foi gerado utilizando-se das variáveis relacionadas ao risco: R1, R2 e R3, referente aos indicadores de risco anteriormente definidos, e, D2, D3, D5, D6, D7, D8, as variáveis de desempenho. Novamente foi gerado um modelo, denominado modelo 2: Mínimos quadrados ordinários (OLS), conforme TABELA 16.

VARIÁVEIS	COEFICIENTE	ERRO PADRÃO	RÁCIO-T	VALOR P	
const	51,52	4,5298	11,3736	<0,0001	***
R1	-137,347	99,9465	-1,3742	0,1726	
R2	90,9129	109,064	0,8336	0,4066	
R3	-90,9214	113,689	-0,7997	0,4259	
D2	-145,043	151,05	-0,9602	0,3394	
D3	156,773	56,5067	2,7744	0,0067	***
D5	48,9274	33,824	1,4465	0,1513	
D6	11,8779	14,4592	0,8215	0,4134	
D7	11,0466	7,42064	1,4886	0,1399	
D8	-247,544	65,9153	-3,7555	0,0003	***
Média var. dependente		58,27619	D.P. var. dependente	12,22662	
Soma resíd. Quadrados		11125,03	E.P. da regressão	10,82153	
R-quadrado		0,284426	R-quadrado ajustado	0,216634	
F(10, 48)		4,195611	valor P(F)	0,000138	
Log. da verosimilhança		-393,7956	Critério de Akaike	807,5913	
Critério de Schwarz		834,1309	Critério Hannan-Quinn	818,3456	

TABELA 16 - MODELO 2: MÍNIMOS QUADRADOS ORDINÁRIOS (OLS)
 FONTE: O AUTOR

Percebe-se um aumento da significância em relação ao valor p das variáveis D3 e D8, verificando assim uma melhora do valor p apresentado por esse modelo que se aproximou de zero. Para verificar a colineariedade das variáveis foi feito o teste de Fatores de Inflacionamento da Variância (VIF).

Variável	VIF
R1	10,44
R2	43,164
R3	18,985
D2	9,787
D3	5,66
D5	5,305
D6	7,204
D7	1,537
D8	3,904

TABELA 17 – MODELO 2: FATORES DE INFLACIONAMENTO DA VARIÂNCIA (VIF)
 FONTE: O AUTOR

O resultado pode ser verificado na Tabela 17, onde os valores maiores de 10 podem indicar um problema de colinearidade, sendo assim a variável a ser descartada é a R2, pois apresenta um VIF muito maior que 10 (43,164).

4.4.3 Modelo 3

Em busca de um modelo mais adequado, que possa ter uma explicação estatística mais confiável, elaborou-se o modelo 3, que foi excluída a variável R2 relacionada ao risco. O modelo é resultado dos seguintes coeficientes, apresentados na TABELA 18.

Foram consideradas as variáveis de indicadores de risco: R1 e R3; e de desempenho as variáveis: D2, D3, D5, D6, D7 e D8.

VARIÁVEIS	Coefficiente	Erro Padrão	rácio-t	Valor p	
const	51,0767	4,49132	11,3723	<0,0001	***
R1	-66,7101	52,9098	-1,2608	0,2104	
R3	-3,98238	45,1752	-0,0882	0,9299	
D2	-126,85	149,227	-0,8500	0,3974	
D3	162,001	56,0683	2,8893	0,0048	***
D5	45,9411	33,5802	1,3681	0,1745	
D6	10,0386	14,2671	0,7036	0,4834	
D7	11,7973	7,35407	1,6042	0,112	
D8	-249,338	65,7753	-3,7908	0,0003	***
Média var. dependente	58,27619	D.P. var. dependente	12,22662		
Soma resíd. Quadrados	11206,4	E.P. da regressão	10,80432		
R-quadrado	0,279192	R-quadrado ajustado	0,219125		
F(10, 48)	4,647981	valor P(F)	0,00008		
Log. da verosimilhança	-394,1782	Critério de Akaike	806,3565		
Critério de Schwarz	830,2421	Critério Hannan-Quinn	816,0354		

TABELA 18 - MODELO 3: MÍNIMOS QUADRADOS ORDINÁRIOS (OLS)
 FONTE: O AUTOR

Aqui novamente percebe-se que a variável R3 apresentou um valor p elevado, sendo candidata a ser retirada para o próximo modelo. Porém, pode-se perceber que os valores do Critério de Akaike e do Critério Hannan-Quinn sofreram uma redução, o que indica uma melhora do modelo.

Novamente, na tentativa de se melhorar o valor p do modelo, selecionou-se uma variável para ser descartada, nesse momento foi selecionada a R3 pelo valor do erro padrão.

4.4.4 Modelo 4

Para melhor valor p das variáveis do modelo, foi gerado o modelo 4 para se verificar a significância das variáveis em relação ao valor p. Nesse modelo foram utilizadas as variáveis de desempenho: D2, D3, D5, D6, D7 e D8, assim como também a variável de risco: R1.

O resultado estatístico pode ser verificado na TABELA 19.

VARIÁVEIS	Coefficiente	Erro Padrão	rácio-t	Valor p	
const	51,2154	4,185	12,2379	<0,0001	***
R1	-70,1722	35,2727	-1,9894	0,0495	**
D2	-126,318	148,34	-0,8515	0,3966	
D3	159,765	49,7503	3,2113	0,0018	***
D5	45,5622	33,1334	1,3751	0,1723	
D6	9,83303	14,0031	0,7022	0,4842	
D7	11,9213	7,18125	1,6601	0,1001	
D8	-247,208	60,8611	-4,0618	<0,0001	***
Média var. dependente		58,27619	D.P. var. dependente	12,22662	
Soma resíd. Quadrados		11207,3	E.P. da regressão	10,74892	
R-quadrado		0,279134	R-quadrado ajustado	0,227112	
F(10, 48)		5,365755	valor P(F)	0,000032	
Log. da verosimilhança		-394,1825	Critério de Akaike	804,365	
Critério de Schwarz		825,5966	Critério Hannan-Quinn	812,9685	

TABELA 19 - MODELO 4: MÍNIMOS QUADRADOS ORDINÁRIOS (OLS)
 FONTE: O AUTOR

O comportamento do Critério de Akaike e do Critério Hannan-Quinn foi redução desse valor e novamente, pelo valor p, a variável D6 é candidata a ser retirada do modelo a fim de aumentar a qualidade do modelo.

4.4.5 Modelo 5

O modelo 5 foi construído de utilizando-se as variáveis desempenho D2, D3, D5, D7 e D8, mantendo a variável de risco R1. Os valores podem ser observados na TABELA 20.

VARIÁVEIS	Coefficiente	Erro Padrão	rácio-t	Valor p	
const	52,2805	3,8904	13,4383	<0,0001	***
R1	-75,6205	34,3197	-2,2034	0,0299	**
D2	-42,581	88,0011	-0,4839	0,6296	
D3	155,656	49,277	3,1588	0,0021	***
D5	40,9393	32,3886	1,264	0,2092	
D7	12,5201	7,11197	1,7604	0,0815	*
D8	-252,974	60,1484	-4,2058	<0,0001	***
Média var. dependente	58,27619	D.P. var. dependente	12,22662		
Soma resíd. Quadrados	11264,28	E.P. da regressão	10,72108		
R-quadrado	0,275469	R-quadrado ajustado	0,23111		
F(10, 48)	6,209988	valor P(F)	0,000015		
Log. da verosimilhança	-394,4487	Critério de Akaike	802,8974		
Critério de Schwarz	821,4751	Critério Hannan-Quinn	810,4254		

TABELA 20 - MODELO 5: MÍNIMOS QUADRADOS ORDINÁRIOS (OLS)

FONTE: O AUTOR

Novamente percebeu-se que o Critério de Akaike e do Critério Hannan-Quinn sofreram uma diminuição, o que indica uma melhora do modelo. Porém, o valor p da variável D2 aumentou, deixando essa variável como uma candidata que devem ser descartadas do processo.

