

FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

DIMAS ALMEIDA DOS REIS

**OS IMPACTOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA EM UMA COOPERATIVA
DE CRÉDITO**

PEDRO LEOPOLDO

2014

DIMAS ALMEIDA DOS REIS

**OS IMPACTOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA EM UMA COOPERATIVA
DE CRÉDITO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração, da Fundação Pedro Leopoldo, como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão da Inovação e Competitividade.

Linha de Pesquisa: Competitividade e Marketing.

Orientador: Dr. José Antônio de Sousa Neto

PEDRO LEOPOLDO

2014

334.0681 REIS, Dimas Almeida dos
R375i Os impactos da governança corporativa em uma
cooperativa de crédito / Dimas Almeida dos Reis.
- Pedro Leopoldo : FPL, 2014.

97 p.

Dissertação Mestrado Profissional em Administração.
Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo – FPL , Pedro
Leopoldo, 2014.
Orientador: Prof. Dr. José Antônio de Sousa Neto

1. Cooperativas. 2. Cooperativas de Crédito.
3. Governança Corporativa. 4. Sicoob Credivar.
I. SOUSA NETO, José Antônio de, orient.
II. Título.

CDD: 334.0681

FOLHA DE APROVAÇÃO

Título da Dissertação: "OS IMPACTOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO".

Nome do Aluno: DIMAS ALMEIDA DOS REIS

Dissertação de mestrado, modalidade Profissionalizante, defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade Pedro Leopoldo, aprovada pela banca examinadora constituída pelos professores:



Prof. Dr. José Antônio de Sousa Neto – Orientador



Prof. Dr. Jorge Tadeu de Ramos Neves



Prof. Dr. Alessandro Ferreira Alves

Pedro Leopoldo (MG), 27 de agosto de 2014.

Para minha esposa Damaris Barbosa Costa...

...O tempo que foi perdido está sendo
compensado por um 'amor incondicional'...

Agradeço primeiramente a Deus pela saúde e proteção.

Aos meus pais Selma e Roberto pela minha vida.

Às minhas filhas Déborah Selma e Damaris pela compreensão de tanta ausência.

Ao Sicoob Credivar pela oportunidade de realização deste estudo, em acreditar na seriedade do mesmo e pelo apoio em contribuir com meu crescimento pessoal e profissional.

Aos professores do mestrado pela oportunidade de ingressar-me neste curso, pela seriedade mantida em todas as fases desta formação e principalmente, pelo apoio até esta fase conclusiva.

Em especial, meu orientador, Dr. José Antônio de Sousa Neto, por reconhecer minhas dificuldades e mesmo assim continuar a me apoiar.

Ensina-nos a contar nossos dias, de tal maneira
que alcancemos corações sábios.

Salmos 90:12

RESUMO

A Governança Corporativa é um assunto inovador e relevante, na atualidade, no gerenciamento das empresas e, principalmente nas cooperativas do ramo de crédito – sendo este um segmento estratégico, pois, contribui significativamente tanto para o acesso de organizações ao mercado, quanto para o desenvolvimento da economia nacional. Acerca do contexto, o segmento ganha cada vez mais importância à medida que cresce a exigência pela busca de alternativas que venham a fortalecer suas estruturas e processos de forma sistemática e articulada, para ampliar as condições gerais de segurança, de eficiência e a redução dos riscos. A avaliação, por meio de um modelo diagnóstico, buscando levantar informações para as respostas desejadas pode ser realizada mediante o processo de implantação desse sistema de gestão. Sendo assim, através de um estudo de caso, mediante pesquisa descritiva qualitativa realizada por meio do critério de observação junto à utilização de um roteiro de entrevista estruturado, objetivou-se apontar os impactos da Governança Corporativa na Cooperativa de Crédito Rural, de Pequenos Empresários, Microempresários e Microempreendedores da Região de Varginha Ltda – Sicoob Credivar.

Palavras-chave: Cooperativas. Cooperativas de Crédito. Governança Corporativa. Sicoob Credivar.

ABSTRACT

Corporate Governance is an innovative and relevant subject, at present, the management of enterprises, mainly in the credit unions – a strategic segment therefore contributes significantly to both organizations access to the market, and for the development the national economy. In the context, this segment has gained increasing importance as the demand grows for the search for alternatives that will strengthen their structures and processes in a systematic and coordinated manner to enlarge the general conditions of safety, efficiency and risk reduction. The evaluation by means of a diagnostic model, seeking to gather information for the desired responses can be achieved through the process of implementing this management system. Thus, through a case, using qualitative descriptive research conducted through observation criterion with a structured interview script aimed to point out the impact of Corporate Governance in Rural Credit Cooperative for Small Business, Micro entrepreneurs and Micro-entrepreneurs of Varginha – Sicoob Credivar

Keywords: *Cooperatives. Credit Unions. Corporate Governance. Sicoob Credivar.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Corporações e governança	19
Figura 2 Organograma de uma Cooperativa de Crédito.....	45
Figura 3 A questão-síntese: os conflitos de agência.....	47

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Organização do estudo.....	16
Quadro 2 – Conceitos de Governança Corporativa.....	20
Quadro 3 – Contextualização da Governança Corporativa no cenário internacional.....	22
Quadro 4 – Princípios básicos da Governança Corporativa no contexto acadêmico.....	26
Quadro 5 – Conceito das dimensões de Governança Corporativa.....	27
Quadro 6 – Características das empresas cooperativas.....	34
Quadro 7 – Constituição das Cooperativas Brasileiras.....	35
Quadro 8 – Diferenças entre bancos e cooperativas de crédito de agronegócios.....	41
Quadro 9 – Alterações/Sugestões/Apontamentos no processo de Qualificação.....	57
Quadro 10 – Análise dos dados coletados.....	60
Quadro 11 – Benefícios da implantação da Governança Corporativa em cooperativas.....	77
Quadro 12 – Práticas de Governança Corporativa (GC) na cooperativa de crédito.....	79
Quadro 13 – A Governança Corporativa no Sicoob Credivar.....	81

LISTA DE SIGLAS

ACI	Aliança Cooperativa Internacional
BACEN	Banco Central do Brasil
BNCC	Banco Nacional de Crédito Cooperativo
BANCOOB	Banco Cooperativo do Brasil
CECRED	Cooperativa Central de Crédito Urbano
CMN	Conselho Monetário Nacional
CMV	Comissão de Valores Mobiliários
CONFESOL	Confederação das Cooperativas Centrais de Crédito Rural com Interação Solidária
CREDIMINAS	Cooperativa Central de Crédito de Minas Gerais
GC	Governança Corporativa
IBCA	Instituto Brasileiro de Administração
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
OCA	Organização das Cooperativas Americanas
OCB	Organização das Cooperativas do Brasil
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OCEMG	Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais
ONU	Organização das Nações Unidas
PEA	População Economicamente Ativa
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SFN	Sistema Financeiro Nacional
SICOOB	Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil
SICREDI	Sistema de Crédito Cooperativo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Tema de estudo.....	13
1.2 Relevância e justificativa do tema.....	14
1.3 Objetivos de estudo.....	15
1.4 Organização de estudo.....	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1 Governança Corporativa.....	18
2.1.1 Conceitos e contextos da Governança Corporativa.....	18
2.1.2 Princípios da Governança Corporativa.....	23
2.1.3 Objetivos e Benefícios da Governança Corporativa.....	27
2.1.4 Legislação no Brasil sobre aspectos relacionados com a Governança Corporativa....	29
2.2 Cooperativismo.....	31
2.2.1 A importância das alianças estratégicas no cooperativismo.....	32
2.2.2 Cooperativas.....	34
2.2.3 Cooperativas de crédito.....	36
2.2.4 Cooperativas de crédito e agronegócio.....	39
2.3 Aplicabilidade da Governança Corporativa na cooperativa de crédito.....	42
2.3.1 Conflito de Agência.....	46
3 METODOLOGIA.....	50
3.1 Caracterização da pesquisa.....	50
3.2 Unidade de análise.....	52
3.3 Unidades de observação.....	54
3.4 Procedimento/Instrumento para coleta de dados.....	54
3.5 Coleta, análise e tratamento de dados.....	55
3.6 Pré-teste e processo de qualificação.....	56
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	59
4.1 Conceitos e normas da Governança Corporativa aplicados na cooperativa de crédito.....	61
4.2 Planejamento das estratégias da Governança Corporativa na cooperativa de crédito.....	63

4.3 Implantação da Governança Corporativa na cooperativa de crédito.....	71
4.4 Benefícios da Governança Corporativa na cooperativa de crédito.....	73
4.5 Impactos das boas práticas de Governança Corporativa na cooperativa de crédito.....	79
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	84
5.1 Limitação do estudo e sugestão para pesquisa futura.....	88
REFERÊNCIAS	90
APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTA.....	97

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema de estudo

No Brasil, desde a publicação da Resolução do Conselho Monetário Nacional nº 3.859 de 27 de maio de 2010 (BACEN, 2010), as Cooperativas de Crédito estão obrigadas pelo Banco Central do Brasil a implantarem a Governança Corporativa em sua gestão.

Desde então, a legislação em tela regulamentou a forma de constituição, a autorização para início de atividades, as alterações estatutárias e o cancelamento de autorização para funcionamento destas entidades.

Dentre as alterações estatutárias determinadas pela resolução supracitada destaca-se a reestruturação organizacional que é baseada nas boas práticas de Governança Corporativa na qual implica na apresentação de um plano de negócios que deverá conter, dentre outros requisitos, os seguintes itens: (a) estabelecimento dos objetivos estratégicos da instituição; (b) definição dos padrões de governança corporativa a serem observados, incluindo-se o detalhamento da estrutura de incentivos e da política de remuneração dos administradores; (c) detalhamento da estrutura organizacional proposta, com determinação das responsabilidades atribuídas aos diversos níveis da instituição; (d) definição da estrutura dos controles internos, com mecanismos que garantam adequada supervisão por parte da administração e a efetiva utilização de auditoria interna e externa como instrumentos de controle;

Em que pese esta obrigatoriedade, surge a necessidade de se conhecer quais seriam os impactos, implicações e mudanças na gestão em uma Cooperativas de Crédito. Onde por consequência, emerge a conscientização da adoção da Governança Corporativa como para benefício da empresa, tornando-se relevante pela garantia que esta oferece mediante mercado competitivo, sendo a sustentabilidade dos negócios.

Entende-se por Governança Corporativa o conjunto de mecanismos através dos quais fornecedores de recursos para corporações, vistas como as partes interessadas, garantem a si mesmos conseguir retorno para seus investimentos (IBGC, 2009).

Mediante caracterização do cenário, ressalta-se notar que a Governança Corporativa ganha espaço, na atualidade, no segmento empresarial, nos meios acadêmicos, na mídia e, em grande participação uma rápida ascensão em diversos fóruns internacionais voltados ao debate sobre os principais desafios para o desenvolvimento das nações, sendo o caso da XV

Conferência Internacional Anticorrupção, realizada em Brasília, no início de novembro de 2012, e a Rio+20, em junho de 2012. Nestes, como em demais, os estágios de desenvolvimento econômico-político-social das nações envolvidas foram evidenciados mediante apuração da ocorrência de má governança corporativa, sendo esta considerada, então, como responsável pelas mazelas da sociedade – tais como: a exclusão social, o desequilíbrio no crescimento e um grande clima de incertezas para os negócios e investimentos. Esta dimensão macro é o espelho de uma realidade comodamente imperceptível aos olhos dos cidadãos: a de que a má governança – ou a falta dela – na gestão das empresas e, principalmente, na administração pública em todas as esferas governamentais, escancara as portas para práticas ilícitas, como a corrupção, fraudes e demais esquemas de desvio de recursos.

Sendo assim, apura-se que, a governança corporativa, hoje presente no mundo dos negócios decorreu de uma profunda mudança no ambiente empresarial e da necessidade dos gestores de se adaptarem a um novo perfil de investidores e dos demais parceiros sociais.

Um dos principais objetivos da governança corporativa é proteger o valor da empresa com políticas de controle e *disclosure* da informação. A melhoria dos controles internos vem aumentar a confiabilidade nas informações contábeis, no atendimento a normas e no cumprimento da legislação.

1.2 Relevância e justificativa do tema

As sociedades cooperativas, de acordo com a Lei nº 5.764 de 1971 (BRASIL, 1971), constituem sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica própria, civil, não sujeitas a falências. Embora sejam sociedades sem fim lucrativo de acordo com os artigos 22 e 23 da mesma lei, têm a obrigação de escrituração dos livros sociais, fiscais e contábeis.

As Cooperativas de Crédito são instituições financeiras não bancárias constituídas pela vontade dos seus associados que investem seus recursos na formação do seu capital inicial e buscam o crescimento contínuo deste.

Embora essas instituições não tenham objetivo de ‘lucro’ os resultados apurados podem levar à distribuição das sobras, as quais ficarão à disposição da assembléia ou à divisão das perdas, que dependendo da sua expressividade podem causar grandes transtornos e prejuízos ao rol de associados.

A atuação e a harmonia dos objetivos sociais fazem com que as cooperativas de crédito se apresentem como uma espécie de balizador ou mesmo uma ferramenta de controle para as taxas praticadas no sistema bancário. Como o objetivo principal não é o lucro – mas a satisfação dos associados – normalmente trabalham com taxas inferiores às praticadas no mercado financeiro.

As boas práticas de Governança Corporativa vêm assumindo um importante papel no mercado em geral, fazendo com que as organizações sejam avaliadas pela sua correta aplicação e evolução dos seus negócios. Inobstante ser um tema atual e em evolução nas instituições financeiras, este estudo justifica-se pela sua relevância sendo considerado um diferencial na condução dos negócios e sobrevivência das cooperativas de crédito.

Ademais, constitui-se ainda uma motivação para esta pesquisa relevante pela importância desse tipo de instituição e sua crescente participação na economia nacional, conforme estatísticas apresentadas pelo Banco Central do Brasil (BACEN).

Outra motivação para este estudo é fato do autor atuar na função de Auditor Interno na Cooperativa de Crédito que implantará a Governança Corporativa.

Diante do exposto identifica-se a seguinte questão problematizada para ser respondida nesta dissertação: quais os impactos de aplicação das boas práticas de Governança Corporativa em uma cooperativa de crédito?

1.3 Objetivos de estudo

O objetivo geral é identificar os impactos de aplicação – dos conceitos e normas – das boas práticas de Governança Corporativa em uma Cooperativa de Crédito. Ressalta-se que a cooperativa a ser pesquisada é a Cooperativa de Crédito Rural, de Pequenos Empresários, Microempresários e Microempreendedores da Região de Varginha Ltda – SICOOB CREDIVAR.

Já os objetivos específicos se listam em:

- a) Identificar quais são os conceitos e normas da Governança Corporativa aplicados em uma cooperativa de crédito;
- b) Verificar de que forma as estratégias da Governança Corporativa estão sendo planejadas na cooperativa de crédito em estudo;

- c) Verificar de que forma está sendo implantada a Governança Corporativa na cooperativa de crédito em estudo;
- d) Identificar os benefícios esperados pela aplicação da Governança Corporativa na cooperativa de crédito em estudo.

1.4 Organização de estudo

O estudo organizou-se em capítulos, conforme organizado no Quadro 1.