4.4.6 Modelo 6

Procurando alcançar o modelo mais adequado, foi estruturado um modelo com as variáveis que D3, D5, D7 e D8, sobre o desempenho, e a única variável de risco R1.

Percebe-se mais uma melhora significativa no valor p do modelo, assim como no Critério de Akaike e no Critério Hannan-Quinn. Ficando apenas a variável D5 com valor p alto e sem significância. Sendo assim, essa variável foi descartada para gerar um modelo mais robusto.

VARIÁVEIS	Coefficiente	Erro Padrão	rácio-t	Valor p	
const	52,3928	3,86841	13,5438	<0,0001	***
R1	-74,5032	34,1092	-2,1843	0,0313	**
D3	153,503	48,8855	3,1401	0,0022	***
D5	28,458	19,5111	1,4586	0,1479	
D7	13,752	6,61492	2,0789	0,0402	**
D8	-255,679	59,656	-4,2859	<0,0001	***
Média var. dependente		58,27619	D.P. var. dependente	12,22662	
Soma resíd. Quadrados		11291,19	E.P. da regressão	10,67953	
R-quadrado		0,273738	R-quadrado ajustado	0,237058	
F(10, 48)		7,462893	valor P(F)	0,0000056	
Log. da verosimilhança		-394,5740	Critério de Akaike	801,1479	
Critério de Schwarz		817,0717	Critério Hannan-Quinn	807,6005	

TABELA 21 - ESTATÍSTICA MODELO 6
 FONTE: O AUTOR

4.4.7 Modelo 7

Finalmente, utilizando-se as variáveis de desempenho D3, D7 e D8, e a variável de risco R1, foi elaborado mais um modelo (modelo 7), com os seguintes valores apresentados na Tabela 22.

VARIÁVEIS	Coefficiente	Erro Padrão	rácio-t	Valor p	
const	55,9946	2,99442	18,6997	<0,0001	***
R1	-78,368	34,1973	-2,2916	0,024	**
D3	124,614	44,9444	2,7726	0,0066	***
D7	17,7644	6,04962	2,9364	0,0041	***
D8	-251,567	59,9243	-4,1981	<0,0001	***
Média var. dependente		58,27619	D.P. var. dependente	12,22662	
Soma resíd. Quadrados		11533,82	E.P. da regressão	10,73956	
R-quadrado		0,258132	R-quadrado ajustado	0,228457	
F(10, 48)		8,698701	valor P(F)	0,00000457	
Log. da verosimilhança		-395,6902	Critério de Akaike	801,3803	
Critério de Schwarz		814,6501	Critério Hannan-Quinn	806,7575	

TABELA 22 - ESTATÍSTICA MODELO 7
 FONTE: O AUTOR

Percebe-se que o valor p está próximo de zero e que todas as variáveis apresentam significância. O Critério de Akaike e o Critério Hannan-Quinn apresentaram redução nos valores. Portanto o modelo proposto por esse trabalho ficou estabelecido da seguinte forma:

$$\text{IGCCred} = 55,9946 - 78,368R1 + 124,614D3 + 17,7644D7 - 251,567D8$$

Em relação as hipóteses do trabalho, de acordo com a TABELA 23, pode-se verificar que a H2 não foi rejeitada pela variável R1, enquanto que as variáveis D3 e D7 também não rejeitam a H1, enquanto a D8 rejeita a H1.

Lembrando as hipóteses:

H1: O grau do índice de governança é positivamente relacionado com os indicadores de desempenho.

H2: O grau do índice de governança é negativamente relacionado com os indicadores de risco.

VARIÁVEL	SINAL	H1	H2
R1	-	----	Não rejeita
D3	+	Não rejeita	----
D7	+	Não rejeita	----
D8	-	Rejeita	----

TABELA 23 – VARIÁVEIS MODELO 7

FONTE: O AUTOR

Nota-se que a H1 é uma relação positiva entre o IGCCRED e as variáveis de desempenho, portanto o sinal (+) do coeficiente indica que não se rejeita a hipótese, enquanto que o sinal (-) indica que a hipótese é rejeitada. A lógica inversa ocorrer com os indicadores de risco: o sinal (+) indica que a hipótese deve ser rejeitada e o sinal (-) indica que não deve ser rejeitada.

Em relação às variáveis relacionadas ao desempenho, as variáveis D3 e D7 obtiveram sinal positivo em seus coeficientes. A variável D3 representa a razão entre as Despesas Operacionais pelo Ativo Total Médio, enquanto que a D7 representa a razão entre as Rendas de prestação de serviços pelas Despesas Administrativas. As duas variáveis então não rejeitam a H1. Enquanto que a variável D8, que representa a razão entre as Despesas Administrativas e o Ativo Total Médio apresentou um sinal negativo, o que indica que essa variável rejeita a H1.

Assim, sobre a variável representada pelo indicador de risco R1, que sintetiza a relação entra a Provisão de Risco sob operações de crédito / Carteira Classificada Total, como demonstrado na TABELA 23, pode-se afirmar então que a variável R1 não rejeita a H2.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As cooperativas de crédito vem ganhando destaque e relevância no cenário brasileiro nos últimos anos. Essa maior participação vem contribuindo para o desenvolvimento nacional, possibilitando o crescimento de diversas regiões e setores que os bancos tradicionais não tinham interesse em atender, contribuindo para diminuir pobreza, gerar empregos, promover a inclusão social e democratizar o acesso ao capital.

Observando esse crescimento, importância e potencial das cooperativas de crédito o Banco Central do Brasil, órgão que regula todo o Sistema Financeiro Nacional, se ocupou de estudar as cooperativas de crédito sob a ótica da governança corporativa. O estudo se baseou em estudar essas organizações por meio de entrevistas, *workshops*, questionários enviados a diversos membros das cooperativas: cooperados, dirigentes, diretores.

O primeiro fruto desse trabalho do BACEN (2009) foi considerado um projeto estratégico, que contribuiria para o crescimento sustentável de todo o setor cooperativista de crédito nacional, permitindo um ambiente de governança sólido e adequado, por meio da implementação das diretrizes de boas práticas de governança corporativa. Esse trabalho permitiu traçar um panorama das cooperativas de crédito referente a governança corporativa e foi baseado em quatro pilares: participação e representatividade; direção estratégica; gestão executiva; e, fiscalização e controle. Dessa pesquisa saiu as diretrizes para boas práticas de governança corporativa em cooperativas de crédito, valendo ressaltar aqui que elas foram recomendadas e não impostas pelo Banco Central do Brasil.

Posteriormente, o próprio BACEN deu continuidade ao seu trabalho e lançou uma nova rodada de trabalhos junto as cooperativas de crédito (BACEN, 2014), readequando a metodologia do trabalho e baseando seu trabalho em três pilares: representatividade; estrutura de alta administração; e, funções de fiscalização.

Esses trabalhos do Banco Central do Brasil estavam focados prioritariamente em traçar diagnósticos e definir e recomendar boas práticas de governança corporativa, surgiu o questionamento se na realidade havia algum resultado em relação a adoção dessas práticas e o resultado da gestão das cooperativas. Para tanto foi elaborado um índice de governança baseado nos trabalhos do BACEN (2009, 2014), para que fosse feita a análise se havia alguma relação entre o nível de governança corporativa adotada e indicadores de desempenho e risco.

As hipóteses ficaram assim definidas: o grau de IGCCRED é positivamente relacionado com os indicadores de desempenho e negativamente relacionado com os

indicadores de risco. Os indicadores de risco e desempenho foram baseados no Sistema PEARLS, que Bressan *et al* (2010), adequaram para a realidade brasileira, porém foi só utilizado para uma análise em um trabalho (BRESSAN *et al*, 2011).

O questionário foi elaborado de acordo com os trabalhos do BACEN (2009, 2014), que já possuem um instrumento validado e aplicado, porém para esse trabalho foram utilizadas questões já aplicadas pelo BACEN complementado por questões que se fizeram necessárias para dar maior robustez ao IGCCRED, considerando aqui uma contribuição já no instrumento de pesquisa utilizado por essa dissertação.

Para tal foi enviado o questionário de pesquisa para as cooperativas de crédito de todo o Brasil que estavam cadastradas junto ao Banco Central do Brasil, por meio de e-mail e complementado por ligações telefônicas e visitas a centrais cooperativas de crédito e agências singulares. Esse questionário apresentava duas partes: uma de caracterização e identificação da cooperativa e respondente e a outra era direcionada a construção do IGCCRED.

Os indicadores de risco e desempenho foram calculados a partir dos balancetes que são disponibilizados pelas cooperativas de crédito ao Banco Central do Brasil que ficam acessíveis de forma mensal em seu site.

Após a coleta de dados foi calculado o IGCCRED e juntamente com os indicadores de desempenho e risco foram identificados que algumas variáveis confirmaram as duas hipóteses propostas por esse trabalho: de que as cooperativas com maior grau de IGCCRED apresentariam melhores indicadores referente ao desempenho e o risco.

Foram utilizados dados de 107 cooperativas de crédito de todo o Brasil, de diversos tipos, tamanho, número de cooperados e colaboradores. Foi feita uma análise da estratificação das cooperativas de crédito separadas por sistemas e por região geográfica.

Os modelos foram calculados para que se alcançasse o mais adequado, considerando o Modelo 7 que indicou que as variáveis P12 (risco) e R62, R112 e R132 (desempenho), que resultou na variável P12 não rejeitando H2, enquanto que a R62 e R112 não rejeitam H1 e R132 rejeita a H1.

Algumas limitações do trabalho que podem ser apontadas são: a dinâmica do setor não permitiu que fossem alcançadas todas as cooperativas de crédito – seja por descontinuidade das atividades, como a adesão a sistemas cooperativos, ou dados desatualizados junto ao Banco Central do Brasil. Outra limitação da pesquisa foi o baixo nível de retorno dos questionários respondidos e válidos, assim como para se calcular os indicadores de desempenho e risco muitas das contas necessárias para o cálculo dos indicadores do sistema PEARLS estavam ausente nos balancetes das cooperativas de crédito.

Como sugestão para trabalhos futuros, uma pesquisa mais aprofundada nas cooperativas de crédito participantes para verificar com maior acurácia a adoção das práticas e a possibilidade de se obter todos os dados contábeis para o cálculo dos indicadores em sua totalidade. Assim como também se estratificar a amostra de acordo com características como número de cooperados, qualidade de ativos e comparação entre essas categorias.

REFERÊNCIAS

- ALBARELLO, E. P.; FIORESI, C. Governança Corporativa: A Importância Do Marketing De Relacionamento Nas Cooperativas De Crédito: O Caso Da Sicredi Alto Uruguai RS/SC. **Revista de Administração**, v. 11, n. 20, p. 119-133, 2014.
- ARAÚJO, E. A. T.; SILVA, W. A. C. Cooperativas de Crédito: a Evolução dos Principais Sistemas Brasileiros Com um Enfoque em Indicadores Econômico-Financeiro. **Contextus-Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 9, n. 1, p. p. 117-126, 2011.
- ARRUDA, A. G. S. **Estruturas de governança em redes de cooperativas de crédito sob a ótica da teoria dos custos de transação: um estudo comparativo entre cooperativas brasileiras e canadenses**. 257 f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Doutorado em Administração. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, SP, 2014.
- ASHER, M. G. Reforming governance and regulation of urban cooperative banks in India. **Journal of Financial Regulation & Compliance**, v. 15, n. 1, p. 20-29, 2007.
- AYYAGARI, M.; DEMIRGÜÇ-KUNT, A.; MAKSIMOVIC, V. Formal versus Informal Finance: Evidence from China. **The Review of Financial Studies**, v. 23, n. 8, p. 3048-3097, 08/01 2010.
- BACHMANN, R. K.; AZEVEDO, S. U.; CLEMENTE, A. Regularidade no pagamento de dividendos e governança corporativa: estudo em companhias de capital aberto listadas na BM&FBOVESPA. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 2, n. 2, p. 68-79, maio/ago. 2012.
- BAILEY, W.; HUANG, W.; YANG, Z. Bank Loans with Chinese Characteristics: Some Evidence on Inside Debt in a State-Controlled Banking System. **The Journal of Financial and Quantitative Analysis**, v. 46, n. 6, p. 1795-1830, 12/01 2011.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito**. Brasília (DF): Banco Central do Brasil, 2008.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito**. Brasília (DF): Banco Central do Brasil, 2009.
- BECHT, M.; BOLTON, P.; RÖELL, A. A. Corporate Governance and Control. **European Corporate Governance Institute Finance Working Paper**, n. 02/2002, Agosto, 2005.
- BEGNIS, H. S. M.; AREND, S. C.; ESTIVALETE, V. de F. B. Em frente ao espelho: a produção do conhecimento em cooperativas na Revista de Economia e Sociologia Rural. **Rev. Econ. Sociol. Rural**, Brasília, v. 52, n. 1, p. 99-116, Mar. 2014.

BEINER, S., DROBETZ, W., SCHMID, Markus M. e ZIMMERMANN, Heinz, An integrated framework of corporate governance and firm valuation. **European Financial Management**, v. 12, n. 2, p. 249-283, 2006.

BERTOLLA, A. ; SANTOS, L. D. ; POLACINSKI, E. . Governança Corporativa: A Importância Para Sustentabilidade das Cooperativas de Crédito. IN: **ECOINOVAR**, 2014, Santa Maria/RS. 3º Fórum Internacional ECOINOVAR – Anais., 2014. V. 03.

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

BRASIL, BANCO CENTRAL DO. **Resolução 3.106**, de 24 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.

BRASIL, **Lei complementar 130**, de 17 de abril de 2009. Dispõe sobre o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp130.htm>.

BRASIL. **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. Diário oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 16 dez. 1971. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5764.htm.

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

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

BRESSAN, V. G. F.; BRAGA, M. J.; BRESSAN, A. A. Análise do risco de insolvência pelo modelo de cox: uma aplicação prática. **Rev. adm. empres.**, São Paulo , v. 44, n. spe, Dec. 2004 .

CARRETTA, A. et al. Politicians 'on Board': Do Political Connections Affect Banking Activities in Italy? **European Management Review**, v. 9, n. 2, p. 75-83, 2012.

CARVALHO, A. G. de. Governança corporativa no Brasil em perspectiva. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**. 37.3 São Paulo, 2002.

CARVALHO, F. J. C. Inovação financeira e regulação prudencial: da regulação de liquidez aos acordos da Basileia. **Regulação financeira e bancária**. São Paulo: Atlas, p. 121-139, 2005.

CARVALHO, F. L. de; DIAZ, M. D. M.; BIALOSKORSKI NETO, S. e KALATZIS, A. E. G. Saída e Insucesso das Cooperativas de Crédito no Brasil: Uma Análise do Risco. **Revista de contabilidade e finanças**, São Paulo , v. 26, n. 67, p. 70-84, abril de 2015 .

CATAPAN, A.; COLAUTO, R. D.; BARROS, C. M. E. A Relação Entre a Governança Corporativa e o Desempenho Econômico-Financeiro de Empresas de Capital Aberto do Brasil. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 16, n. 2, 2013.

CATAPAN, A.; DOUGLAS COLAUTO, R. Governança corporativa: uma análise de sua relação com o desempenho econômico-financeiro de empresas cotadas no Brasil nos anos de 2010-2012. **Contad. Adm**, México, v. 59, n. 3, set. 2014.

CIRINO, J. F.; BRAGA, M. J.; GONÇALVES, R. M. L. Risco de liquidez em cooperativas de crédito de Minas Gerais: uma abordagem a partir dos. **Revista Economia & Gestão**, v. 8, n. 16, p. 62-82, 2008.

COOPER, D; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORREIA, L. F.; AMARAL, H. F.; LOUVET, P. Um índice de avaliação da qualidade da governança corporativa no Brasil. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 22, n. 55, p. 45-63, 2011.