Quadro 1 – Organização do estudo

Capítulo	Título	Conteúdo
1	<i>Introdução</i>	Tema de estudo; Relevância e justificativa do tema; Problema; Objetivos de estudo; Organização de estudo.
2	<i>Referencial Teórico</i>	-Governança Corporativa – contextualização histórica; conceitos e definições; caracterização no cenário internacional nacional; princípios; objetivos e benefícios; legislação brasileira relacionada; -Cooperativismo – contextualização histórica; princípios ações; alianças estratégicas nos negócios; formação e classificação das cooperativas; sistema de cooperativismo de crédito brasileiro; cooperativas de crédito; importância para o agronegócio; -Governança Corporativa na cooperativa de crédito – aplicabilidade; gestão de interesses; conflitos de agência.
3	<i>Metodologia</i>	Caracterização do método e do tipo de pesquisa; Identificação da unidade de análise e da unidade de observação; Identificação do procedimento/instrumento para coleta de dados; Definição dos critérios para a análise dos dados coletados; Descrição do pré-teste, bem como do processo de qualificação, e apontamento das reestruturações organizacionais e metodológicas propostas.
4	<i>Resultados e Discussão</i>	Respostas das entrevistas realizadas e confronto com o referencial teórico elaborado.
5	<i>Considerações Finais</i>	Conclusão, limitações e sugestões de pesquisa.
	<i>Referências</i>	Fontes consultadas durante a realização da pesquisa.
	<i>Apêndice</i>	Roteiro de entrevista aplicado.

Fonte: Elaborado pelo autor

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Um referencial teórico, de modo geral, tem por objetivo apresentar os estudos sobre um tema, ou, especificamente, sobre um problema, já realizados por outros autores. Faz, portanto, uma revisão da literatura contemporânea existente, no que se resume não só ao acervo de teorias e as suas críticas, mas também ao acesso aos trabalhos realizados que as tomam como referência (VERGARA, 2003).

Sendo assim, o presente capítulo tem por objetivo organizar uma revisão literária acerca do estudo desta pesquisa. Os pontos centrais desse capítulo são: governança corporativa, cooperativismo e aplicabilidade da governança corporativa em uma cooperativa de crédito. Os mesmos pontos se organizam mediante seguinte conteúdo:

- a) Sobre a Governança Corporativa, inicia-se mediante contextualização histórica e passa-se a ponderação de seus conceitos e definições elaborados pela literatura especializada, estendendo-se ainda para sua caracterização no cenário internacional e também nacional; na sequência são apontados os princípios da Governança Corporativa, bem como identificados seus objetivos e benefícios e; por fim uma rápida abordagem sobre a legislação brasileira no que tangem aos aspectos relacionados com a Governança Corporativa;
- b) Sobre o cooperativismo, inicia-se com a identificação de sua emergência como acontecimento histórico, onde são ponderados seus princípios e suas ações que configuram como alianças estratégicas nos negócios contemporâneos; passa-se para a descrição da formação das cooperativas e para a descrição de sua classificação no contexto brasileiro; segue-se para a contextualização do sistema de cooperativismo de crédito brasileiro, assim como das cooperativas de crédito na conjuntura, estendendo perante apontamento de sua importância para o agronegócio – segmento este onde se encontra inserido o objeto de estudo desta pesquisa.
- c) Sobre a aplicabilidade da Governança Corporativa em uma cooperativa de crédito, onde sua ação está centrada na elaboração de gestão dos conflitos de agência, na busca da gestão de regras para alinhamento dos interesses de todas as partes envolvidas no negócio.

2.1 Governança Corporativa

O termo Governança Corporativa está presente há cerca de vinte anos, tanto em cenário nacional, quanto em cenário internacional. No ambiente corporativo atual – em constante busca pelo crescimento e ascensão – a necessidade de transparência das informações tornou-se essencial diante dos recentes escândalos financeiros e da crise de confiança nos bancos, favorecendo, então o fortalecimento da Governança Corporativa, tornando-a presente nas melhores práticas das organizações e nas discussões do mundo acadêmico (QUELHAS, 2013).

Embora sua aplicação venha crescendo, ainda se trata de um conceito novo, despertando grande interesse do mercado de capitais e do meio acadêmico. Os códigos de melhores práticas observados pela Governança Corporativa já foram editados em mais de 70 países – o que exerce uma forte pressão para adoção nos demais. Teve início nos EUA e Inglaterra em meados dos anos de 1980, devido a alguns acontecimentos constantes e do número de escândalos ocorridos em todo o mundo e das diversas mudanças no ambiente organizacional. Já no Brasil foi em 1999 com a criação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), originada do Instituto Brasileiro de Administração (IBCA) e com a criação do primeiro código brasileiro de práticas de governança (PHILERENO et al, 2014).

2.1.1 Conceitos e contextos da Governança Corporativa

O estudo mais sistemático da governança corporativa é relativamente recente e começou a ser aplicado de forma mais ampla no âmbito da Administração, a partir dos anos 80 (TRICKER, 2000 apud RIBEIRO NETO, 2003). Dessa forma, embora o pensamento gerencial tenha se desenvolvido consideravelmente ao longo do século XX, a questão da governança corporativa foi negligenciada até muito recentemente. Confirmação de tal menção comprova-se no fato de que na literatura sobre gestão estratégica não faz qualquer referência ao papel dos Conselhos de Administração, os quais, na maioria das vezes, sequer são descritos nos organogramas das organizações. Sendo assim, enquanto o século XIX – século dos empreendedores – atestou o surgimento das modernas corporações e o século XX – o século da gestão – com o crescimento das teorias organizacionais, das consultorias gerenciais

e dos gurus, é século XXI que se promete ser o século da governança corporativa na medida em que o tema tornou-se uma das questões chaves na gestão e na regulamentação da empresa. “Como essa é ainda uma discussão que está apenas em seus primórdios, a governança corporativa ainda carece de uma base teórica e premissas universalmente aceitas” (RIBEIRO NETO, 2003, p. 3). Dentro dos registros literários, destacando-se a partir de então em estudos e pesquisas, o termo Governança Corporativa foi utilizado para caracterizar a administração segura de investimentos. Rossetti (2006) elucida e registra esta evolução através da Figura 1.

Figura 1 Corporações e governança



Fonte: Rossetti, 2006, p. 25

Na visão de Jensen e Meckling (1976, apud PINTO, 2008, p. 3), a Governança Corporativa vem ser,

um conjunto de métodos, procedimentos e práticas que objetivam a obtenção e manutenção de um bom relacionamento entre acionistas e gestores, que, por consequência, influencia no desempenho da empresa, podendo-se inferir que a sua prática se dá a partir do momento em que o controle e a propriedade se distanciam criando expectativas e diferenças de interesses entre as partes: o acionista querendo o retorno do seu investimento e o controlador visando seu lado pessoal levando-o à expropriação dos bens daqueles acionistas.

Há vários conceitos de Governança Corporativa, abordados por colegiado de órgãos. Inicialmente passa-se a abordagem e evolução cronológica dos mesmos, mediante organização do Quadro 2, que segue.

Quadro 2 – Conceitos de Governança Corporativa

Colegiados/Órgãos	Conceito
<i>Cadbury Committee (1992)</i>	O sistema pelo qual as companhias são dirigidas e controladas, colocando os conselheiros de administração no centro de qualquer discussão.
<i>Comissão de Valores Mobiliários – CVM (2002)</i>	O conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital. Sua análise aplicada ao mercado de capitais envolve, principalmente: transparência, equidade de tratamento dos acionistas e prestação de contas.
<i>Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE (2004)</i>	Um conjunto de relacionamentos entre a gerência da companhia, seus conselhos, acionistas e outros <i>stakeholders</i> .
<i>Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2004)</i>	O sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. Suas boas práticas têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade.
<i>Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2009)</i>	O sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle.
<i>Banco Central do Brasil – BACEN (2013)</i>	Conjunto de mecanismo e controles internos e externos, que permite aos cooperados definirem e assegurarem a execução dos objetivos da cooperativa, contribuindo para sua continuidade e o fortalecimento dos princípios cooperativistas.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Quelhas, (2013, p.5)

Conceitualmente, governança corporativa está ligada aos mecanismos que governam o processo decisório dentro de uma empresa. Assim, o *Cadbury Report* (1992 apud MELO, 2005, p.33) define governança corporativa como sendo “o sistema pelo qual as companhias são dirigidas e controladas, colocando os conselheiros de administração no centro de qualquer discussão”.

A governança corporativa é considerada por Shleifer e Vishny (1997, apud PINTO, 2008) como um conjunto de mecanismos que os fornecedores de recursos para corporação usam visando segurança no retorno de seus investimentos. Já para Witherell (1999 apud MELO, 2005 p.33) é o sistema pelo qual as empresas são dirigidas e controladas, onde “sua estrutura especifica a distribuição de direitos e responsabilidades entre os diferentes

participantes da empresa, tais como conselho da administração, diretoria, proprietários e outros *stakeholders* (parceiros)”.

Andrade e Rossetti (2004, p. 138) apresentam uma compreensão mais ampla:

a Governança Corporativa tem grande diversidade de conceitos, sendo que os mais sintonizados com os processos e os objetivos de alta gestão, que se observam nas corporações, podem ser reunidos em quatro grupos, que olham a Governança como: guardião de direitos das partes com interesses em jogo; sistema de relações pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas; estrutura de poder que se observa no interior das corporações; e sistema normativo que rege as relações internas e externas nas empresas.

Para Silva (2006a) é um sistema pelo qual as empresas são conduzidas e monitoradas, abrangendo o relacionamento entre os proprietários, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. Consiste no conjunto de regras, procedimentos, atitudes e instituições que condicionam a ação dos administradores no sentido de atender aos interesses dos financiadores e das partes interessadas na empresa (*stakeholders*), particularmente os acionistas (*shareholders*).

No âmbito internacional é destacada por Bebchuk e Weisbach (2009) como um conjunto de princípios relacionados à transparência, à boa-fé e à equidade nas relações entre a administração da companhia e seus acionistas e demais partes relacionadas (*stakeholders*), com a adoção de práticas de transparência (*disclosure*), responsabilidade (*accountability*) e obediência à legislação e ao estatuto (*compliance*).

Para Silveira (2005 apud QUELHAS, 2013, p.5),

a Governança Corporativa relaciona-se com instrumentos que assegurem os interesses dos acionistas, no processo decisório [...] A discussão sobre a Governança Corporativa envolve a criação de mecanismos internos e externos que assegurem que as decisões corporativas serão tomadas no melhor interesse dos investidores, de forma a maximizar a probabilidade de os fornecedores de recursos obterem para si o retorno sobre esse investimento.

Para Philereno et al (2014, p.46) “trata-se de uma base sólida para o crescimento econômico, a integração global dos mercados e o controle dos riscos dos investimentos nas empresas, sendo assim, é um instrumento decisivo no desenvolvimento sustentável”.

“O sistema de governança corporativa varia significativamente entre diferentes nações” (MARTINS et al, 2005, p. 80). Sendo assim, organiza-se no Quadro 3 tais variações, de acordo com a peculiaridade de cada cultura e de cada concepção de organização, conseqüente das suas gestões administrativa-financeira-econômica.

Quadro 3 – Contextualização da Governança Corporativa no cenário internacional

Nações	Governança Corporativa
<i>Países anglo-saxões</i>	<p>-Caracterizada pelo foco nos resultados financeiros e os acionistas medem o desempenho das companhias por sua rentabilidade – importante para os investidores institucionais que passaram a ser mais ativos nas diretrizes adotadas pelos Conselhos de Administração;</p> <p>-O conflito de interesses não se dá entre acionistas controladores e minoritários, mas sim pela separação entre controle e propriedade – ou seja, o conflito de agência é entre os proprietários e os administradores.</p>
<i>Alemanha</i>	<p>-Há grande preocupação com a responsabilidade social das companhias promovendo a ênfase no atendimento aos interesses dos <i>stakeholders</i>. A gestão das mesmas se dá harmonicamente partilhada entre o Conselho de Gestão e o Conselho de Supervisão;</p> <p>-Diversas empresas exercem funções múltiplas– atuando como acionistas, fornecedoras, credoras – o que pode gerar conflitos de interesses, sendo importante o investidor acompanhar as empresas mais de perto;</p> <p>-No mercado alemão as ações têm menos liquidez, e os investidores permanecem mais tempo em posições acionárias – investimentos de médio e longo prazo. Sendo assim, no modelo alemão não se prioriza a geração de riquezas para os Acionistas.</p>
<i>Japão</i>	<p>-O capitalismo possui características peculiares, com concentração de capitais, participações cruzadas nas empresas e forte influência dos Bancos;</p> <p>-Nos Conselhos de Administração das empresas os conselheiros são eleitos pelos acionistas, responsabilizando-se pelo estabelecimento das políticas da companhia, e de fiscalizar a implementação de diretrizes pelos executivos;</p> <p>-A gestão dos Conselhos de Administração privilegia a geração de riqueza às próprias empresas e seus empregados. Assim, a GC é caracterizada pela forte relação empregadores-empregados, pela opção por metas como crescimento e participação no mercado, em vez do retorno para os acionistas.</p>
<i>França</i>	<p>-Os capitais investidos possuem perfil de longo prazo, exercendo forte papel na proteção contra tomadas de controle. A estrutura acionária está concentrada nas mãos de famílias, funcionários e do Estado;</p> <p>-O governo exerce importante papel na economia, possuindo participação acionária em diversas empresas, inclusive Bancos e Seguradoras;</p> <p>-Quanto às práticas de GC (transparência, responsabilidade e preocupação com os interesses dos acionistas) estas ainda não se desenvolveram ao ponto de se assemelharem aos níveis exigidos pelos códigos de melhores práticas de governança, porém as pressões sociais e a adoção dos princípios da OCDE têm tornado crescente a adoção da mesma;</p> <p>-O problema no modelo francês está na concentração de propriedade e no acúmulo de papéis assumidos pelos principais acionistas – prejudicando a geração de valor aos acionistas externos aos blocos de controle. O conflito de agência é verificado entre controladores e minoritários;</p> <p>-O sistema educacional do país afeta o modelo GC francês enfatizando a obrigação das lideranças na promoção do avanço industrial do país e da sociedade, criando-se uma distinção não muito clara entre negócios e governo, com muitos executivos se vendo como a elite dos servidores civis.</p>

Fonte: Organizado e elaborado pelo autor a partir de Sandes (2008, p. 78-95).

Contextualização da Governança Corporativa no cenário internacional, de acordo com Andrade e Rossetti (2004, p. 350), “como em qualquer país, a Governança Corporativa no Brasil é influenciada por um amplo conjunto de forças externas e internas, que interferem nos valores, nos princípios e nos modelos praticados”.

O conflito de interesses existente nas sociedades brasileiras é entre acionistas controladores e minoritários, o que faz com que a simples transposição dos conceitos da governança corporativa no modelo anglo-saxão não seja suficiente para sua adoção no Brasil, sendo necessários debates que promovam a adaptação do instituto para a realidade brasileira. (SANDES, 2008).

Saliente-se que o comprometimento das companhias com a adoção de práticas de governança corporativa é voluntário e a transparência nas suas relações com a comunidade – seja perante os acionistas ou o mercado – encontra-se num nível mais elevado do que o exigido por lei. Ainda assim, tem-se verificado um número cada vez maior de empresas que optam, livremente, por adotar tais práticas (SANDES, 2008).

O BACEN publica em seu site a definição de Governança Cooperativa como sendo conjunto de mecanismo e controles internos e externos, que permite aos cooperados definirem e assegurarem a execução dos objetivos da cooperativa, contribuindo para sua continuidade e o fortalecimento dos princípios cooperativistas.

Entretanto, a questão é descobrir se existe uma estrutura de governança corporativa ‘melhor’ ou ‘ideal’. Vários códigos de governança foram elaborados com esta intenção. No Brasil, destacam-se os códigos do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) como sendo os mais recomendados a serem seguidos – visto a complexidade e transparência em que estas duas instituições tratam do assunto (FIORESI; ALBARELLO, 2013, p. 123).

De acordo com Garcia e Souza (2005), pode-se considerar como marco inicial nas discussões no Brasil, a criação do Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração, mais tarde rebatizado com o nome atual de Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

2.1.2 Princípios da Governança Corporativa

O IBGC (2004) referenciado em códigos internacionais de Governança instituiu, inicialmente, em seu Código de Boas Práticas de Governança Corporativa, os seguintes princípios: transparência (*disclosure*), equidade (*fairness*), prestação de contas (*accountability*), cumprimento das leis (*compliance*) e ética (*ethics*), tendo como atores

principais: a propriedade (acionistas), o conselho de administração, a direção executiva e a auditoria independente.

“As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade” (IBGC, 2009, p. 19).

Mais tarde, mediante estudo do cenário nacional, bem como das influências sofridas pelo mesmo, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2011) objetivando elencar os principais valores ou princípios da Governança Corporativa, passou a considerar e a destacar os seguintes:

- a) transparência – informações mais claras e completas, o que traz mais confiança interna e externa à organização;
- b) equidade – os mesmos direitos legais não só para os sócios do capital, mas também para todas as partes interessadas;
- c) prestação de contas – responsabilidade direta dos principais executivos, presidente e financeiro de prestar contas de seus atos;
- d) responsabilidade corporativa – os conselheiros e executivos devem ter uma visão ampla e estratégica da empresa, contemplando todos os relacionamentos com a comunidade em que atua;
- e) problemas de agência – ocorre quando o agente, que deveria agir sempre no melhor interesse do principal age tendo em vista o seu melhor interesse, ou seja, age querendo elevar sua utilidade pessoal;
- f) senso de justiça, equidade no tratamento dos sócios minoritários – significa os mesmos direitos legais a todos os sócios, majoritários e minoritários (PHILERENO et al, 2014, p.47).

O contexto e a conjuntura das organizações, de modo geral, ponderam a limitação de 4 princípios aplicáveis, considerando como principais: *disclosure* (transparência), *fairness* (equidade), *accountability* (prestação de contas) e *compliance* (cumprimento de normas) – haja vista que os mesmos são aplicáveis a todos os segmentos organizacionais (QUELHAS, 2013).

A transparência está intimamente relacionada com a prestação de informações aos acionistas, aos investidores e ao mercado em geral, deixando clara a verdadeira situação da sociedade e apontando os rumos que ela deve tomar. “Tais informações devem ser prestadas de forma clara, tempestiva e precisa. Certamente, a prestação de informações poderá impactar nas decisões de investimento, seja positiva ou negativamente” (SANDES, 2008, p.96).

De acordo com a Revista Bovespa (2005, p.1) “a *disclosure* pode ser a divisora de águas entre a estabilidade de uma companhia ou o caminho para sua falência, principalmente ante as novas exigências feitas pelo mercado”. A transparência, portanto, é uma das mais

importantes práticas de boa governança corporativa, sendo essencial para dar confiança e credibilidade às sociedades – ou melhor, aos seus administradores –, atraindo para si mais investimentos e melhorando as relações entre os acionistas e a própria sociedade e entre esta e os demais *stakeholders*.

Já a integridade ou equidade por sua vez, está ligada ao respeito aos direitos e aos interesses dos minoritários e ao efetivo cumprimento das leis e do estatuto – sem perder de vista, a lealdade dos administradores para com os interesses da companhia. De acordo com Sandes (2008, p. 98 “devem os administradores assegurar tratamento igualitário e equitativo a todos os envolvidos, incluindo acionistas minoritários e estrangeiros e demais *stakeholders*, garantindo a não adoção de práticas e políticas discriminatórias”. Assim, a participação nos resultados da empresa deve ser distribuída de forma equânime entre os proprietários, sem discriminação de sua qualidade.

No que concerne à prestação de contas, esta serve para monitorar e controlar a atividade dos administradores – mormente pelos acionistas minoritários – evitando, assim, eventuais abusos. Eles devem apresentar os atos de sua administração, a fim de justificarem sua eleição, remuneração e desempenho (SANDES, 2008).

Para Andrade e Rossetti (2004) deve haver uma prestação responsável de contas, fundamentada nas melhores práticas contábeis e de auditoria. Na verdade, a prestação de contas não serve apenas para a verificação dos resultados da companhia. Isso poderia muito bem ser feito apenas pelas empresas de auditoria independente que, a partir de seus relatórios, certificariam a exatidão na elaboração das demonstrações. Caso não estivessem adequadas, a própria assembleia geral poderia recusar as contas prestadas pela administração, com a responsabilização dos administradores, conforme previsão legal.

“Todavia, ao se falar de boas práticas de governança corporativa, a prestação de contas deve ser muito mais ampla, não se restringindo apenas ao atendimento das normas contábeis” (SANDES, 2008, p.99).

Por fim, quanto à conformidade às leis, deve a empresa garantir que as informações preparadas obedeçam às leis e aos regulamentos corporativos. Segundo Ribeiro (2007), o respeito às leis é uma obrigação de todos, mas no âmbito das sociedades é necessário que o cumprimento das normas seja evidente para os investidores, de forma a lhes dar mais segurança, minimizando os riscos da atividade e demonstrando pleno respeito aos direitos das minorias. Assim, o atendimento às normas, muito mais que obrigação dos administradores, é uma forma de tornar mais transparente a administração da sociedade, trazendo, destarte, mais segurança aos investidores. Na verdade, de acordo com Sandes (2008, p.102) verifica-se que

“os princípios da GC têm convergido para tornar a transparência nas relações internas e externas da sociedade praticamente uma obrigação, pois aquelas companhias que não as adotam encontram mais dificuldades na consolidação no mercado acionário”.

O contexto acadêmico considera a transparência, a equidade, a prestação de contas, a responsabilidade às leis como princípios básicos da Governança Corporativa; entretanto muitos são os estudos acerca do assunto, e a proposição dos mesmos, assim como também de Trindade (2013), é a inserção da responsabilidade corporativa como o quinto princípio fundamental – conforme Quadro 4.

Quadro 4 – Princípios básicos da Governança Corporativa no contexto acadêmico

Princípio	Identificação
<i>Transparência (Disclosure)</i>	A transparência reflete em um clima de confiança – quer seja internamente, quer seja nas relações da empresa com terceiros. Não deve limitar-se ao desempenho econômico-financeiro, devendo ser estendida também aos demais fatores que norteiam a ação gerencial e que impliquem à criação de valor.
<i>Equidade (Equity)</i>	Implica no tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas (<i>stakeholders</i>). Sendo assim, quaisquer atitudes ou políticas discriminatórias – independente do pretexto – não são aceitas.
<i>Prestação de Contas (Accountability)</i>	Tanto os gestores quanto os agentes de governança precisam prestar contas de suas atuações, devendo ainda assumir na íntegra as consequências de seus atos ou de suas omissões.
<i>Conformidade às Leis (Compliance)</i>	A inovação em gestão, por meio dos mecanismos de <i>compliance</i> , dificilmente entra em cena de forma preventiva, mas sim em razão de algum evento interno ou externo iminente. O programa de <i>compliance</i> é um processo que deverá ser ajustado às características próprias de cada empresa. Impossível seria criar um modelo único e universalmente melhor que oferecesse soluções padronizadas a realidades práticas tão distintas.
<i>Responsabilidade Corporativa</i>	Os gestores e os agentes de governança precisam responsabilizar pela sustentabilidade das organizações, focando à sua longevidade, acrescentando considerações de ordem social e ambiental quando nas definições dos negócios e das operações.

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de IBGC (2009) e Trindade (2013).

Ressalta-se que os princípios e práticas da boa Governança Corporativa aplicam-se a qualquer tipo de organização, independente do porte, natureza jurídica ou tipo de controle.

2.1.3 Objetivos e Benefícios da Governança Corporativa

Os objetivos da governança corporativa são a prosperidade da empresa e a valorização das ações da empresa e visam:

- Definir princípios e posições da administração para atender e proteger os interesses dos acionistas, aumentando assim, o investimento;
- Identificar e solucionar os problemas das empresas, promovendo as mudanças institucionais necessárias ao melhor desempenho da sociedade;
- Fazer os alinhamentos necessários à obtenção de eficiência na alocação de recursos, controlando, induzindo ou incentivando a ação gerencial a gerar valor para a sociedade e, conseqüentemente, atrair poupança (BOOZ-ALLEN; HAMILTON, 2000 apud MELO, 2005, p 34).

Andrade e Rossetti (2004) conceituam as diversas dimensões da Governança Corporativa, sintetizando-as em 7 Ps, conforme dados no Quadro 5.

Quadro 5 – Conceito das dimensões de Governança Corporativa

Ps	Dimensão	Conceito
P1	<i>Propriedade</i>	Referem-se à pulverização as propriedade e a proliferação de sociedades anônimas negociadas em bolsa de valores.
P2	<i>Princípios</i>	Bases da ética da governança são universais presentes e estão presentes nos códigos de boas práticas editados pelo mundo todo.
P3	<i>Propósitos</i>	Auxiliam a contribuir para o máximo retorno total dos investimentos.
P4	<i>Poder</i>	A estrutura de poder PE definida pelos proprietários separando funções e responsabilidades dos conselhos e executivos.
P5	<i>Processos</i>	Definem relações funcionais entre conselhos de administração, direção executiva e sistema de auditoria homologando e monitorando as estratégias corporativas.
P6	<i>Práticas</i>	Referem-se à gestão de conflito de agência, riscos de desvio de conduta a idoneidade dos gestores.
P7	<i>Perenidade</i>	Define o que é a continuidade do negócio, sua permanência saudável na cadeia de negócios que participa.

Fonte: Andrade; Rossetti, 2004, p. 143

Trindade (2013) pondera que quando as dimensões da Governança Corporativa passam a fazer parte dos objetivos adotados pela empresa, esta é mais bem vista no mercado e melhor avaliada pelos *stakeholders*, haja vista que juntamente com a nova mentalidade

adotada tem-se observado que a maioria das sociedades que se prontificam a seguir tais práticas também está preocupada com sua função social.

Acerca dos benefícios da prática da governança, Bedicks (2012) classifica-os quanto ao contexto interno, como ao contexto externo da organização. Considera que, internamente, colabora no aprimoramento da gestão e do sistema de tomadas de decisão, além de melhorar a qualidade dos relacionamentos da organização com seus diversos públicos. Já externamente, é o maior acesso aos recursos financeiros, humanos, tecnológicos, dentre outros. Para a mesma autora, se a Governança Corporativa não for bem elaborada e monitorada, alguns fatores podem tornar-se inibidores dos benefícios, trazendo até mesmo prejuízos, tais como: conflitos entre objetivos dos sócios da empresa; disputa por poder dos controladores ou dos gestores; visão operacional e imediatista; carência de visão estratégica, conselho pouco profissional e sem diversidades, causando dispersão dos objetivos da organização.

A Deloitte (2003) mediante sua prática no mercado ousou uma publicação, servindo como guia para melhorar a governança corporativa através de eficazes controles internos. Ressalta ainda que o esforço para adotar as práticas de governança, ou ainda, assimilar novos conceitos e ferramentas nos processos de gestão, de modo a auxiliar em um modelo de tomada de decisão pode ser traduzido na sustentabilidade do negócio. Para a mesma, quando se vincula a sustentabilidade à gestão de processos, a sua implantação significa mudanças na rotina do trabalho diário das pessoas. Acrescenta que vários fatores podem envolver estas mudanças, tais como: mudança de sistema, de função, pode envolver também novas atividades no dia a dia, o que certamente levará a mudanças de comportamento. Assim, a mudança e comportamento dentro de uma organização é um dos grandes e significativos benefícios da prática da Governança Corporativa.

As mudanças estão ligadas ao cumprimento de regras e processos, que apesar de ainda não serem totalmente obrigatórios por lei, proporcionam uma vantagem competitiva ao negócio. Quando da implantação dessas mudanças, deve-se estabelecer um código de ética que defina o comportamento apropriado para as pessoas que exercem diferentes papéis corporativos, do mesmo modo que se estabelecem os controles internos eficazes: ensinando e estabelecendo funções às pessoas. Nas empresas a sustentabilidade, apresenta-se de três formas: econômica, social e ambiental e serve para que as empresas assumam formas de gestão mais eficientes, demonstrando um mapeamento de boa governança e sustentabilidade corporativa. A sustentabilidade serve como modelo de administração estratégica que envolve metodologias, técnicas e processos de controles, é nela que se reflete o engajamento e comprometimento de todas as pessoas da empresa. Esse processo de mudanças envolve análises de impactos, mapeamento de *stakeholders*, além de treinamento e comunicação eficaz na empresa (DELOITTE, 2003 apud PHILERENO et al, 2014, p.51).

No cenário internacional Wang e Xie (2009, p.830) publicaram na *The Review of Financial Studies* o resultado de uma pesquisa realizada por eles acerca dos benefícios da prática da Governança Corporativa no mercado, onde afirmam que:

é fato que os investidores tomam suas decisões de como aplicar seu capital baseados no binômio segurança/rentabilidade. Com efeito, as empresas que adotam as práticas de governança corporativa – obedecendo aos seus princípios – têm suas ações mais valorizadas no mercado (rentabilidade), exatamente por oferecerem mais segurança aos seus acionistas, em virtude da transparência e lealdade com que seus administradores e/ou controladores se propõem a atuar. As companhias que adotam tais práticas, portanto, encontram-se numa ciranda atraindo, cada vez mais, novos investimentos e investidores.

Para os mesmos pesquisadores, o amplo respeito aos direitos dos minoritários, a profissionalização da administração da empresa, a transparência e plena informação aos acionistas e ao mercado são elementos que as companhias abertas identificaram na busca de diferenciais que atraíssem o ‘desconfiado’ interesse dos investidores. Na conclusão dos seus estudos, afirmam que “não há como negar que a governança corporativa tem ajudado a maior parte das economias de mercado avançadas, garantindo enormes fluxos de recursos para as empresas e o retorno dos lucros aos fornecedores de recursos” (WANG; XIE, 2009, p.858).

Especificamente, para o caso dos benefícios da prática da governança corporativa no segmento de cooperativas, Ventura et al (2009), de forma simplificada e objetiva, ponderam os principais, sendo eles: aumento da segurança das cooperativas; aumento da participação; aumento do controle interno; promoção da prática cooperativista; redução do custo operacional; fortalecimento do conselho; estímulo e promoção do profissionalismo.

2.1.4 Legislação no Brasil sobre aspectos relacionados com a Governança Corporativa

A Lei Federal 6.404, de 15 de dezembro de 1976 das Sociedades por Ações, praticamente, inaugurou a era de Sociedades por Ações no Brasil, pois a legislação anterior foi, inicialmente, voltada para empresas familiares da época e não havia conseguido democratizar e ampliar o acesso ao capital. A partir de 1996, a Lei 6.404/76 passou a sofrer as maiores alterações, sendo que a primeira modificação implementada nesse período foi promovida pela medida provisória 1.334/96 e que foi reeditada diversas vezes e convertida na Lei Federal 9.447/97, que redefiniu as competências do Banco Central e da Comissão de

valores Mobiliários em relação às instituições financeiras. Logo a seguir, a Lei 9.457/97 também alterou a Lei do Mercado de Valores Mobiliários, que teve o intuito de restaurar a credibilidade do mercado de capitais, oferecendo mais instrumentos para a CVM inibir e punir a prática de atos ilícitos no mercado financeiro, cada vez mais sofisticado e envolvendo maiores volumes de recursos (MELO, 2005).