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

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2010.

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

DERMINE, J. **Avaliação de bancos e gestão baseada em valor: apreçamento de depósitos e de empréstimos, avaliação de desempenho e gestão de risco**. São Paulo: Atlas, 2010.

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

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

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

FRANCISCO, J. R. de S.; AMARAL, H. F.; BERTUCCI, L. A. Risco de Crédito em Cooperativas: Uma análise com base no perfil do cooperado. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 7, n. 2, 2013.

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

FREITAS, A. F. de; FREITAS, A. F. de. Os alicerces sociopolíticos do cooperativismo de crédito rural solidário na Zona da Mata de Minas Gerais. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, v. 51, n. 3, p. 433-453, set. 2013.

GARBRECHT, G. T. **Governança corporativa e custo de capital:** um estudo em empresas de capital aberto do Brasil. 2013. 143f. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade. Defesa: Curitiba, 2013.

GRANOVETTER, M. Ação econômica e estrutura social: o problema da imersão. **RAE-eletrônica**, v. 6, n. 1, Art. 5, jan./jun. 2007.

GRANOVETTER, M. The Strength of Weak Ties. **American Journal of Sociology**, v. 78, n. 6, p. 1360-1380, May, 1973.

GUERRA JUNIOR, A. **Cooperativas de Crédito Mútuo no Contexto do Sistema Financeiro.** 2013. 135f. Dissertação (mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade de São Caetano do Sul. Defesa: São Caetano do Sul, 2013.

GUINNANE, T. W. Delegated Monitors, Large and Small: Germany's Banking System, 1800-1914. *Journal of Economic Literature*, v. 40, n. 1, p. 73-124, 03/01 2002.

GUJARATI, D. **Econometria Básica.** 4. Ed. New York: McGraw-Hill, 2003.

HAGENDORFF, J. CORPORATE GOVERNANCE IN BANKING. **The Oxford Handbook of Banking**, p. 139, 2014.

HUANG, Y. How Did China Take Off? **The Journal of Economic Perspectives**, v. 26, n. 4, p. 147-170, 10/01, 2012.

IMAI, M. Political Influence and Declarations of Bank Insolvency in Japan. **Journal of Money, Credit and Banking**, v. 41, n. 1, p. 131-158, 02/01 2009.

JACQUES, E. R. **O Cooperativismo de Crédito Brasileiro: Um Estudo Sobre os Determinantes do Crescimento do Setor.** 2015. 117 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico. Defesa: Curitiba, 2015.

JIMÉNEZ, G.; ONGENA, S.; PEYDRÓ J.; e SAURINA, J. Credit supply and monetary policy: Identifying the bank balance-sheet channel with loan applications. **The American Economic Review**, v. 102, n. 5, p. 2301-2326, 2012.

LA PORTA, R; LOPEZ-DE-SILANES, F.; SHLEIFER, A.; e VISHNY, R. W. "Law and Finance." Working Paper no. 5661. Cambridge, Mass.: NBER, julho de 1996.

LAMEIRA, V. As Relações entre Governança e Risco nas Companhias Abertas Brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 14, n. 42, p. 7-25, jan. / mar. 2012.

LEAL, R. P.; SILVA, A. C. Da. Corporate Governance, Transparency, and Value. In: Encontro Brasileiro de Finanças, 2005, São Paulo. **Anais do 5º Encontro Brasileiro de Finanças**, 2005.

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

MANUAL de normalização de documentos científicos: de acordo com as normas da ABNT. Curitiba: Ed. UFPR, 2015.

MARANHO, F. S. **Estratégia, governança e desempenho das empresas diante da crise global de 2008 : uma análise de dados em painel**. 110f. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração. Curitiba, PR, 2014.

MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, p. 95, 2007.

MONTEIRO, M. A. **Gestão do risco de crédito das Cooperativas de Crédito na região sudoeste do Paraná**. 174 f. Dissertação (Mestrado em Economia) - Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento regional. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Pato Branco, PR, 2014.

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

ONATE, C. A.; LIMA, R. A. de S. Importância das cooperativas de crédito para fornecedores de cana-de-açúcar: um estudo de caso. **Rev. Econ. Sociol. Rural**, Brasília, v. 50, n. 2, p. 301-318, Jun 2012.

ONG, L. The Communist Party and Financial Institutions: Institutional Design of China's Post-Reform Rural Credit Cooperatives. **Pacific Affairs**, v. 82, n. 2, p. 251-278, Summer 2009

PAIVA, J. F. M. de; OLIVEIRA, N. A. de; PEIXOTO, F. M. A relação entre conselho de administração, desempenho, valor e risco no mercado brasileiro de ações. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 9, n. 1, 2015.

PEIXOTO, F. M.; AMARAL, H. F.; CORREIA, L. F. Governança Corporativa e Risco: uma análise durante crises ocorridas na primeira década do século XXI. **Gestão & Regionalidade**, v. 30, n. 90, 2014.

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

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

PINTO, G. M. V. de S.; FUNCHAL, B.; COSTA, F. M. da. Governança corporativa e o desempenho das cooperativas de crédito do Brasil. In: INTERNATIONAL ASSOCIATION FOR ACCOUNTING EDUCATION AND RESEARCH (IAAER) - ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS (ANPCONT), 3., 2009, São Paulo (SP). **Anais...** São Paulo: ANPCONT, 2009.

RAMOS-RODRIGUEZ, A-R.; RUIZ-NAVARRO, J. Changes in the Intellectual Structure of Strategic Management Research: A Bibliometric Study of the Strategic Management Journal, 1980-2000. **Strategic Management Journal**, 25, 2004.

SALAMA, F. M.; PUTNAM, K. The Impact of Corporate Governance on the Financial Outcomes of Global Diversification. **The International Journal of Accounting**, v. 48, n. 3, p. 364-389, 2013.

SCHWERTER, S. Basel III ability to mitigate systemic risk. **Journal of financial regulations and compliance**, 19 (4), 337-354, 2011.

SEGUÍ-MAS, E., IZQUIERDO, R. J. S. Studying the financial resources for agrifood industry and rural development: description of human capital in credit unions through Delphi analysis. **Interciencia: Revista de ciencia y tecnología de América**, 34(10), 718-724, 2009.

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

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

SILVA, T. P. da ; LEITE, M.; GUSE, J. C.; GOLLO, V. Desempenho econômico financeiro das maiores cooperativas de crédito brasileiras. In: **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2014, Resende/RJ. SEGeT. Resende/RJ: AEDB, 2014. v. XI. p. 1-16.

SILVEIRA A. Di M. da. **Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil**. 2002. 165 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, Outubro de 2002.

SILVEIRA, A. Di M. da; BARROS, L. A. B. de C.; FAMÁ, R. **Determinantes do nível de governança corporativa das companhias abertas brasileiras**. 2004. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

SOARES, M. M., e VENTURA, E. C. F. "Governança Cooperativa: as funções estratégicas e executivas em cooperativas de crédito no Brasil." **Encontro De Pesquisadores Latinoamericanos De Cooperativismo** 5 (2008).

SOBREIRA, R.; MARTINS, N. M. Os Acordos de Basiléia e bancos de desenvolvimento no Brasil: uma avaliação do BNDES e do BNB. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro , v. 45, n. 2, p. 349-376, abr. 2011 .

SOUSA, D. N. de; AMODEO, N. B. P.; MACEDO, A. dos S. e MILAGRES, C. S. F. A comunicação na articulação agroindustrial entre uma cooperativa central, suas cooperativas singulares e cooperados. **Rev. Econ. Sociol. Rural**, Brasília , v. 52, n. 3, p. 495-514, setembro, 2014 .

TOSINI, M. de F. C.; BASTOS, A. M. Governança cooperativa: as funções de fiscalização e controle em cooperativas de crédito no brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 4, p. 75-89, 2008.

TRINDADE, L. Z.; NETO, S. B. Análise e Percepção dos Custos Das Práticas de Governança Corporativa: Um Estudo de Caso. **Contextus-Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 12, n. 3, p. 64-97, 2014.

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

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. Atlas, 2003.

VILELA, D. L.; NAGANO, M. S.; MERLO, E. M. Aplicação da análise envoltória de dados em cooperativas de crédito rural. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba , v. 11, n. spe2, p. 99-120, 2007 .

WILLIAMSON, O. E. The Economics of Governance. **American Economic Review**, p. 1-18, 2005.

XIAN, C.; CHEN, H.; MOLDOUSUPOVA, A. Investment, Earnings Management and Equity-based Compensation. **Journal Of Accounting, Business & Management**, v. 18, n. 2, 2011.

XU, C. The Fundamental Institutions of China's Reforms and Development. **Journal of Economic Literature**, v. 49, n. 4, p. 1076-1151, 12/01 2011.

APÊNDICES

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO

Saudações.

Sou discente do Programa de Mestrado da Universidade Federal do Paraná – Linha de Pesquisa: Estratégia e Análise Organizacional, e estou elaborando uma dissertação sobre a governança corporativa nas cooperativas de crédito. Lembro-lhe que as informações aqui prestadas serão usadas única e exclusivamente com a finalidade acadêmica e o sigilo será mantido em todas as instâncias.

Desde já agradeço a participação, que não levará mais do que 20 minutos para responder.

Dados do Respondente

1. Nome do respondente (opcional): _____
2. Email: _____
3. Cargo ocupado: _____
4. Escolaridade: _____
5. Cooperado desde: _____
6. Idade: _____

Dados da Cooperativa de Crédito

7. Nome da cooperativa: _____
8. CNPJ da cooperativa: _____
9. Fundada em: _____
10. Tipo de cooperativa:
 - Crédito Mútuo
 - Crédito Mútuo - Atividade Profissional
 - Crédito Mútuo - Empreendedores - Micros e Pequenos
 - Crédito Mútuo - Empregados
 - Crédito Mútuo - Empresários - Vínculo Patronal
 - Crédito Mútuo Origens Div. (inc. I, par. 3, art.12, R.3859)
 - Crédito Mútuo-Orig Div. (inc. IV e V, par.1, art.12, R 3859)
 - Crédito Mútuo-Orig Div. (inc.I a III, par.1, art.12, R 3859)
 - Crédito Rural
 - Livre Admissão - população acima de 2 milhões habitantes
 - Livre Admissão - população até 300 mil habitantes
 - Livre Admissão - população de 300 mil a 750 mil habitantes
 - Livre Admissão - população de 750 mil a 2 milhões habitantes
 - Luzzatti

11. Estado: _____
12. Cidade: _____
13. Está atrelado ao sistema:
- SICREDI
 - SICOOBI
 - CRESOL
 - UNICRED
 - CECRED
 - UNIPRIME
 - Outro: _____

- 13.1 Desde que ano? _____
14. Quantidade de cooperados em 31/12/2013: _____
15. Quantidade de funcionários: _____

Questões sobre Governança Corporativa:

<u>Seção 1. Representatividade e participação</u>		
Questão	SIM	NÃO
1. Existe manual de Assembleia Geral formalizado pela cooperativa e disponível a todos os associados?		
2. As assembleias são divulgadas com antecedência mínima de um mês aos cooperados?		
3. A última Assembleia Geral ocorreu em primeira convocação?		
4. A participação dos associados, verificada através da assinatura no livro de presença na última AG foi superior a 50%?		
5. As documentações referentes (relatórios contábeis e gerenciais) às pautas das assembleias são disponibilizadas para os cooperados com antecedência prévia à AG?		
6. As pautas das assembleias são discutidas formalmente com os cooperados antes da realização da assembleia geral (pré assembleias)?		
7. 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?		
8. Há ações adotadas como por exemplo fornecimento de transporte e		

organização de eventos para incentivar a participação dos associados nas AG?		
9. Existe previsão em normas internas que asseguram o direito do associado de solicitar a postergação das AGs quando julgar necessário?		
10. Existe previsão em normas internas, assegurando aos associados, antes da convocação da AG, a possibilidade de propor a inclusão de assuntos na pauta?		
11. As atas das AGs estão disponíveis para os cooperados?		
12. A cooperativa possui regulamento eleitoral aprovado e vigente?		
13. As assembleias ocorrem de forma periódica, com período menor de 6 meses?		
14. As últimas três assembleias ocorreram no mesmo local?		
15. As pautas referentes às assembleias são disponibilizadas para os cooperados previamente a AG?		
16. Todos os temas previstos para a assembleia constam na pauta?		
17. As prestações de contas são abordadas nas assembleias?		
18. A cooperativa possui previsão de comitê eleitoral em algum normativo interno?		
19. Existe, em alguma regulamentação interna, dispositivo contendo a descrição dos requisitos necessários e do processo para candidatura ao CA/Diretoria/CF?		
20. Em alguma das últimas duas eleições para o CA/Diretoria ocorreu a candidatura de mais de uma chapa?		
21. Em alguma das últimas duas eleições para o CF ocorreu a candidatura de mais de uma chapa?		
22. O perfil (formação técnica e currículo) dos inscritos como candidatos aos cargos eletivos é divulgado antes ou durante a AGO?		
23. A cooperativa ou sistema a que pertence dispõe de programa institucional de formação e capacitação do quadro de associados não colaboradores ou não dirigentes?		
24. A cooperativa possui institucionalmente algum programa de formação de futuros dirigentes e lideranças?		
25. Em um conceito amplo de sustentabilidade, a instituição realiza ações dirigidas ao benefício do ambiente econômico e social em que está inserida,		

voltadas ou não ao seu quadro associativo?		
26. Os associados são informados sobre seus direitos e deveres legais e estatutários, especialmente em casos de perda e/ou prejuízo?		
27. O processo eleitoral é efetuado uso do voto por aclamação?		
28. A comissão eleitoral é composta por número ímpar de integrantes? (Considerar 0 - zero - como par)		
29. Houve renovação de no mínimo de 50% dos membros dos órgãos de administração na última eleição?		
30. Houve renovação de no mínimo de 50% dos membros dos órgãos de fiscalização na última eleição?		
31. As pautas das assembleias gerais incluem os itens "Outros assuntos", "Assuntos gerais" ou similares?		
32. O cooperado, quando de sua admissão na cooperativa, recebe ou tem acesso ao estatuto social?		
<u>Seção 2. Estrutura, Conselho de Administração e Gestão</u>		
Questão	SIM	NÃO
33. A cooperativa possui código de conduta/ética vigentes?		
34. A maioria dos componentes do CA está participando de seu primeiro mandato?		
35. Existe avaliação periódica dos membros do CA?		
36. O processo e os resultados das avaliações individuais dos conselheiros são divulgados aos associados por meio de um item específico no relatório da Administração?		
37. Existe Planejamento Estratégico homologado pelo CA, em vigência?		
38. No último exercício, 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?		
39. As responsabilidades e atribuições dos membros do Conselho Administrativo constam no regimento interno da cooperativa?		
40. Existe política de sucessão de dirigentes registrada em documento formalizado na cooperativa?		