A Reforma da Lei das S.A. (Lei 6.404/76) consubstanciada na edição da Lei Federal 10.303/01 teve como objetivo principal fortalecer o mercado de capitais no Brasil, conferindo-o mais transparência e credibilidade. Na concepção dos autores do projeto aprovado, um mercado acionário nesses moldes, verdadeiramente, democratizado e desenvolvendo toda sua potencialidade de alavancagem econômica, depende de que os investidores, especialmente, os pequenos e médios, sintam-se protegidos e vejam seus interesses defendidos. A Reforma também trouxe através da Medida Provisória n.8 e do Decreto 3995, ambos de 31 de outubro de 2001, diversas modificações na Lei do Mercado de Valores Mobiliários (Lei 6.385/76), particularmente, quanto à estrutura da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), visando conferir ao órgão regulador maior autonomia para exercer seu poder de polícia do mercado de capitais. Com suas novas atribuições, a CVM teve uma ampliação substancial de seus poderes na regulação e fiscalização do mercado financeiro, assumindo funções antes reservadas ao Banco Central (MELO, 2005).

Entre as principais inovações da reforma, destacam-se:

- A proporção entre ações ordinárias e preferenciais passa a ser de 50% para as companhias constituídas a partir da nova lei;
- As vantagens das ações preferenciais passaram a ser a prioridade na distribuição dos dividendos fixo ou mínimo, e prioridade no reembolso de capital;
- As ações preferenciais passaram a ter, independentemente, do direito de receber ou não o valor do reembolso do capital, o direito de participar de distribuição de dividendos correspondente a um mínimo de 25% do lucro líquido do exercício;
- As ações preferenciais passaram a ter direito de recebimento de dividendos, no mínimo, 10% superior às ações ordinárias;
- As ações preferenciais passaram a ter direito de serem incluídas na oferta pública de alienação de controle (MELO, 2005, p. 41-42).

Acompanhando a movimentação dos agentes de mercado em paralelo às alterações na legislação, a CVM em 2002, divulgou uma cartilha de recomendações sobre práticas de governança corporativa nas empresas de capital aberto, sendo que a adoção de tais práticas, conforme a cartilha define, significaria a utilização de padrões de conduta superiores aos exigidos pela lei ou pela regulamentação da própria CVM, sem constituir uma norma cujo descumprimento seja passível de punição pela CVM (MELO, 2005).

2.2 Cooperativismo

Desde o princípio da humanidade, o homem procurou formas de se associar para resolver seus problemas. Assim, pela história, o cooperativismo já existe há quase dois séculos. Estudos publicados afirmam que não existe uma receita para o cooperativismo, sendo este uma filosofia praticada pelo homem na sociedade em que está inserido. O cooperativismo então visa à promoção de uma nova maneira de processar a economia, visando o aprimoramento do ser humano em todas as suas dimensões – dimensão social, dimensão econômica e dimensão cultural, preocupando-se também com seu entorno e com o meio ambiente, buscando construir uma sociedade mais equitativa, democrática e sustentável.

O cooperativismo da forma como se conhece hoje teve seu início no século XIX. As transformações que marcaram o século passado, o surgimento de novas ideias e filosofias – principalmente a Revolução Industrial – foi “o terreno fértil para o aparecimento do cooperativismo que está diretamente ligado às iniciativas dos trabalhadores contra as opressões estatal e empresarial” (GIMENES; GIMENES, 2006, p.35).

De acordo com Annibelli (2008, p. 233), na atualidade, o termo cooperar ainda não é bem entendido, pois,

o cooperativismo, em face da realidade econômica mundial e nacional, pode ser encarado como mecanismo de inclusão social e desenvolvimento, estando amparado pela ordem econômica brasileira vigente, vindo a suprir as deficiências do Estado e do mercado, que cada vez mais têm se demonstrado incapazes de corrigirem certas distorções criadas pelo capitalismo neoliberal globalizado, principalmente acerca da distribuição de renda e desemprego, desenvolvendo e propondo atividades alternativas aos associados e familiares, podendo proporcionar-lhes rendas adicionais, além de qualificação profissional voltadas às necessidades do cooperado e do mercado.

Junto à Annibelli (2008) está Guimarães (2012, p.1) ao destacar que, a compreensão da dimensão do conceito de cooperativismo no âmbito dos negócios ainda se faz negligente, e afirma que, para tanto,

seja preciso entender melhor o que significa o termo Cooperar – segundo o Dicionário Aurélio Cooperar significa operar ou obrar simultaneamente; trabalhar em comum; colaborar; cooperar para o bem público; cooperar para o trabalho em equipe. Indo para lado legislativo na Lei Cooperativista 5.764, de 16/12/1971, o termo Cooperativa é: uma sociedade de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeita a falência, constituída para prestar serviços aos associados (GUIMARÃES, 2012, p.1).

No cenário internacional, o termo cooperativismo muito foi enfatizado pela Confederação de Cooperativas – Pellervo – no ano de 2000, mediante um estudo realizado sobre a importância da governança corporativa na gestão das cooperativas. Em tal estudo, o cooperativismo foi definido como,

uma doutrina social e econômica, pois visa à renovação social através da cooperação. É um dos instrumentos mais eficazes para modificação do padrão socioeconômico do ser humano. A responsabilidade da renovação e modificação do social pelo econômico é atribuída às cooperativas, que tem como objetivo desenvolver uma atividade econômica ou prestar serviços comuns, eliminando os intermediários. Sendo assim, pode-se dizer que o cooperativismo é uma forma de associação constituída por grupos sociais, a fim de estabelecer um trabalho organizado que traga benefícios e atendam às necessidades reais dos cooperados (PELLERVO, 2000, p. 13).

Narciso et al (2013, p.24) em estudo semelhante no cenário nacional, considerou que o cooperativismo pode ser melhor compreendido quando as empresas – e por consequência seus gestores – conhecem, entendem e têm consciência dos princípios do cooperativismo, sendo eles: “adesão livre e voluntária; controle democrático pelos sócios; participação econômica dos sócios; autonomia e independência; educação, treinamento e informação; cooperação entre cooperativas e preocupação com a comunidade”.

2.2.1 A importância das alianças estratégicas no cooperativismo

Os conceitos de aliança estratégica e cooperativismo se esbarram em seus objetivos comuns. “Uma aliança estratégica é uma estratégia de cooperação em que as empresas combinam alguns de seus recursos e capacitações para criar uma vantagem competitiva [...] as alianças cabem em qualquer tipo de atividade e para qualquer porte de empresa” (MANTOVANI, 2010, p.24). Em se tratando das pequenas empresas brasileiras o mesmo assim se posiciona:

As pequenas empresas brasileiras, em razão das suas características peculiares – dificuldades de acesso ao crédito, às tecnologias, ao treinamento das suas equipes, ao dinamismo exigido na visão mercadológica, etc. – têm sido duramente atingidas pelo intenso e complexo processo de mudanças do ambiente competitivo. Cooperativismo, associativismo e quaisquer outros adjetivos que possam ser usados para as iniciativas que produzem as alianças entre empresas são, inexoravelmente, fruto de três variáveis fundamentais: globalização dos mercados, processos

tecnológicos altamente desenvolvidos e principalmente maior nível de exigência do mercado consumidor (MANTOVANI, 2010, p.25).

Varise (2007, apud MANTOVANI, 2010) enumera cinco princípios fundamentais atrelados às cooperativas de sucesso: propósito unificador (missão), participantes independentes empenhados, sistema voluntário de interligação, multiplicidade de líderes (pessoas que assumem responsabilidades específicas) e interação entre diferentes níveis.

As razões que levam as empresas a optarem pelo caminho da cooperação são variadas. Além de permitir que essas empresas cooperativadas possam ter uma concentração no seu core business, alguns ganhos teóricos indicados na bibliografia advêm de melhoria na produtividade, da redução de custos, da poupança de recursos, do acesso a novos mercados, a novas tecnologias, a mão-de-obra e fornecedores, do aumento do poder de barganha em compras e comercialização, da troca de experiências, do maior acesso a informação e a instituições e programas governamentais (ROMAN; BECKER, 2008, p. 2).

As vantagens competitivas da cooperação surgem da realização conjunta de fatores que não podem ser realizados isoladamente e a vantagem cooperativa da competição surge da capacidade de inovação e da luta pela excelência; ainda, as alianças estratégicas se referem a acordos cooperativos entre firmas, focadas na busca de objetivos estratégicos mútuos. No Brasil, a formação das redes de cooperação vem ganhando grande impulso nos últimos anos significando, em muitos casos, o único caminho viável para o desenvolvimento ou até mesmo para a sobrevivência de alguns setores econômicos. Essas redes de cooperação surgem nas mais diversas áreas empresariais, tais como indústria de móveis, comércio de medicamentos e ferragens, supermercados, confeitarias, lojas de autopeças, cafeterias, serviços automotivos, lavanderias, academias de ginástica, laticínios e padarias, entre outros (MANTOVANI, 2010).

Dados demonstram que atualmente, o cooperativismo está presente em mais de 100 países e soma mais de 800 milhões de cooperados, além de ser responsável por cerca de 100 milhões de postos de trabalho em todo o mundo. No Brasil, já são mais de 6.650 cooperativas, com mais de 9 milhões de cooperados, onde se destacam os ramos agropecuário, de crédito e de trabalho. A Organização das Nações Unidas (ONU) destaca a contribuição das cooperativas para o desenvolvimento socioeconômico, reconhecendo seu trabalho para a redução da pobreza, geração de emprego e integração social, por oferecerem um modelo de negócio que contribui para o desenvolvimento socioeconômico dos cooperados e das comunidades onde atuam (GUIMARÃES, 2012).

2.2.2 Cooperativas

A cooperativa “é uma empresa com dupla natureza, que contempla o lado econômico e o social de seus associados. O cooperado é ao mesmo tempo dono e usuário da cooperativa: enquanto dono ele vai administrar a empresa e enquanto usuário ele vai utilizar os serviços” (SEBRAE, 2012, p.3).

Embora sua finalidade não seja gerar lucro pelo lucro, sua performance precisa estar estruturada de maneira eficaz a fim de gerar resultados positivos – ou sobras – que lhe permitam pela ordem: ter sua sobrevivência garantida hoje e estabelecer planos de crescimento sustentado que lhe permitam sobreviver amanhã (SILVA, RATZMANN, 2013, p. 153).

O Quadro 6 mostra, na sequência, as características das empresas cooperadas, em comparação com as não cooperadas.

Quadro 6 – Características das empresas cooperativas

Empresa Cooperativa	Empresa não Cooperativa
É uma sociedade de pessoas	É uma sociedade de capital
Objetivo principal é a prestação de serviços	Objetivo principal: lucro
Número ilimitado de associados	Número limitado de acionistas
Controle democrático – um homem, um voto	Cada ação, um voto
Assembleia: ‘Quorum’ baseado no número de associados	Assembleia: ‘Quorum’ baseado no capital
Não é permitida a transferência de quotas partes a terceiros, estranhos à sociedade.	Transferências de ações a terceiros
Retorno proporcional ao valor das operações	Dividendo proporcional ao valor das ações

Fonte: (SEBRAE, 2012, p.3)

De uma forma sintetizada, as cooperativas são vistas como sociedades de pessoas, organizadas para servir aos associados, onde a distribuição de resultados será resultado das operações realizadas pelo sócio a sociedade e desvinculada da participação no capital e, ainda, cujos direitos políticos se relacionam às pessoas e estão, automaticamente, desvinculados da participação no capital (IBGC, 2009).

Perante legislação brasileira as cooperativas são consideradas como,

Sociedades cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, constituída para prestar serviços aos associados, cujo regime jurídico, atualmente, é instituído pela lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971. São Sociedades simples, e, portanto não sujeitas à falência, por força do disposto no parágrafo único do artigo 982 do novo Código Civil, muito embora tenham por objeto o exercício de atividades próprias do empresário, ou seja, exercem atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens e serviços. (PINHO; PALHARES, 2004, apud BATISTA, 2009, p.21).

No Brasil, as mesmas são classificadas quanto à sua forma legal de constituição e quanto ao seu objeto social, conforme Quadro 7.

Quadro 7 – Constituição das Cooperativas Brasileiras

Quanto a sua forma legal de constituição – Lei 5.764/71	Quanto ao seu objeto social
<p><i>Cooperativas Singulares</i> São sociedades constituídas com no mínimo 20 pessoas, destinadas a prestação de serviços diretamente aos associados, onde é permitida a adesão de pessoas jurídicas com as mesmas atividades econômicas das físicas e também a admissão de outras sociedades sem fins lucrativos.</p>	<p><i>Cooperativas de produtores</i> Tem como Associados pequenos produtores ou trabalhadores da zona rural e urbana, com a finalidade de se unirem em prol de atingir maior poder perante o mercado consumidor.</p>
<p><i>Cooperativas Centrais ou Confederações de cooperativas</i> São aquelas cujo mínimo de associados para constituição são 03 – sendo cooperativas singulares e em alguns casos associados individuais. Essas cooperativas têm como finalidade organizar e orientar os serviços econômicos e assistenciais de interesse das associadas. Têm como objetivo 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.</p>	<p><i>Cooperativas de consumo</i> Tem como atividade primordial as operações de compra de produtos de primeira necessidade para vendê-los aos cooperados, no atacado e varejo. Sua constituição dá-se normalmente, por iniciativa das administrações das empresas. A administração dessas cooperativas, quase sempre com participação distante dos cooperados, dá-se com a contratação de empregados exclusivamente para esse fim. São também conhecidas como cooperativas fechadas, à medida que a admissão dos associados quase sempre restrita aos empregados ou pessoas ligadas à empresa ou ao grupo econômico que as constitui.</p>
<p><i>Confederação de cooperativas</i> São constituídas de, no mínimo, três centrais ou federações de cooperativas Centrais, de igual ou diferente modalidade. Objetivam orientar e coordenar as atividades das filiadas, nos casos em que o vulto dos empreendimentos transcenderem o âmbito de capacidade ou conveniência de atuação das centrais e federações.</p>	<p><i>Cooperativas de crédito</i> Instituição de crédito – financeira – organizada sob forma de sociedade cooperativa, mantida pelos próprios cooperados, que exercem ao mesmo tempo o papel de donos e usuários. As cooperativas de crédito são eficientes para o fortalecimento da economia, a democratização do crédito e a desconcentração de renda. Têm como finalidade a prestação de serviços financeiros aos associados.</p>

Fonte: Elaborado e organizado pelo autor a partir de Batista (2009, p. 22-24)

2.2.3 Cooperativas de crédito

O cooperativismo de crédito existe há mais de um século. Este segmento vem “atuando desde 1902, o cooperativismo de crédito no Brasil, de acordo com a OCB (2008) existem 1.148 cooperativas de crédito, com 2.851.426 cooperados e 37.266 empregados” (ARAUJO, 2011, p. 118). Inúmeras são as definições de cooperativas de crédito na conjuntura, haja vista que esta emerge no mercado globalizado, entre elas a definição usada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE):

A cooperativa de crédito reúne a poupança das pessoas, oferecendo crédito e valorizando as aplicações financeiras dos cooperados. No Brasil, elas são fechadas, ou seja, restritas a alguma categoria profissional (produtores rurais) ou trabalhadores de uma empresa (SEBRAE, 2012, p.5).

A cooperativa de crédito é uma instituição financeira formada por uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, sem fins lucrativos, constituída para prestar serviços a seus associados (BACEN, 2004). O Portal do Cooperativismo de Crédito (2013, p.1) informa que:

no Brasil as cooperativas de crédito são equiparadas às instituições financeiras (Lei 4.595/64) e seu funcionamento deve ser autorizado e regulado pelo Banco Central do Brasil. O cooperativismo possui também legislação própria, a lei 5.764/71 e a lei complementar 130/2009. Da mesma forma que nos bancos, os administradores das cooperativas de crédito estão expostos à lei dos crimes contra o sistema financeiro nacional (Lei 7.492) caso incorram em má gestão ou gestão temerária de instituição financeira. E que a cooperativa de crédito é uma instituição de crédito organizada sob forma de sociedade cooperativa, mantida pelos próprios cooperados, que exercem ao mesmo tempo o papel de donos e usuários. As cooperativas de crédito são eficientes para o fortalecimento da economia, a democratização do crédito e a desconcentração de renda.

As cooperativas de crédito são sociedades de pessoas destinadas a oferecer assistência financeira a seus cooperantes. Dentre seus objetivos estão promover a aplicação de recursos privados de seus cooperados e assumir possíveis riscos em favor da comunidade onde se desenvolve, além de ofertar serviços mais adequados às necessidades locais (NARCISO et al, 2013).

Segundo Bialoskorski Neto e Balieiro (2001) definem-se como entidades que oferecem serviços bancários, porém, proporcionam melhores condições no preço dos serviços financeiros e nas remunerações de capital, além de mostrar uma elevada importância na colaboração com o desenvolvimento dos associados.

Cooperativas podem ser consideradas alternativas autênticas às falhas dos mercados e dos governos, ajudando a oferecer estrutura e participação às pessoas, quer seja por meio de acesso ao crédito, aos produtos de consumo, de estabilidade econômica mediante um emprego seguro, a uma moradia acessível ou à satisfação de múltiplas necessidades, de acordo com a modalidade de cada cooperativa (ANNIBELLI, 2008, p. 226).

As cooperativas de crédito, assim como os bancos, são instituições financeiras e integram o Sistema Financeiro Nacional apresentando aspectos singulares os quais não são de domínio público. “Tais instituições se constituem em sociedades que exercem considerável influência na economia de um país que, por outro lado, são influenciadas pelo grau de confiança e credibilidade que a comunidade lhes atribui” (PINHEIRO, 2007, p.8).

Embora as cooperativas de crédito ofereçam praticamente todos os produtos disponibilizados pelos bancos, essas entidades possuem diferenças marcantes com o sistema bancário: enquanto os bancos direcionam os recursos captados na comunidade onde atuam para os grandes centros financeiros, as cooperativas aplicam seus recursos na sua própria área de atuação, investindo nos projetos de interesse da comunidade, promovendo assim o crescimento da localidade (SOARES; SOBRINHO, 2007).

As cooperativas de crédito podem ser classificadas de acordo com a forma como estas se relacionam com seus cooperados. As cooperativas de primeiro grau são as que atuam diretamente com os cooperados, também denominadas cooperativas singulares. As de segundo grau são as cooperativas centrais que envolvem várias singulares de uma mesma região e ramo de atuação, com o objetivo de organizar e ganhar escala, promovendo assim o desenvolvimento dessas cooperativas. As de terceiro grau são as confederações que envolvem várias cooperativas centrais e atuam em âmbito nacional junto aos órgãos normativos e governamentais (VILELA et al, 2007).

As cooperativas de crédito atuavam até 2003 basicamente no setor primário da economia, tendo em vista a necessidade do setor agrícola ter algumas linhas de financiamento para investimentos, custeio da produção e comercialização do que era gerado no processo de produção. A partir deste mesmo período, com a permissão da Livre Admissão de Associados, isso permite com que as cooperativas desta natureza possam atender todos os segmentos econômicos da sociedade (SILVA; RATZMANN, 2013, p. 159).

No Brasil, as cooperativas são representadas por meio de organizações estaduais que, por sua vez, são filiadas à Organização das Cooperativas do Brasil (OCB), que participa tanto da Organização das Cooperativas Americanas (OCA), como da Aliança Cooperativa Internacional (ACI) (VILELA et al, 2007).

De acordo com Araújo (2011) as cooperativas de crédito possuem características dinâmicas e estratégicas, sendo que,

esse ramo é um dos mais dinâmicos do cooperativismo, sendo formado por instituições financeiras sob a forma de cooperativas, as quais têm como propósito a prestação de serviços financeiros aos associados, segundo o Banco Central do Brasil - BACEN (2008). Essas organizações não têm fins lucrativos, mas, sim o objetivo de propiciar crédito e prestar outros serviços financeiros aos cooperados, com autorização e fiscalização do BACEN (ARAÚJO, 2011, p. 116).

O Brasil lidera na América Latina entre os 16 países membros com 36,34% das cooperativas, 19,95% dos sócios, 72,73% das reservas e 51,08% dos ativos. Em segundo, está o México, com quase 53% com menor número de cooperativas, além de reservas e ativos bem abaixo do líder. Entretanto, é representativa a participação brasileira face aos latino-americanos, o que ainda não acontece no cenário interno do país (ARAÚJO, 2011).

Rievers (2006) afirma que apenas 2% da População Economicamente Ativa (PEA) do Brasil usufruem dos empréstimos das cooperativas de crédito. Isso retrata o baixo envolvimento da sociedade brasileira com essas organizações, já com um pouco mais de um século de existência no País, considerando que um número bem maior de pessoas poderia se beneficiar com o microcrédito. Por outro lado, atualmente a expansão do sistema é bem expressiva, como se vê nos dados abaixo.

Estatisticamente, “a Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais (OCEMG), divulgou que em dezembro/2007 o ramo crédito no País possuía 1.148 cooperativas, 2.851.426 cooperados e 37.266 funcionários” (ARAÚJO, 2011, p. 116).

Na visão de Carvalho et al (2009, p.1) “o cooperativismo tem desempenhado papel fundamental, haja vista que o cooperativismo de crédito para a economia brasileira baseia-se no binômio concorrência e inserção financeira”. Com o objetivo em promover amparo e assistência às cooperativas de crédito foi criado pelo governo o Banco Nacional de Crédito Cooperativo (BNCC), com participação indireta nas cooperativas para captar depósitos à vista na Câmara de Compensação de cheques (NARCISO et al, 2013)

Os principais sistemas de crédito cooperativo do Brasil são Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (SICOOB), Sistema de Crédito Cooperativo (SICREDI), UNICRED, Confederação das Cooperativas Centrais de Crédito Rural com Interação Solidária (CONFESOL) e Cooperativa Central de Crédito Urbano (CECRED) (SILVA; RATZMANN, 2013).

2.2.4 Cooperativas de crédito e agronegócio

As cooperativas de crédito destacam-se no contexto social e econômico do Brasil como via de acesso ao microcrédito. De acordo com Onate e Lima (2012) o crédito agrícola formal é uma fonte financeira importante para complementar os recursos próprios dos agricultores. Eles afirmaram que, na medida em que os agricultores passam a produzir para o mercado, existe maior necessidade de recursos financeiros para atender às despesas operacionais realizadas muito antes da venda da produção. Isso torna o crédito uma opção relevante quando o agricultor enfrenta problemas de liquidez e precisa de fontes de financiamento externas para cobrir o custeio da safra futura. Essas fontes de financiamento podem ser bancos, cooperativas de crédito, provedores de insumos, outros produtores, pessoas que não estão vinculadas com a produção agrícola e com agiotas.

No início do século XX, surgiu a primeira cooperativa de crédito do Brasil, na cidade de Nova Petrópolis, no Rio Grande do Sul, com base no sistema Raiffeisen de crédito rural cooperativo alemão. Esse foi o marco histórico do sistema de crédito cooperativo que, além do modelo alemão, envolveu a criação, de forma simultânea, das chamadas cooperativas de crédito do tipo Luzzatti – padrão italiano que previa a associação indiscriminada de pessoas, ou seja, sem distinção de classe profissional (REIS, 2008).

As cooperativas de crédito no Brasil seguem três modelos bem distintos: Cooperativas de Crédito Rural – organizadas por produtores rurais, com objetivo de, através da ajuda mútua, atender suas necessidades de crédito rural e prestar-lhes serviços do tipo bancário; Cooperativas do Tipo Luzzatti – de ambiência tipicamente urbana, tendo a característica predominante de ter o quadro social aberto à população, por isso mesmo sendo conhecidas como ‘bancos populares’; e Cooperativas de Economia e Crédito Mútuo – cujo quadro social é formado por trabalhadores, sejam de empresas privadas ou entidades públicas, ou ainda, de determinada profissão ou atividade (SILVA, 2007, p. 200).

De acordo com Soares e Melo Sobrinho (2008) tanto o Conselho Monetário Nacional (CMN) quanto o Banco Central do Brasil (BACEN) estão atentos à importância social dos serviços de concessão de créditos e têm tomado medidas regulamentares com o objetivo de favorecer no país as cooperativas de crédito, principalmente às destinadas ao agronegócio. Retomando Silva (2007) as cooperativas de crédito rural, hoje chamadas de agronegócio, possuem o potencial de permitir aos produtores rurais o acesso a linhas de crédito mais adequadas a sua produção e com trâmite e burocracia adaptados à realidade do produtor rural.

Na próxima década, o agronegócio vai ganhar ainda maior relevância conforme apontam os estudos da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e a Agência das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (FAO). As pesquisas projetam um período de alta das commodities agrícolas puxada pela demanda aquecida, principalmente dos nossos parceiros asiáticos. O aumento da população mundial e a melhora de renda impulsionam e diversificam o mercado internacional, e por sua vocação o Brasil vai ocupar lugar de destaque na oferta desses produtos e no combate à fome. Colabora também para reforçar a fixação do homem no campo. A geração de riqueza que se vislumbra com essa nova etapa rural brasileira vai possibilitar que finalmente a renda chegue com mais força aos pequenos produtores rurais. E foi da iniciativa dos pequenos agricultores que nasceram as grandes corporações, que fazem parte da história desse país. Organizadas em associações ou cooperativas, buscaram na união a força para financiar máquinas e equipamentos. Na época da colheita, revezam os seus tratores e compartilham silos para os seus produtos. Criaram escolas, abriram estradas e buscaram a eletrificação rural. Um trabalho danado, com o olho sempre voltado para o céu, na esperança de condições climáticas favoráveis para as colheitas (GUIMARÃES, 2012, p.1).

De acordo com Bressan et al (2004) o cooperativismo de crédito vem assumir significativa importância quanto aos financiamentos do agronegócio brasileiro por várias alternativas que possibilita aos produtores facilidades na obtenção de financiamentos, sendo então “uma alternativa viável para o financiamento do pequeno produtor” (BERZOINE; SOUZA, 2002, p. 6).

Para melhor entender o potencial, as vantagens e desvantagens das cooperativas de crédito de agronegócios é necessário comparar o seu funcionamento com os bancos comerciais. De acordo com Silva (2007) existe uma diferença entre as cooperativas e os bancos:

a principal diferença entre as cooperativas e os bancos está em seus proprietários serem os seus clientes, não precisando ter lucro para funcionar, bastando ser remunerada o suficiente para saldar suas próprias contas. Seus custos são rateados entre o quadro social na forma de juros e de taxas. Assim, quanto menores forem os custos da cooperativa, menores podem ser os juros e as taxas cobradas por estas (SILVA, 2007, p. 216).

Considera-se também como diferença o tamanho e o destino dos rendimentos recebidos com as operações. O fato é que, enquanto nos bancos tais rendimentos são apropriados pelos donos – constituindo lucro –, nas cooperativas de crédito de agronegócio as taxas são menores e, quando existem sobras, são divididas entre os associados ou são utilizadas para a capitalização da cooperativa – por meio da elevação do valor da cota capital dos associados. Ainda, deve-se ressaltar que além do baixo custo operacional das cooperativas, devido a sua menor estrutura física e de pessoal, elas podem fornecer

empréstimos com taxas de juros abaixo das praticadas pelos bancos e ainda remunerar as aplicações de seus associados com taxas superiores às do mercado (SILVA, 2007).

A síntese das principais diferenças entre as Cooperativas de Crédito e os bancos são representadas no Quadro 8.

Quadro 8 – Diferenças entre bancos e cooperativas de crédito de agronegócios

Atividade	Bancos	Cooperativas de Crédito
<i>Direção</i>	Donos (ou governos)	Associados
<i>Captação e Rendas</i>	Transfere às grandes cidades	Retém aplica no local
<i>Programas Oficiais</i>	Participa (alguns)	Pode participar, principalmente, do crédito rural
<i>Crédito</i>	Prioriza os grandes projetos ou atividades selecionadas	Analisa a necessidade e a capacidade de investimento e pagamento dos associados
<i>Taxas de juros</i>	Sempre as do mercado	Sempre abaixo do mercado
<i>Lucro/Sobras</i>	São lucros, os quais remuneram os donos e/ou acionistas	São sobras, as quais são distribuídas entre os associados na cooperativa
<i>Custo Operacional</i>	Maior, devido às estruturas	Menos (pequenas estruturas)
<i>Serviços Financeiros</i>	Cobra elevadas taxas (visa lucro)	Cobra uma pequena taxa pelos serviços (não visa lucro)
<i>Atendimento</i>	Impessoal ou de acordo com o dinheiro do cliente	Tende a ser pessoal para todos os associados

Fonte: (Silva, 2007, p. 217)

Nas cooperativas de crédito a maior parte do dinheiro dos associados tende a ficar no próprio município, contribuindo para o seu desenvolvimento. Além disso, “enquanto os bancos precisam aplicar apenas 25% de seus ‘depósitos à vista’ na agricultura, as cooperativas de crédito rural aplicam no mínimo 60%” (BITTENCOURT, 2001 apud SILVA, 2007, p. 217).

Da mesma forma que os bancos, as cooperativas de crédito movimentam o recurso de seus associados, podendo também atuar no repasse de recursos públicos por meio de programas oficiais de crédito. Por movimentar recursos de associados este tipo de segmento deve ser regido por princípios e diretrizes, que serão tratados na sequência através da Governança Corporativa.

2.3 Aplicabilidade da Governança Corporativa na cooperativa de crédito

Sabe-se que, na atualidade, o sistema financeiro é um dos segmentos mais globalizados no mundo e as cooperativas de crédito fazem parte deste sistema capitalista onde a mais valia é meta principal para tantas instituições. Dentro do contexto observou-se a ocorrência da crise no mercado mundial, sendo este resultado da grave e frágil situação de construção de processo, análise e avaliações de riscos e à tomada de decisões. De acordo com Ventura,

podem ser identificados fatores que mostram problemas na condução da boa governança, com pouca participação efetiva dos conselheiros no monitoramento da gestão financeira e demais ações. A percepção deste quadro pelo Banco Central do Brasil promoveu a instituição do projeto Governança Cooperativa, cujo objetivo foi estimular e induzir as cooperativas de crédito brasileiras a adotarem boas práticas de governança, desenvolvendo-se paralelo ao incentivo acerca da temática governança aplicada ao campo corporativo (2009, p. 11).