41. Em alguma regulamentação da cooperativa ou sistema cooperativo está previsto o treinamento regular para os potenciais conselheiros de administração/diretores?		
42. Existe algum critério formalizado para que os diferentes segmentos (regiões, categorias profissionais etc.) que compõem o quadro social tenham representatividade no CA?		
43. A cooperativa possui critérios formalizados para remuneração do CA?		
44. A periodicidade das reuniões do CA é mensal?		
45. Existem comitês de assessoramento ao CA?		
46. No último exercício, a Diretoria Executiva 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?		
47. A Diretoria Executiva elabora de forma rotineira algum tipo de relatório específico direcionado aos associados?		
48. A Diretoria Executiva elabora de forma rotineira algum tipo de relatório específico direcionado ao Conselho Fiscal?		
49. Existe regulamentação interna à singular, central ou sistema cooperativo a que pertence sobre "Divulgação de transações com partes relacionadas"?		
50. Existe regulamentação interna à singular, central ou sistema cooperativo a que pertence sobre "resolução de conflitos de interesse em órgãos estatutários"?		
51. A cooperativa dispõe de site (sítio eletrônico)?		
52. Sobre o último exercício houve envio/disponibilização de relatórios ou informações, em caráter periódico, aos associados?		
53. As normas institucionais estabelecem as atribuições e responsabilidades dos administradores com funções estratégicas?		
54. As normas institucionais estabelecem as atribuições e responsabilidades dos administradores com funções executivas?		
55. As reuniões dos administradores com funções estratégicas acontecem sem a participação de administradores com funções executivas, salvo quando chamados a prestar esclarecimentos?		
56. O desempenho dos gestores é avaliado regularmente ao menos uma vez ao		

ano?		
57. A remuneração dos executivos é baseada em critérios claros e transparentes e alinhada com a realidade da cooperativa?		
58. Está previsto em estatuto as seguintes atribuições e responsabilidades dos administradores com funções estratégicas a política de relacionamento entre as cooperativas singulares filiadas?		
59. Está previsto em estatuto as seguintes atribuições e responsabilidades dos administradores com funções estratégicas a política de divulgação de dados comparativos sobre o desempenho de suas filiadas?		
60. Todos os administradores com funções executivas, responsáveis que são pela gestão operacional, estão com dedicação exclusiva às atividades da cooperativa?		
61. A cooperativa possui uma política de gestão de riscos regulamentada, formalizada e divulgada para o quadro funcional da cooperativa?		
62. Os dados econômico financeiros da cooperativa e os indicadores de desempenho estão disponíveis no site da cooperativa para toda a sociedade?		
63. A divulgação dos pareceres da auditoria externa e do Conselho Fiscal é feita de maneira prévia à realização da Assembleia Geral?		
64. A cooperativa incentiva a candidatura de cooperados ao CF, visando preservar a representatividade das regiões, segmentos econômicos ou sociais nesse Conselho?		
65. Há pré-requisito de capacitação técnica para membros do CF?		
66. Existe processo regular de apresentação da cooperativa aos novos conselheiros fiscais, contemplando tanto informações internas quanto as descrições E responsabilidades de sua função?		
67. A cooperativa oferece, direta ou indiretamente, treinamento específico para a preparação dos conselheiros fiscais para o exercício da função?		
68. Os membros do CF têm acesso, individualmente, a todos os documentos e informações necessários ao exercício de sua função?		
69. Os documentos a serem examinados pelo CF em suas reuniões ordinárias são encaminhados formalmente a seus membros antes da data da reunião, ou seja, com tempo para análise prévia?		

70. Há mecanismo formalizado que impeça que a empresa de auditoria externa contratada tenha vínculos com membros ou com parentes de membros dos órgãos estatutários da cooperativa?		
71. Há algum critério formalizado para que os diferentes segmentos que compõe o quadro social tenham representatividade no CA?		
<u>Seção 3. Fiscalização</u>		
Questão	SIM	NÃO
72. No último exercício, o CF estabeleceu 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?		
73. As reuniões ordinárias do CF no último exercício foram realizadas em conjunto com as do CA ou da Diretoria Executiva?		
74. A cooperativa possui critérios formalizados para remuneração do CF?		
75. As responsabilidades e atribuições dos membros do Conselho Fiscal constam no regimento interno da cooperativa?		
76. Em algum documento está previsto o treinamento regular para os potenciais conselheiros fiscais?		
77. O CF possui Regulamento/Regimento Interno?		
78. O CF realizou reuniões extraordinárias durante o último exercício?		
79. Existe algum critério formalizado para que os diferentes segmentos (regiões, categorias profissionais etc.) que compõem o quadro social tenham representatividade no CF?		
80. O CF se reúne regularmente com a auditoria interna?		
81. A cooperativa possui canais institucionais para receber as reclamações e reivindicações dos associados?		
82. A cooperativa possui canais institucionais para estabelecer a comunicação direta entre associados e o CF?		
83. O CF se reúne com o responsável pela auditoria externa (independente/auditoria cooperativa) quando do encerramento dos trabalhos de auditoria de demonstrações contábeis?		
84. As regras para contratação de auditoria externa estão formalizadas em algum tipo de documento da cooperativa ou de antes do sistema cooperativo?		

85. Há uma comissão de auditoria interna?		
86. Há a contratação de uma auditoria externa?		
87. O Conselho Fiscal é um órgão independente da administração da cooperativa?		
88. O plano de trabalho anual do Conselho Fiscal é regulamentado, formalizado e divulgado aos cooperados?		
89. A cooperativa de crédito está atrelada a alguma cooperativa central de crédito?		
90. Os sistemas organizados e/ou as cooperativas centrais de crédito produzem e divulgam informações e indicadores de suas cooperativas filiadas?		

APÊNDICE B

Indicadores PEARLS adaptado para a realidade brasileira baseado em Bressan *et al* (2010) e Bressan *et al* (2011).

<u>INDICADOR DE PROTEÇÃO</u>	<u>OBJETIVO</u>	<u>RECOMENDAÇÃO</u>	<u>CONTAS COSIF PARA COMPOR O INDICADOR</u>		<u>DADOS</u>
P1 = Provisão para liquidação duvidosa sob operações de crédito/ Carteira Classificada total	Medir o volume de provisão de créditos de liquidação duvidosa em relação à carteira classificada total.	Quanto menor, melhor	1.6.9.00.00-8	(-) Provisão para Operações de crédito (em módulo) (Saldo final)	PRESENTE
			3.1.0.00.00-0	Classificação da carteira de crédito (Saldo final)	PRESENTE
P2 = Operações de crédito vencidas /Carteira Classificada Total	Demonstrar a parcela da carteira de crédito vencida em relação ao total da carteira de crédito.	Quanto menor, melhor.	Operações de crédito vencidas (Saldo final)		-----
			(+) 3.1.3.10.20-2	Operações vencidas (risco nível B)	AUSENTE
			(+) 3.1.3.20.20-9	Operações vencidas (risco nível B)	AUSENTE
			(+) 3.1.3.30.20-6	Operações vencidas (risco nível B)	AUSENTE
			(+) 3.1.4.10.20-5	Operações vencidas (risco nível C)	AUSENTE
			(+) 3.1.4.20.20-2	Operações vencidas (risco nível C)	AUSENTE
			(+) 3.1.4.30.20-9	Operações vencidas (risco nível C)	AUSENTE
			(+)3.1.5.10.20-8	Operações vencidas (risco nível D)	AUSENTE
			(+) 3.1.5.20.20-5	Operações vencidas (risco nível D)	AUSENTE
			(+) 3.1.5.30.20-2	Operações vencidas (risco nível D)	AUSENTE
			(+) 3.1.6.10.20-1	Operações vencidas (risco nível E)	AUSENTE
			(+) 3.1.6.20.20-8	Operações vencidas (risco nível E)	AUSENTE
(+) 3.1.6.30.20-5	Operações vencidas (risco nível E)	AUSENTE			