Soares e Balliana (2009, p.28) consideram que a prática da Governança esteja pautada em controlar as organizações e para tanto se faz necessário, segundo os mesmos que “todos os atores envolvidos participem de modo efetivo, na fiscalização e no acompanhamento dos atos de gestão dos dirigentes executivos”. Sendo assim, em relação à adoção de padrões de governança corporativa no segmento de cooperativas de crédito se faz imprescindível ao considerar a perspectiva de expansão deste setor no país e ao entender a existência das complexas relações contratuais pertinentes a este ambiente institucional.

Na visão de Ventura (2009) o que define a prática da Governança no segmento da cooperativa de crédito são os mecanismos e diretrizes usados visando fortalecer a estrutura de todo o processo em busca da ampliação e da condição de segurança e eficiência, consequentemente, de redução de riscos.

As diretrizes são normas de conduta que tem como finalidade identificar e minimizar os pontos que podem fragilizar e comprometer o alcance da boa governança corporativa nas cooperativas de crédito, garantindo a equidade dos sócios, a prestação de contas, responsabilização pelos resultados e obediência com o marco legal e regulamentar. As diretrizes estão em harmonia com o marco legal e regulamentar, que é citado apenas quando reforça a ideia de uma boa prática de governança. Guardam também obediência aos princípios e valores cooperativistas e os princípios de boa governança (VENTURA, 2009, p. 5).

O Banco Central do Brasil, sendo o agente regulador das instituições financeiras, na qual as cooperativas de crédito estão inseridas, elaborou um conceito de Governança Corporativa para o contexto das cooperativas de crédito, no entanto o mesmo pode ser utilizado para os demais ramos do cooperativismo, sendo “o conjunto de mecanismos e controles, internos e externos, que permite aos cooperados definir e assegurar a execução dos objetivos das cooperativas, assegurando sua continuidade e os princípios cooperativistas” (BACEN, 2008, p.7).

Trindade (2013, p.38) cita em sua dissertação de mestrado os princípios consagrados da governança corporativa adotados pelo Sistema Financeiro Nacional – princípios norteadores do Banco Central:

- a) Disciplina: comprometimento da alta administração corporativa em adotar padrões comportamentais universalmente reconhecidos como corretos e apropriados que incluem princípios gerais da boa governança;
- b) Transparência: processo que facilita a análise das atividades da empresa, de seus fundamentos econômico-contábeis e de aspectos não financeiros [...] deve evoluir da obrigação de informar, bem como cultivar a boa comunicação interna e externa, sendo que essa comunicação não deve se restringir aos aspectos financeiros, mas ser ampla e compreensiva;
- c) Independência: mecanismos para evitar possíveis conflitos de interesse [...] como, por exemplo, o uso de auditoria externa;
- d) Prestação de contas: os agentes da governança corporativa devem prestar contas de sua atuação a quem os elegeu e responder integralmente pelos atos que praticarem no exercício de seus mandatos;
- e) Responsabilidade: conselheiros e executivos devem zelar pela perenidade da organização [...] incorporar considerações de ordem social [...] devendo existir um sistema para ações corretivas [...] e punitivas;
- f) Equidade: tratamento justo, igualitários a todos os grupos [...] onde as atitudes ou políticas discriminatórias devem ser consideradas inaceitáveis.

Assim, o Banco Central, junto a outros órgãos competentes, ousou na criação das diretrizes pautadas na prática da boa Governança Corporativa, estruturando-as nas questões de representatividade e participação nas cooperativas, da direção estratégica das cooperativas, da gestão executiva das cooperativas e na fiscalização e controle das mesmas (BACEN, 2008).

A boa Governança Corporativa nas cooperativas de crédito atribui a construção de diretrizes pautadas em suas características próprias, considerando a relação entre os associados, gestores, comunidade em que está inserida, demais instituições financeiras, Banco Central e organizações que os apoiem, e não apenas em diretrizes elaboradas para outros setores. Cabe conhecer, por fim que a melhoria das práticas de uma cooperativa representa não apenas benefícios individuais, mas para todo o seguimento cooperativista de crédito, para melhorar a segurança, reduzir custos de fiscalização e controle, melhorar a imagem e fortalecer o espírito cooperativista da participação, ação coletiva e de pertencimento (VENTURA, 2009, p. 14).

Rodrigues (2003, apud QUELHAS, 2013, p.7) complementa, retratando ainda que o “conceito e a boa condução da governança ‘cooperativa’ endereçam a problemática de tornar o processo decisório legítimo e identificado com os ideais de cooperação, solidariedade e democracia que está na gênese de empresas cooperativas”.

Outro marco importante de representatividade e participação é a educação cooperativista como base educacional para a sustentabilidade organizacional, sendo de fundamental importância para o desenvolvimento da cooperativa e proporcionando aos associados melhores condições de cuidar de seus interesses, qualificando-os para tarefas de controle, fiscalização e administração da cooperativa (BATISTA, 2009, p. 37).

Na visão de Ventura (2009, p, 109) “a formação cooperativista contribui para comparar futuros administradores e Conselheiros Fiscais qualificados para planejar, buscar o autodesenvolvimento e dar continuidade às ações institucionais”. Assim, se faz fundamental o preparo e a renovação dos membros dos órgãos de administração e de fiscalização, sobretudo com estímulo à emergência de lideranças, constantemente.

O envolvimento com a comunidade pode ser iniciado através de projetos e de eventos que levem a educação cooperativista para as escolas, tornando incentivo para a mesma. “Como a cooperativa de crédito contribui para fomento de economias locais, o envolvimento com a comunidade, ao prover acesso aos serviços financeiros para a população desassistida pelos meios tradicionais, é fundamental para seu sucesso e sua continuidade” (VENTURA, 2009, p. 111).

Fioresi e Albarello (2013) destacam em seus estudos que, junto aos princípios básicos e os pilares da governança corporativa, o IBGC (2008) apresenta um organograma adaptado às cooperativas de crédito, servindo então de modelo a ser seguido, visto que vem ao encontro de tudo aquilo que a governança corporativa propõe em seu conceito, apresenta, assim, estrutura interna que deve ser implantada pelas cooperativas, sendo baseada em dois níveis de gestão – nível estratégico e nível executivo.

A Figura 2, na sequência, exhibe o modelo de organograma adaptado às cooperativas de crédito sugerido pelo IBGC (2008) citado nos estudos de Fioresi e Albarello (2013). A partir do modelo de organograma exibido, percebe-se que na gestão estratégica, acima de tudo, apresenta-se a assembleia geral dos sócios, onde são tomadas todas as decisões legais estatutárias e nesta gestão estratégica também compreendem as áreas de fiscalização – auditoria interna, auditoria externa e o conselho fiscal – e a área de administração – conselho de administração, onde dentro deles são criados comitês não operacionais para

aprofundamento de conhecimentos dos assuntos em questão de ordem administrativo e o presidente/vice-presidente. Já na gestão executiva contempla todas as demais áreas de execução, tendo à frente um diretor superintendente – pessoa esta que possua conhecimento técnico e de mercado com habilidade de fazer gestão do empreendimento – agindo em sintonia com a gestão estratégica do empreendimento cooperativo.

Figura 2 Organograma de uma Cooperativa de Crédito



Fonte: IBGC, 2008 apud Fioresi; Albarello, 2013 p. 125

Em síntese, no setor cooperativista de crédito, a governança visa contribuir: para o equilíbrio do sistema interno e do sistema externo de controle, minimizando custos e melhorando efetividade; para a redução dos custos aos proprietários em decisões coletivas e melhorias dos processos decisórios; para a segurança de uma gestão eficaz e de monitoramento das ações dos gestores; para a promoção dos interesses tanto de gestores de cooperativas e; para a preservação e equidade dos tratamentos e interesses dos associados (VENTURA, 2009).

2.3.1 Conflito de Agência

Krieck e Kayo (2014) realizaram recentemente um estudo com a uma bibliometria acerca da Teoria da Agência e Governança Corporativa ocorridos entre 2000 a 2012. Na parte introdutória do mesmo, os autores abordam sobre a Teoria da Agência:

a teoria da agência teve início quando economistas procuravam explorar o compartilhamento de riscos entre indivíduos e grupos, surgindo dessa literatura um problema relacionado ao fato de partes em um relacionamento de cooperação poder tomar diferentes atitudes em relação ao risco. Em 1976 Jensen e Meckling ampliaram a literatura existente englobando o problema de agência relacionado à diferença de objetivos e a divisão de trabalho em um relacionamento cooperativo. A teoria da agência visa entender o relacionamento no qual uma ou mais pessoas – o principal – delega trabalho a outra pessoa – o agente – em seu nome (KRIECK; KAYO, 2014, p.3).

Bezanko (2006 apud KRIECK; KAYO, 2014) pondera que na relação existente entre quem delega um trabalho a outro podem emergir dificuldades, haja vista que nem sempre os interesses das partes concordam. Krieck e Kayo (2014) nomeiam as dificuldades emergidas como problemas ou conflitos de agência.

Na perspectiva financeira, a questão essencial da governança corporativa se resume em construir regras para alinhar os interesses dos administradores e dos proprietários ou dos majoritários e dos minoritários. Governança corporativa, no contexto do modelo financeiro, é conceituada por Schleifer e Visny (1997 apud CARVALHO, 2009, p. 35) como sendo “a forma pela qual os fornecedores de recursos financeiros para a empresa se asseguram de que terão retorno sobre seus investimentos”. O exercício da governança corporativa, nessa perspectiva, foca essencialmente a gestão dos conflitos de agência, o que significa essencialmente, elaborar e gerir restrições que visem reduzir a possibilidade de que os gestores façam uso indevido ou errôneo dos fundos alocados pelos principais, garantindo a confiança necessária para que o fluxo de recursos que flui para a empresa continue estável e que os investidores obtenham a maximização de seus investimentos.

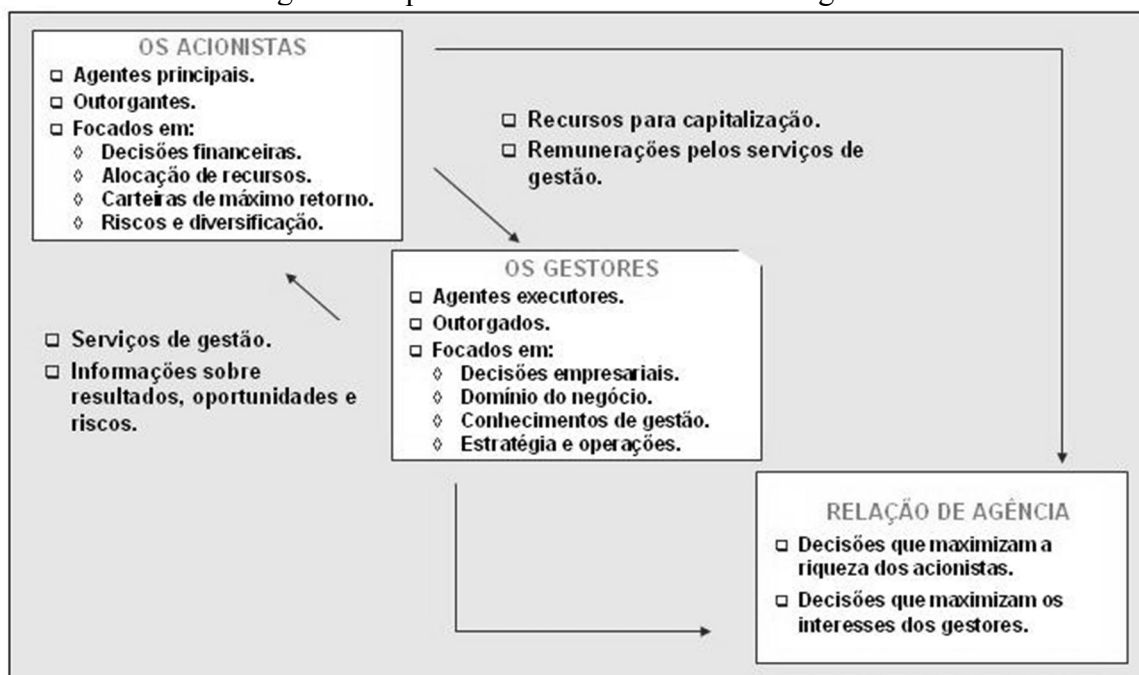
A governança corporativa pode ser utilizada como alternativa para superar o chamado ‘conflito de agência’, presente a partir do fenômeno da separação entre a propriedade e a gestão empresarial. Ao delegar ao administrador o poder de decisão o acionista perde o controle sobre a organização. A partir daí surgem os chamados conflitos de agência, pois os interesses daquele que administra a propriedade nem sempre estão alinhados com os de seu titular. Sob a perspectiva da teoria da agência, a preocupação maior é criar mecanismos eficientes para garantir que o

comportamento dos executivos esteja alinhado com o interesse dos acionistas (MARTINS et al, 2005, p. 77-8).

Em simples palavras o relacionamento de agência é visto como um contrato onde uma parte engaja a outra para desempenhar alguma atividade em seu favor – ou seja, atribui a um agente a autoridade e o poder de decisão. Ressalta-se que os ‘conflitos de agência’ surgiram em ocasião da separação entre o controle e o acionista – resultante da ruptura do domínio de corporações.

A Figura 3 sintetiza os conflitos de agência, a partir da concepção de Rossetti (2006).

Figura 3 A questão-síntese: os conflitos de agência



Fonte: (Rossetti, 2006, p. 29)

Conflitos de agência envolvem não apenas a relação entre proprietários e administradores, mas podem ser estendidos a quaisquer relações entre partes que detêm recursos de forma desigual. Além das ‘relações de agência pura’, Jensen e Mecling (1976 apud CARVALHO, 2009) mencionaram também situações que pressupõem esforços cooperativos entre partes, mas que não são perfeitamente delimitadas. Conflitos entre administradores e minoritários, por exemplo, configuram conflitos de agência e podem se intensificar quando há grande dispersão do capital e o custo de monitoramento dos gerentes torna-se muito elevado para ser incorrido pelo pequeno investidor. Busca de benefícios e privilégios, priorização de prestígio e poder pessoal, má conduta gerencial ou priorização de

lucros em detrimento da riqueza da empresa, são outros exemplos de situações onde se configuram conflitos de agência.

Acionistas majoritários que exercem cargos executivos nas empresas ou que presidem conselhos que interferem na área gerencial, geralmente protagonizam o conflito majoritário – minoritário. Conflitos de agência ocorrem sempre que uma pessoa ou um grupo agir em detrimento dos demais. Coibir essas possibilidades constitui um dos objetivos essenciais da governança corporativa (ANDRADE; ROSSETTI, 2004).

Malacrida e Yamamoto (2005 apud PINTO, 2008, p. 18) em análise à conjuntura afirmam que “num cenário de evolução constante que imprime maior distância entre os investidores e controladores da instituição, a prática de governança corporativa pode reduzir essa distância proporcionando maior transparência nessa relação”.

Em concomitância, Bertucci et al (2005 apud PINTO, 2008) consideram que, de modo diferenciado de outros mercados nos quais a totalidade das ações está distribuída entre vários acionistas – descaracterizando a concentração – o conflito de agência geralmente ocorre não entre os acionistas minoritários e administradores, mas sim entre os acionistas majoritários (controladores) e aqueles excluídos do controle (acionistas minoritários).

A mesma ponderação é difundida por Silveira (2002 apud PINTO, 2008) ao mencionar que o problema de agência, na maior parte do mundo, inclusive Brasil, ocorre entre os pequenos acionistas e os acionistas controladores.

Na avaliação da aplicabilidade da governança nas empresas do Brasil, verifica-se que o cenário brasileiro caracteriza-se por grande concentração acionária nas empresas onde o controle fica nas mãos de poucos [...] Assim, considerando que o problema de agência pode ser entendido por conflitos de interesses tem-se que quanto maior for a pulverização do controle acionário, maior probabilidade de ocorrência, proporcionalmente em maior grau, do problema de agência (PINTO, 2008, p.19).

Várias alternativas são utilizadas pelas empresas para lidar com o conflito de agência, mas restam poucas dúvidas de que sempre haverá sempre espaço para a avaliação oportunística do gerente sobre o que lhe confere efetivamente maiores ganhos. Se há relativo consenso de que administradores têm enorme poder discricionário e efetivamente o utilizam no sentido de beneficiar seus próprios interesses, então a questão que se coloca é por que investidores continuam dispostos a adquirir ações em condições de assimetria de poder e de informações (MARTINS et al, 2005)?

Schleifer e Visny (1997 apud CARVALHO, 2009) apontam duas questões essenciais. Em primeiro lugar, investidores se dispõem a abrir mão de prerrogativas de controle em

benefício de ganhos, notadamente de curto prazo. Em segundo, quando há relativa confiança no sistema formal, especialmente nos países onde as boas práticas de governança corporativa estão disseminadas e o *enforcement* age de maneira efetiva, os minoritários se sentem relativamente protegidos contra o poder discricionário dos administradores.

Em outras palavras pode-se dizer que os conflitos de agência surgiram quando o bem-estar de uma parte – denominada principal, é dependente das decisões tomadas pela outra – chamada de agente. Mesmo o agente tendo que tomar decisões favoráveis ao principal, ocorre situações em que os interesses de ambas as partes são conflitantes, abrindo espaço para um comportamento oportunista por parte do agente, quando na verdade o agente deve controlar os interesses das empresas (CARVALHO, 2009).

A Governança Corporativa é o instrumento usado para reduzir os conflitos de agências que rodeiam as organizações e que podem ser solucionadas por meio de um controle, transparência e a proteção dos recursos investidos.

Ademais, as evidências empíricas encontradas neste estudo estão em linha com os desafios de gestão previstos e recomendações prescritas na teoria de governança.

3 METODOLOGIA

Segundo Thiollent (1983) a metodologia é a avaliação de técnicas de pesquisa com a geração ou a experimentação de novos métodos que dizem respeito tanto à observação quanto à projeção. Ainda o autor afirma que a metodologia não deve limitar-se somente ao levantamento de dados e sim desenvolver a formulação de hipóteses, a conceituação teórica, a validação e a verificação. Em consonância com Gil (1996) entende-se como metodologia o procedimento racional e sistemático que tem por objetivo proporcionar respostas aos problemas que estão postos.

Segundo Marconi e Lakatos (2002, p.105) metodologia é “a explicação minuciosa, detalhada, rigorosa e exata de toda ação desenvolvida no método (caminho) do trabalho de pesquisa.” Ainda segundo os autores, é a explicação do tipo de pesquisa, do instrumental utilizado, do tempo previsto, da equipe de pesquisadores e da divisão do trabalho, das formas de tabulação e tratamento dos dados, enfim, de tudo aquilo que foi utilizado no trabalho de pesquisa. Em síntese é a explicação de como, com o quê, onde e quando a pesquisa foi feita.

Sendo assim, o objetivo deste capítulo é descrever os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento deste estudo, caracterizando o método e o tipo de pesquisa, identificando a unidade de análise e a unidade de observação de estudo, identificando o instrumento de pesquisa e descrevendo os procedimentos da coleta de dados junto aos critérios utilizados para a análise dos dados coletados. Ainda, toda a descrição do pré-teste realizado, bem como do processo de qualificação, onde algumas reestruturações organizacionais e metodológicas foram propostas.

3.1 Caracterização da pesquisa

Resumindo diversos autores como Boyd e Westfall (1987), Mattar (1994), Collis e Hussey (2005) existem tipos diversificados de pesquisas a serem definidos, sendo os objetivos da mesma o critério de seleção. Para o referido estudo, caracterizou-se a pesquisa como descritiva – visa gerar dados e informações, a partir de objetivos definidos relacionados a um determinado problema.

A respeito da pesquisa descritiva, Boyd e Westfall (1987) comentam que para ser utilizada, é necessário coletar dados com métodos bem definidos para a interpretação do pesquisador. Mattar (1994) determina que esta seja utilizada para: descrever as características de grupos, estimar a proporção de elementos numa população específica que tenham determinadas características ou comportamentos e descobrir ou verificar a existência de relação entre variáveis. Godoy (1995) a caracteriza como um estudo profundo e exaustivo de determinados objetos ou situações. Bervian e Cervo (1996) ressaltam que para este tipo de pesquisa se faz necessário observar, registrar, analisar fatos ou fenômenos sem manipulá-los. Já Churchill e Peter (2000) enfatizam que os estudos descritivos requerem uma especificação clara sobre todos os aspectos.

Em síntese, e de acordo com os autores citados, a pesquisa descritiva é geralmente usada para mapear – descrever – o comportamento dos fenômenos e procura analisar e obter informações e características de uma questão apresentada. Considerando a necessidade de identificar quais os impactos da aplicação das boas práticas de Governança Corporativa em uma Cooperativa de Crédito, acredita-se ser este o tipo de pesquisa mais apropriado e que o mesmo atenderá às expectativas.

Em relação aos meios da pesquisa descritiva, se dará por estudo de caso em uma cooperativa de crédito que atua há mais de 25 anos na região de Varginha/MG. Campomar (1991) pondera que, no estudo de caso, o pesquisador geralmente pode utilizar uma variedade de dados coletados. Tem como técnicas fundamentais de pesquisa a observação e a entrevista. Produz relatórios que apresentam um estilo mais informal, narrativo, ilustrado com citações, exemplos e descrições, podendo ainda utilizar fotos, desenhos, colagens ou qualquer outro tipo de material que o auxilie na transmissão do caso. Segundo Yin (2001) este tipo de estudo representa a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘por que’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos inseridos em algum contexto da vida real.

Para alcançar os resultados esperados é importante determinar qual será o método adotado para pesquisa, acreditando neste ser ideal a proposta qualitativa, pois, “serão enfatizados os aspectos subjetivos da atividade humana objetivando o significado e não a mensuração de fenômenos naturais” (COLLIS; HUSSEY, 2005. p. 59).

Sendo assim, definiu-se a pesquisa como do tipo descritiva, realizada por meio da elaboração de um estudo de caso e mediante abordagem qualitativa.

3.2 Unidade de análise¹

“A unidade de análise visa definir o que é o caso da pesquisa” (LENZ, 2011, p.2). “A unidade de análise, nos estudos de caso, pode ser composta por indivíduos, grupos ou organizações, ou ainda por projetos, sistemas ou processos decisórios específicos”. (POZZEBON; FREITAS, 1998, p. 147). A unidade de análise de um estudo de caso pode ser um indivíduo, um paciente clínico, um estudante, um tipo de líder, um evento, uma entidade, um programa, um processo ou mesmo uma mudança organizacional (YIN, 2001).

A unidade de análise desta pesquisa é uma cooperativa de crédito singular – uma instituição financeira não bancária: Cooperativa de Crédito Rural e de Pequenos Empresários, Microempresários e Microempreendedores da Região de Varginha-MG Ltda – Sicoob Credivar.

A instituição está entre os maiores grupos econômicos da região. Hoje ocupa o 2º lugar no *ranking* financeiro das Cooperativas de Crédito Rural de Minas Gerais. Foi fundada em agosto de 1989 numa histórica iniciativa da Cooperativa dos Cafeicultores da Zona de Varginha junto a alguns produtores rurais, entre Diretores e associados da Minasul. Hoje, com mais de 8.000 associados, possui 15 agências: Baependi, Cambuquira, Carmo da Cachoeira, Caxambu, Elói Mendes, Conceição do Rio Verde, Lambari, Machado, Monsenhor Paulo, Paraguaçu, Poço Fundo, São Bento Abade, Três Corações e duas agências em Varginha.

Tem sua constituição e o funcionamento regulamentados pela Lei nº 4.595/64 (BRASIL, 1964), que dispõe sobre a Política e as Instituições Monetárias, Bancárias e Creditícias, pela Lei nº 5.764/71 (BRASIL, 1971), que define a Política Nacional do Cooperativismo, pela Lei Complementar nº 130/09 (BRASIL, 2009), que dispõe sobre o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo e pela Resolução CMN nº 3.859/10 (BACEN, 2010), do Conselho Monetário Nacional, que dispõe sobre a constituição e funcionamento de cooperativas de crédito.

Proporciona assistência financeira ao produtor, possibilitando a prática de operações de crédito rural através da mutualidade, fomentando a agronegócio e a produção de seus associados em atividades específicas. Tem como atividade preponderante a operação na área creditícia, tendo como finalidade: (a) proporcionar, através da mutualidade, assistência

¹ Para evitar supra citação neste tópico, ressalta-se que todo o seu conteúdo tem como fonte/fundamentação e embasamento o *site* do Sicoob Credivar: SICOOB CREDIVAR. **Relatório Anual de Atividades** (2013) Disponível em: < <http://www.credivar.com.br/>>. Acesso: Abril, 2014.

financeira aos associados; (b) formação educacional de seus associados, no sentido de fomentar o cooperativismo, através da ajuda mútua da economia sistemática e do uso adequado do crédito; e (c) praticar, nos termos dos normativos vigentes, as seguintes operações dentre outras: captação de recursos, concessão de créditos, prestação de garantias, prestação de serviços, formalização de convênios com outras instituições financeiras e aplicação de recursos no mercado financeiro, inclusive depósitos a prazo com ou sem emissão de certificado, visando preservar o poder de compra da moeda e remunerar os recursos.

Em junho do ano de 2008 ocorreu a transformação do Sicoob Credivar para entidade segmentada no ramo do agronegócio e micro e pequenas empresas, em conformidade com o disposto no artigo 8º da Resolução CMN nº 3.321, aprovada junto ao Banco Central do Brasil em 21 de julho de 2008 (BACEN, 2008).

O Sicoob Credivar, em conjunto com outras cooperativas singulares, filiado à Cooperativa Central de Crédito de Minas Gerais Ltda. – Sicoob Central Crediminas, que representa o grupo formado por suas afiliadas perante as autoridades monetárias, organismos governamentais e entidades privadas.

Adotando uma postura conservadora na administração de seus recursos vem acumulando, ao longo dos anos, resultados positivos e compatíveis com as alternativas mais seguras do mercado, tendo como base o apoio de instituições como a CREDIMINAS, órgão de cúpula do SICOOB-MG e apoio operacional do próprio BANCOOB. Para assegurar a consecução de seus objetivos, cabe ao Sicoob Central Crediminas a coordenação das atividades de suas filiadas, a difusão e fomento do cooperativismo de crédito, a orientação e aplicação dos recursos captados, a implantação e implementação de controles internos voltados para os sistemas que acompanhem informações econômico-financeiras, operacionais e gerenciais, entre outras.

Como prestadora de serviços, oferece a seus associados três alicerces básicos da sua constituição: administrar de forma eficiente os depósitos dos associados, garantindo segurança e rentabilidade; obter repasse de instituições financeiras privadas e governamentais; disponibilizar recursos próprios atendendo assim o calendário agrícola e as necessidades básicas dos produtores associados.

Em última atualização publicou seus números, onde no exercício de 2013, o Sicoob Credivar obteve um resultado positivo de R\$ 3.545.259,68 (três milhões, quinhentos e quarenta e cinco mil, duzentos e cinquenta e nove reais e sessenta e oito centavos) representando um retorno anual sobre o Patrimônio Líquido de 9,54%. Os recursos depositados na Centralização Financeira somaram R\$ 63.505.671,37 (sessenta e três milhões,

quinhentos e cinco mil, seiscentos e setenta e um reais e trinta e sete centavos). Por sua vez a carteira de créditos representava R\$ 115.655.374,12 (cento e quinze milhões, seiscentos e cinquenta e cinco mil, trezentos e setenta e quatro reais e doze centavos).

3.3 Unidades de observação

Conforme caracterização da pesquisa, a unidade de análise objeto deste estudo será a Cooperativa de Crédito Rural, e de Pequenos Empresários, Microempresários e Microempreendedores da Região de Varginha Ltda – Sicoob Credivar, por meio de observação em unidades – departamento de gestão, Conselho Fiscal, de Superintendência e Supervisão.

O critério da seleção para observação das unidades em questão foi a partir da conveniência – ou seja, da facilidade de acesso aos tais departamentos, haja vista que são integrantes da mesma empresa em que atua o pesquisador. De acordo com Yin (2005) a conveniência apresenta facilidade de acesso aos observados e também sua disponibilidade e concordância em participar da pesquisa.

3.4 Procedimento/Instrumento para coleta de dados

Adota-se para a presente pesquisa o procedimento de entrevista pessoal utilizando-se de um roteiro de entrevista estruturado para tanto (APÊNDICE A).

De acordo com Collis e Hussey (2005) a entrevista é uma forma de coleta de dados que visa descobrir, através das perguntas, o que os pesquisados fazem, pensam ou sentem. Para Boni e Quaresma (2005) a mesma deve ser elaborada com base em um roteiro de entrevista totalmente estruturado, onde as perguntas devem ser previamente elaboradas e seguidas. Estas medidas visam possibilitar a comparação dos dados coletados.

O estudo de caso permite o uso de diversos métodos e técnicas de coleta de dados, e como exemplo cita a observação, a entrevista e a análise de documentos (GIL, 2009). Entretanto, de acordo com Guerra (2010) há uma série de cuidados que precisam ser tomados

quanto aos roteiros de entrevista, também conhecidos como entrevista estruturada, para evitar interferências nas respostas e não constituir viés para a pesquisa.

3.5 Coleta, análise e tratamento de dados

A coleta de dados para estudo de caso compreende a utilização de diversas técnicas que necessitam de uma análise cuidadosa (GIL, 2009). Visando alcançar os objetivos propostos, a entrevista realiza-se nas unidades de observação – com entrevistas estruturadas direcionadas a 12 membros, sendo eles: 3 diretores – diretor presidente, diretor financeiro e diretor administrativo; 2 conselheiros fiscais; 2 conselheiros de administração; 1 superintendente; 2 gerentes – gerente administrativo e gerente financeiro; 2 supervisores – supervisor de crédito e supervisor de negócios. As mesmas desenvolvidas pessoal e individualmente entre os apontados, a fim de verificar suas percepções, além de manter o sigilo das respostas entre os mesmos. As questões do roteiro de entrevista serão iguais para todos os respondentes para que se analise a percepção de cada respondente, independente da posição que ocupa.

“Para minimizar as influências do pesquisador sobre o pesquisado é preciso um rigoroso planejamento da coleta de dados” (GIL, 2010, p. 124). “A confiabilidade serve para minimizar os erros e as visões tendenciosas de um estudo” (YIN, 2001, p. 60). Neste estudo a preocupação com a confiabilidade esteve presente desde os primeiros contatos com a literatura, através do arquivamento e catálogo de todas as referências utilizadas, bem como, a tabulação das principais referências para a qualquer momento permitir a verificação. Os levantamentos de dados – desde a definição dos objetivos – são registrados de alguma forma, na maioria das vezes, no formato de um relatório resumido com informações sobre a data, local, envolvidos, assunto e dados obtidos.

Para resultar em uma boa análise, o pesquisador precisa deixar claro como conseguiu chegar a uma conclusão e elaborar o conjunto de procedimentos de forma intuitiva (GIL, 2009).