			(+) 3.1.7.10.20-4	Operações vencidas (risco nível F)	AUSENTE
			(+) 3.1.7.20.20-1	Operações vencidas (risco nível F)	AUSENTE
			(+) 3.1.7.30.20-8	Operações vencidas (risco nível F)	AUSENTE
			(+) 3.1.8.10.20-7	Operações vencidas (risco nível G)	AUSENTE
			(+) 3.1.8.20.20-4	Operações vencidas (risco nível G)	AUSENTE
			(+) 3.1.8.30.20-1	Operações vencidas (risco nível G)	AUSENTE
			(+) 3.1.9.10.20-0	Operações vencidas (risco nível H)	AUSENTE
			(+) 3.1.9.20.20-7	Operações vencidas (risco nível H)	AUSENTE
			(+) 3.1.9.30.20-4	Operações vencidas (risco nível H)	AUSENTE
			Contas Cosif para compor: Carteira Classificada Total		-----
			3.1.0.00.00-0	Classificação da carteira de crédito (Saldo final)	PRESENTE
			Operações de Risco nível D até H (Saldo final)		-----
			(+) 3.1.5.00.00-5	Operações de Risco nível D	PRESENTE
			(+) 3.1.6.00.00-8	Operações de Risco nível E	PRESENTE
			(+) 3.1.7.00.00-1	Operações de Risco nível F	PRESENTE
			(+) 3.1.8.00.00-4	Operações de Risco nível G	PRESENTE
			(+) 3.1.9.00.00-7	Operações de Risco nível H	PRESENTE
			<i>Classificação da carteira de créditos</i>		-----
			3.1.0.00.00-0	Classificação da carteira de crédito (Saldo final)	PRESENTE
			<i>Operações de Risco nível D até H – Percentual de Provisão estimado(Saldo final)</i>		-----
P3 = Operações de Risco nível D até H/Classificação da carteira de créditos	Demonstrar a parcela da carteira de crédito classificada com nível de risco superior a 61 dias de atraso.	Quanto menor, melhor.	(+) 3.1.5.00.00-5	Operações de Risco nível D – 10% Op. de risco nível D	PRESENTE
			(+) 3.1.6.00.00-8	Operações de Risco nível E – 30% Op. de risco nível E	PRESENTE
P4 = Operações de Risco nível D até H – Percentual de Provisão Estimado nível D até H / Patrimônio Líquido	Demonstrar a parcela da carteira de crédito classificada com nível de risco superior a 61 dias de atraso não provisionada em relação ao patrimônio líquido	Quanto menor, melhor. Indicando que o PLA suportaria perdas associadas à carteira de crédito com nível de risco referente a um atraso superior a 61 dias.			

Ajustado	ajustado.		(+) 3.1.7.00.00-1	Operações de Risco nível F – 50% Op. de risco nível F	PRESENTE	
			(+) 3.1.8.00.00-4	Operações de Risco nível G – 70% Op. de risco nível G	PRESENTE	
			(+) 3.1.9.00.00-7	Operações de Risco nível H – 100% Op. de risco nível H	PRESENTE	
			<i>Contas Cosif para compor: Patrimônio Líquido Ajustado (PLA)</i>			-----
			PLA = PL + Contas de resultado credoras + Contas de resultados devedoras			-----
			(+) 6.0.0.00.00-2	Patrimônio Líquido (PL) (saldo final)	PRESENTE	
			(+) 7.0.0.00.00-9	Contas de resultado credoras (movimentação)	PRESENTE	
			(+) 8.0.0.00.00-6	(-) Contas de resultado devedoras (movimentação)	PRESENTE	

<u>INDICADOR DE DESEMPENHO</u>	<u>Objetivo</u>	<u>Recomendação</u>	<u>Contas COSIF para compor o indicador</u>	<u>DADOS</u>		
R1 = Rendas de operações de crédito /Operações de crédito média	Medir o rendimento da carteira de crédito	A WOCCU sugere que este indicador deve contribuir para manter o capital institucional em pelo menos 10%	<i>Contas Cosif para compor: Rendas de operações de crédito</i>		-----	
			7.1.1.00.00-1	Rendas de Operações de Crédito (movimentação)	PRESENTE	
			<i>Contas Cosif para compor: Operações de Crédito Média (Saldo final)</i>			-----
			1.6.1.10.00-1	Adiantamento a depositantes	AUSENTE	
			1.6.1.20.00-8	Empréstimos	AUSENTE	
			1.6.1.30.00-5	Títulos descontados	AUSENTE	
			1.6.2.10.00-4	Financiamentos	AUSENTE	
			1.6.3.00.00-0	Financiamentos rurais e agroindustriais	PRESENTE	
R2 = Renda líquida de	Medir o rendimento dos	A WOCCU sugere que este	<i>Contas Cosif para compor: Renda líquida de investimento financeiro</i>		-----	

investimento financeiro/ Investimento financeiro médio	investimentos financeiros.	indicador tenha uma alta taxa	(movimentação)		
			(+) 7.1.5.00.00-3	Rendas com títulos e valores mobiliários e instrumentos financeiros derivativos	PRESENTE
			(+) 7.1.4.20.00-4	Rendas de Aplicações em depósitos Interfinanceiros	AUSENTE
			(+) 7.1.4.10.00-7	Rendas de aplicações em operações compromissadas	AUSENTE
			(+) 7.1.9.86.00-5	Ingressos de Depósitos Intercooperativos	AUSENTE
			(+) 8.1.5.00.00-0	(-) Despesas com títulos e valores mobiliários e instrumentos financeiros derivativos	PRESENTE
			(+) 8.1.1.20.00-2	(-) Despesas de Depósitos Interfinanceiros	AUSENTE
			(+) 8.1.1.50.00-3	(-) Despesas de Operações Compromissadas	AUSENTE
			(+) 8.1.9.86.00-2	(-) Dispêndios de depósitos intercooperativos	AUSENTE
				(=) Renda líquida de investimento financeiro	-----
			<i>Contas Cosif para compor: Investimento Financeiro Médio (Saldo final)</i>		-----
			(+) 1.2.0.00.00-5	Aplicações Interfinanceiras de Liquidez	PRESENTE
			(+) 1.3.0.00.00-4	Títulos e valores mobiliários e instrumentos financeiros derivativos	PRESENTE
			(+)	Centralização Financeira =	-----
			(+) 1.4.5.10.00-5	Depósitos nas cooperativas Centrais (-) Mínimo entre:	AUSENTE
			1.4.5.10.00-5	Depósitos nas cooperativas Centrais 4.4.5.10.00-6 Depósitos das cooperativas Filiadas	AUSENTE
				(=) Investimentos Financeiros	-----
R3 = Despesas de Depósito a prazo/ Depósitos a prazo	Medir o custo dos depósitos a prazo	De acordo com a WOCCU, esta taxa deve proteger o valor nominal dos depósitos a prazo,	<i>Contas Cosif para compor: Despesas de Depósito a prazo (movimentação)</i>		-----
			8.1.1.30.00-9	Despesas de depósito a prazo (em módulo)	AUSENTE

		sugerindo que ela seja superior à taxa de inflação	<i>Conta Cosif para compor: Depósitos a prazo médio (Saldo final)</i>		-----
			4.1.5.00.00-2	Depósitos a prazo	PRESENTE
R4 = Despesas de Obrigações por empréstimos e repasses/ Obrigações por empréstimos e repasses médio	Medir o custo dos fundos de empréstimos	De acordo com a WOCCU, esta taxa deve proteger o valor nominal dos depósitos a prazo, e se sugere que seja a mesma, ou com custo inferior ao indicador R3.	<i>Contas Cosif para compor: Despesas de obrigações por empréstimos e repasses</i>		-----
			8.1.2.00.00-1	Despesas de obrigações por empréstimos e repasses (em módulo) (movimentação)	PRESENTE
			<i>Contas COSIF para compor: Obrigações por empréstimos e repasses médio</i>		-----
			4.6.0.00.00-2	Obrigações por empréstimos e repasses (saldo final)	PRESENTE
R5 = Margem Bruta/Ativo Total Médio	Medir a margem de renda bruta gerada em relação ao ativo total médio.	De acordo com a WOCCU, este índice deve gerar renda suficiente para cobrir as despesas e prover adequado aumento do capital institucional	<i>Contas Cosif para compor: Margem Bruta (movimentação)</i>		-----
			7.1.0.00.00-8	(+) Receitas Operacionais	PRESENTE
			8.1.0.00.00-5	(-) Despesas Operacionais	PRESENTE
			<i>Contas Cosif para compor: Ativo Total Médio (saldo final) – mencionadas no indicador E1.</i>		-----
R6 = Despesas Operacionais/Ativo Total Médio	<i>Medir o custo associado com o gerenciamento de todos os ativos da cooperativa de crédito, indicando o grau de eficiência ou ineficiência operacional.</i>	De acordo com a WOCCU, este índice deve ser inferior a 10%.	<i>Contas Cosif para compor: Despesas Operacionais</i>		-----
			8.1.0.00.00-5	(-) Despesas Operacionais (em módulo) (movimentação)	PRESENTE
			<i>Contas Cosif para compor: Ativo Total Médio (Saldo final) – mencionadas no indicador E1.</i>		-----
R7 = Sobras /Ativo total médio	Medir a adequação dos ganhos e também a capacidade de construção	Quanto maior, melhor.	<i>Contas Cosif para compor: Sobras (movimentação)</i>		-----
			(+) 7.1.0.00.00-8	(+) Receitas Operacionais	PRESENTE
			(+) 8.1.0.00.00-5	(-) Despesas Operacionais	PRESENTE

	do capital social. Este é um indicador de rentabilidade sobre o Ativo.		(-) 8.1.9.55.00-2	(-) Despesas de juros ao Capital	AUSENTE
			<i>Contas Cosif para compor: Ativo Total médio (Saldo final) – mencionadas no indicador E1.</i>		-----
R8 = Sobras /Patrimônio líquido ajustado médio	Medir a remuneração do capital próprio. Este é um indicador de rentabilidade sobre o PL.	Quanto maior, melhor.	<i>Contas Cosif para compor: Sobras (movimentação)</i>		-----
			(+) 7.1.0.00.00-8	(+) Receitas Operacionais	PRESENTE
			(+) 8.1.0.00.00-5	(-) Despesas Operacionais	PRESENTE
			(-) 8.1.9.55.00-2	(-) Despesas de juros ao Capital	AUSENTE
			<i>Contas Cosif para compor: Patrimônio Líquido Ajustado (PLA) – mencionadas no indicador P4.</i>		-----
			PLA = PL + Contas de resultado credoras + Contas de resultado devedoras		-----
R9 = Resultado da Intermediação Financeira/ Receita Operacional	Medir o resultado das atividades de intermediação financ. em relação à receita operacional.	Quanto maior, melhor.	<i>Contas Cosif para compor: Resultado da Intermediação Financeira (movimentação)</i>		-----
			<i>Resultado da Intermediação Financeira = Receitas – Despesas com Intermediação financeira</i>		-----
			Receitas de Intermediação Financeira		-----
			<i>Operações de crédito e arrendamento mercantil</i>		-----
			71100001	Rendas de Operações de crédito	PRESENTE
			71920009	Recuperação de créditos baixados como prejuízo	AUSENTE
			71925004	Rendas de créditos decorrentes de contratos de exportação adquiridos	AUSENTE
			71950000	Rendas de créditos por avais e fianças honrados	AUSENTE
			71980001	Rendas de repasses interfinanceiros	AUSENTE
			81950007	Despesas de cessão de operações de crédito	AUSENTE
<i>Operações com títulos e valores mobiliários</i>		-----			

71400000	Rendas de Aplicações Interfinanceiras de Liquidez	PRESENTE
71500003	Rendas com títulos e valores mobiliários e instrumentos financ. derivativos	PRESENTE
71580009	Rendas em operações com derivativos	AUSENTE
71990053	Perdas em Aplicações em Depósitos Interfinanceiros	AUSENTE
71990101	Desvalorização de títulos livres	AUSENTE
71990204	Desvalorização de títulos vinculados à negociação e intermediação de valores	AUSENTE
81500000	Despesas com Títulos e Valores Mobiliários e instrumentos financeiros	PRESENTE
81550005	Despesas em operações com derivativos	AUSENTE
81830055	Perdas em Aplicações em Depósitos Interfinanceiros	AUSENTE
81830103	Desvalorização de títulos livres	AUSENTE
81830206	Desvalorização de títulos Vinculados à negociação e intermediação de valores	AUSENTE
<i>Operações com instrumentos financeiros derivativos</i>		-----
71580009	Rendas em operações com derivativos	AUSENTE
81550005	Despesas em operações com derivativos	AUSENTE
71990266	Derivativos de crédito	AUSENTE
81830268	Derivativos de crédito	AUSENTE
<i>Aplicações compulsórias</i>		-----
71955005	Rendas de créditos vinculados ao crédito rural	AUSENTE
71990125	Desvalorização de créditos vinculados	AUSENTE
Despesas de Intermediação Financeira		-----
<i>Captações no Mercado</i>		-----

			81100008	Despesas de Captação	PRESENTE
			<i>Empréstimos e repasses</i>		-----
			81200001	Despesas de obrigações com empréstimos e repasses	PRESENTE
			<i>Provisão para Crédito em Liquidação</i>		-----
			71990307	Operações de crédito de liquidação duvidosa	AUSENTE
			71990352	Repasse interfinanceiros	AUSENTE
			71990606	Outros créditos de Liquidação Duvidosa	AUSENTE
			81830309	Provisões para Operações de crédito	AUSENTE
			81830354	Repasse interfinanceiros	AUSENTE
			81830608	Provisões para outros créditos	AUSENTE
			(=)	Resultado da Intermediação Financeira	-----
			<i>Conta Cosif para compor: Receita Operacional (movimentação)</i>		-----
			7.1.0.00.00-8	Receitas Operacionais	PRESENTE
R10 = Sobras / Receita Operacional	Medir o quanto de sobras foi gerado em relação às receitas operacionais.	Quanto maior, melhor.	<i>Contas Cosif para compor: Sobras (movimentação)</i>		-----
			(+) 7.1.0.00.00-8	(+) Receitas Operacionais	PRESENTE
			(+) 8.1.0.00.00-5	(-) Despesas Operacionais	PRESENTE
			(-) 8.1.9.55.00-2	(-) Despesas de juros ao Capital	AUSENTE
			<i>Conta Cosif para compor: Receita Operacional (movimentação)</i>		-----
			7.1.0.00.00-8	Receitas Operacionais	PRESENTE
R11 = Rendas de prestação de serviços /Despesas administrativas	Medir o percentual das despesas administrativas cobertas pelas receitas de prestação de serviços.	Quanto maior, melhor.	<i>Contas Cosif para compor: Rendas de prestação de serviços (movimentação)</i>		-----
			7.1.7.00.00-9	Rendas de prestação de serviços	PRESENTE
			<i>Conta Cosif para compor: Despesas administrativas (movimentação)</i>		-----
			8.1.7.00.00-6	Despesas administrativas (em módulo)	PRESENTE
R12 = Despesas de	Medir o percentual das	A despesa de gestão deve ser	<i>Contas Cosif para compor: Despesas de Gestão (movimentação)</i>		-----

Gestão /Despesas Administrativas	despesas de gestão em relação ao total das despesas administrativas.	suficiente para que a cooperativa de crédito atenda com efetividade às demandas dos cooperados.	(+) 8.1.7.18.00-5	(-) Despesas de Honorários	AUSENTE
			(+) 8.1.7.27.00-3	(-) Despesas de Pessoal – Benefícios	AUSENTE
			(+) 8.1.7.30.00-7	(-) Despesas de Pessoal – Encargos Sociais	AUSENTE
			(+) 8.1.7.33.00-4	(-) Despesas de Pessoal – Proventos	AUSENTE
			(+) 8.1.7.36.00-1	(-) Despesas de Pessoal – Treinamento	AUSENTE
			(+) 8.1.7.37.00-0	(-) Despesas de Remuneração de estagiários	AUSENTE
			<i>Conta Cosif para compor: Despesas administrativas (movimentação)</i>		-----
			8.1.7.00.00-6	Despesas administrativas	PRESENTE
R13 = Despesas Administrativas /Ativo Total Médio	Medir o percentual das despesas administrativas em relação ao ativo total.	A despesa administrativa deve ser o suficiente para que a cooperativa de crédito atenda com efetividade às demandas dos cooperados, por isso deve ser analisada em conjunto com os demais indicadores do sistema PEARLS.	<i>Conta Cosif para compor: Despesas administrativas (movimentação)</i>		-----
			8.1.7.00.00-6	Despesas administrativas (em módulo)	PRESENTE
			<i>Contas Cosif para compor: Ativo Total (AT) Médio (saldo final) – mencionadas no indicador E1.</i>		-----