Os dados coletados são tratados mediante: (a) apresentação de respostas identificadas por grupos distintos na qual a amostra foi formada – diretores/gestores, conselheiros fiscais, conselheiros de administração, superintendente, gerentes e supervisores; (b) mediante um

quadro único, com uma síntese comparativa das respostas de algumas questões que permitem a concordância ou a discordância da questão estruturada na entrevista, facilitando assim a percepção das concepções acerca do indagado; (c) como se trata de uma pesquisa descritiva e qualitativa, a análise e interpretação – chamada de discussão no presente estudo – ocorrem quase que simultaneamente junto com a coleta de dados; ou seja, a comparação e o confronto com as ponderações coletadas em relação ao abordado no referencial teórico do presente estudo se dão aleatoriamente e quando se justificar.

3.6 Pré-teste e processo de qualificação

O roteiro de entrevista elaborado foi testado para verificar a eficiência quanto aos dados coletados em relação às proposições estudadas, clareza das questões para evitar dupla interpretação ou entendimento equivocado e evitar a carência de questões para fechar os objetivos da pesquisa. O pré-teste das questões investigativas foi realizado com um gestor do Sicoob Credivar durante o mês de Fevereiro de 2014. Durante tal procedimento os dados puderam ser coletados com facilidade, havendo entendimento e clareza das questões, evitando dúvida interpretação.

Após resultados do pré-teste, o projeto de qualificação foi finalizado e apresentado no dia 31 de Maio de 2014. Assim, algumas observações foram feitas pelo orientador e pela banca examinadora/avaliadora e junto às mesmas, algumas sugestões colaborativas foram apontadas para a continuidade da pesquisa e elaboração da dissertação com os resultados. As principais contribuições foram mediante as seguintes sugestões:

- a) Alteração no título;
- b) Reorganização dos objetivos, bem como a inclusão de outro;
- c) Reorganização da estruturação do referencial teórico;
- d) Revisão em duas questões da entrevista estruturada, propondo a substituição das mesmas ou sua remodelação;
- e) Inclusão de artigos/referências sobre o tema/assunto publicados no âmbito internacional;
- f) Inclusão de produções acadêmico-científicas sobre o tema/assunto publicadas nos últimos 3 anos.

Ressalta-se que todas as sugestões para contribuição no estudo foram acatadas. O resultado das primeiras sugestões se organizam no Quadro 9, facilitando a compreensão acerca do que foi realizado. As demais aparecem na sequência.

Quadro 9 – Alterações/Sugestões/Apontamentos no processo de Qualificação

Sugestão	Antes	Depois
Título	A aplicabilidade da Governança Corporativa em uma cooperativa de crédito	Os impactos ou efeitos da Governança Corporativa em uma Cooperativa de Crédito
Objetivos	<p><i>Geral:</i> Estudar os impactos de aplicação dos conceitos e normas das boas práticas de Governança Corporativa em uma Cooperativa de Crédito.</p> <p><i>Específicos:</i> a) Conhecer os conceitos de Governança Corporativa; b) Verificar os impactos da sua aplicação em uma Cooperativa de Crédito; c) Analisar as principais mudanças na atuação da Cooperativa de Crédito, especificamente através de um estudo de caso; d) Estudar os impactos na aplicação dos conceitos e normas desta política, buscando conhecer se as variáveis de governança corporativa impactam na atuação da Cooperativa de Crédito.</p>	<p><i>Geral:</i> Identificar os impactos de aplicação – dos conceitos e normas – das boas práticas de Governança Corporativa em uma Cooperativa de Crédito.</p> <p><i>Específicos:</i> a) Identificar quais são os conceitos e normas da Governança Corporativa aplicados em cooperativas de crédito; b) Verificar de que forma as estratégias da Governança Corporativa estão sendo planejadas na cooperativa de crédito em estudo; c) Verificar de que forma está sendo implantada a Governança Corporativa na cooperativa de crédito em estudo; d) Identificar os benefícios esperados pela aplicação da Governança Corporativa na cooperativa de crédito em estudo.</p>
Estruturação do Referencial Teórico	<p>2.1 Cooperativas 2.2 Cooperativas de crédito 2.3 A importância das alianças estratégicas no cooperativismo 2.4 Cooperativas de crédito e agronegócio 2.5 Governança Corporativa 2.5.1 Legislação no Brasil sobre aspectos relacionados com a Governança Corporativa 2.6 Aplicabilidade da Governança Corporativa na cooperativa de crédito 2.7 Conflito de Agência</p>	<p>2.1 Governança Corporativa 2.1.1 Conceitos e contextos da Governança Corporativa 2.1.2 Princípios da Governança Corporativa 2.1.3 Objetivos e Benefícios da Governança Corporativa 2.1.4 Legislação no Brasil sobre aspectos relacionados com a Governança Corporativa 2.2 Cooperativismo 2.2.1 A importância das alianças estratégicas no cooperativismo 2.2.2 Cooperativas 2.2.3 Cooperativas de crédito 2.2.4 Cooperativas de crédito e agronegócio 2.3 Aplicabilidade da Governança Corporativa na cooperativa de crédito 2.3.1 Conflito de Agência</p>
Questões do Roteiro de entrevista	<p><i>Questão 4</i> Como ficará a representatividade política frente à necessidade de atuação dos diretores? <i>Questão 11</i> Haverá modificação na alçada de aprovação para compras e demais autorizações distintas às relativas ao crédito?</p>	<p><i>Questão 4</i> As exigências legais, impostas pelas resoluções do Banco Central são de inteiro conhecimento da administração da Cooperativa? <i>Questão 11</i> Como está sendo administrado o processo de implantação da GC?</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto à sugestão de inclusão de artigos/referências sobre o tema/assunto publicados no âmbito internacional, conseguiu-se coletar 4 referências, que especificamente vem ao encontro com a pesquisa realizada aqui, bem como com os objetivos de estudo. Três destas referências foram utilizadas no referencial teórico:

- 1) Pellervo (2000) trata-se de uma Confederação de Cooperativas, cujo estudo publicado enfatiza a importância da governança corporativa na gestão das cooperativas;
- 2) Bebchuck e Weisbach (2009) publicaram no *NBER Working Paper Series* uma releitura literária acerca dos conceitos de Governança Corporativa abordados em estudos recentes;
- 3) Wang e Xie (2009) publicaram na *The Review of Financial Studies* o resultado das pesquisas realizadas acerca da identificação dos benefícios da Governança Corporativa.

Já Labie e Périlleux (2008) foi usada na discussão desse estudo. Trata-se de uma publicação da *CEB Working Paper* apontando sobre a Governança Corporativa na gestão de cooperativas de crédito – o resultado de um estudo realizado em Bruxelas.

Quanto à sugestão de inclusão de produções acadêmico-científicas sobre o tema/assunto publicadas nos últimos 3 anos, conseguiu-se coletar 10 referências eletrônicas, sendo elas: Bedicks (2012), Candeloro (2013), Fioresi; Albarello (2013), Narciso et al (2013), Portal do Cooperativismo de Crédito (2013), Quelhas (2013), Silva; Ratzmann (2013), Trindade (2013), Kriek; Kayo (2014), Philereno et al (2014).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente capítulo reserva-se à estruturação dos resultados obtidos mediante a pesquisa realizada por meio do roteiro de entrevista. Registra-se que a coleta de dados, nesta etapa, ocorreu nos meses de Junho e Julho de 2014. Os dados coletados foram tratados e analisados de acordo com as explicações da sequência.

Os dados coletados foram tratados mediante:

- a) apresentação de respostas identificadas pelos 12 profissionais das unidades de observação – sendo eles: 3 diretores – diretor presidente, diretor financeiro e diretor administrativo; 2 conselheiros fiscais; 2 conselheiros de administração; 1 superintendente; 2 gerentes – gerente administrativo e gerente financeiro; 2 supervisores – supervisor de crédito e supervisor de negócios;
- b) mediante um quadro único, com uma síntese comparativa das respostas de algumas questões que permitem a concordância ou a discordância da questão estruturada na entrevista, facilitando assim a percepção das concepções acerca do indagado;
- c) como se trata de uma pesquisa descritiva e qualitativa, a análise e interpretação – chamada de discussão no presente estudo – ocorrem quase que simultaneamente junto com a coleta de dados; ou seja, a comparação e o confronto com as ponderações coletadas em relação ao abordado no referencial teórico do presente estudo se dão aleatoriamente e quando se justificar. Para tanto, deste os primeiros contatos com a literatura, arquivou-se, fichou-se e tabularam-se as principais referências para a qualquer momento permitir a verificação.

Os dados coletados foram analisados mediante a organização das respostas do roteiro de entrevista em grupos ou blocos de questões que estejam ligados aos objetivos propostos no início do estudo – tanto específicos, quanto o geral. Cada conteúdo das questões do roteiro foi relacionado a um grupo e as respostas assim também foram organizadas, conforme esboçado pelo Quadro 10, na sequência.

Em simples palavras, cada questão do roteiro de entrevistas foi relacionada a um objetivo específico – assim, logo se entende que cada objetivo específico formou um bloco/assunto de resposta. E tendo o objetivo geral uma visão ampla sobre o conteúdo do estudo, o mesmo foi organizado, posteriormente, mediante Quadro 12 com uma síntese das respostas de todas as questões, e através do Quadro 13, facilitando assim a percepção das concepções acerca do indagado.

Quadro 10 – Análise dos dados coletados

Bloco de Resposta/Assunto	Objetivos	Questões
4.1 Conceitos e normas da Governança Corporativa aplicados na cooperativa de crédito	<p><i>Específico:</i> a) Identificar quais são os conceitos e normas da Governança Corporativa aplicados em cooperativas de crédito;</p>	<p>4) As exigências legais, impostas pelas resoluções do Banco Central são de inteiro conhecimento da administração da Cooperativa? 6) Qual o impacto da implantação da GC nas decisões gerenciais?</p>
4.2 Planejamento das estratégias da Governança Corporativa na cooperativa de crédito	<p><i>Específico:</i> b) Verificar de que forma as estratégias da Governança Corporativa estão sendo planejadas na cooperativa de crédito em estudo;</p>	<p>2) Quais são as principais estratégias e metas da cooperativa após a implantação da GC? 3) Com a implantação da GC haverá a mitigação dos conflitos de interesse? 5) Os gerentes e coordenadores terão maiores alçadas de aprovação após a GC? 9) Com a implantação da GC o acesso às informações gerenciais poderá ser mais facilitado? 14) Haverá área responsável pelo <i>compliance</i>? A quem ela será subordinada?</p>
4.3 Implantação da Governança Corporativa na cooperativa de crédito	<p><i>Específico:</i> c) Verificar de que forma está sendo implantada a Governança Corporativa na cooperativa de crédito em estudo;</p>	<p>10) Com a implantação da GC haverá divisão de atividades operacionais? 11) Como está sendo administrado o processo de implantação da GC? 12) Com a implantação da GC haverá manuais contemplando a segregação de funções?</p>
4.4 Benefícios da Governança Corporativa na cooperativa de crédito	<p><i>Específico:</i> d) Identificar os benefícios esperados pela aplicação da Governança Corporativa na cooperativa de crédito em estudo.</p>	<p>1) A implantação de Governança Corporativa (GC) poderá ser um diferencial para a Cooperativa diante do crescimento do cooperativismo de crédito no Brasil? 7) A implantação da GC poderá influenciar na política de crédito da cooperativa? Se 'sim', quais poderão ser as principais mudanças? 8) Quais as principais mudanças poderão ocorrer com a implantação da GC? 13) Com a implantação da GC haverá manuais de procedimentos que identifiquem e avaliem a existência de fatores internos e externos que possam afetar adversamente a realização dos objetivos da cooperativa?</p>
4.5 Impactos das boas práticas de Governança Corporativa na cooperativa de crédito	<p><i>Geral:</i> Identificar os impactos de aplicação – dos conceitos e normas – das boas práticas de Governança Corporativa em uma Cooperativa de Crédito.</p>	<p>-Visão global mediante o parecer generalizado sobre todas as questões agregadas (Quadro 12) -Caracterização das boas práticas de GC na cooperativa de crédito mediante os impactos condicionados pelos objetivos formulados (Quadros 13)</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

4.1 Conceitos e normas da Governança Corporativa aplicados na cooperativa de crédito

Indagou-se aos entrevistados sobre o conhecimento que a administração da cooperativa tem acerca das exigências legais – normas – impostas pelo Banco Central. De acordo com os respondentes:

A legislação é muito ampla e exigirá muito estudo por parte dos executivos e conselheiros. Infelizmente, sabemos que a realidade é muito diferente do que se exige nas normas, entretanto teremos que nos adaptar a elas. No mais, os membros diretivos da cooperativa são, na maioria, produtores rurais que nunca tiveram acesso a este tipo de informação. Contar com uma consultoria especializada nesta fase de implantação será fator determinante para a plena adequação (RESPONDENTE 01, 2014).

Falar que todos terão amplo conhecimento das normas é uma utopia. Nem sempre a legislação é clara e objetiva. Considerando que a maioria dos dirigentes e conselheiros já atuou em órgãos diretivos de outras instituições, penso que será apenas uma questão de adequação. De qualquer forma todos têm que estar preparados para este momento que será um ‘divisor de águas’ para a administração da cooperativa (RESPONDENTE 02, 2014).

De acordo com as respostas percebe-se que ambos os respondentes têm a mesma concepção sobre a legislação e sobre o conhecimento que a administração tem em relação a ela. Concordam que mesmo a legislação sendo ampla e, nem sempre clara ou objetiva, não pode ser descartada no processo de implantação da Governança Corporativa e que, de certa forma, todos os envolvidos no processo precisam estar preparados para tanto, mediante interação sobre as normas consideradas.

A consciência dos respondentes vai de encontro ao parecer de Labie e Périlleux (2008) acerca de um estudo realizado em Bruxelas sobre a implantação da Governança Corporativa em gestão de Cooperativas de Crédito e publicado no *CEB Working Paper*. Para os mesmos, todo processo evolutivo exige contrapartidas, e no caso, para que as cooperativas alcancem o patamar exigido pelo mercado, devem se submeter às constantes melhorias na capacitação de dirigentes e colaboradores e a adoção de normas ou leis que aumentem a transparência e controle. Acata-se que os projetos nacionais enquadram-se nos mesmos passos que os projetos internacionais acerca dos estudos sobre a necessidade e conscientização da implantação da Governança Corporativa como ferramenta de gestão, especificamente no caso aqui, de cooperativas de crédito.

O Banco Central, junto a outros órgãos competentes – tais como Sistema Financeiro Nacional –, ousou na criação das diretrizes pautadas na prática da boa Governança

Corporativa, estruturando-as nas questões de representatividade e participação nas cooperativas, da direção estratégica das cooperativas, da gestão executiva das cooperativas e na fiscalização e controle das mesmas (BACEN, 2008).

No Brasil as cooperativas de crédito são equiparadas às instituições financeiras (Lei 4.595/64) e seu funcionamento deve ser autorizado e regulado pelo Banco Central do Brasil. O cooperativismo possui também legislação própria, a lei 5.764/71 e a lei complementar 130/2009. Da mesma forma que nos bancos, os administradores das cooperativas de crédito estão expostos a lei dos crimes contra o sistema financeiro nacional (Lei 7.492) caso incorram em má gestão ou gestão temerária de instituição financeira (PORTAL DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO, 2013).

Indagou-se aos entrevistados sobre qual o impacto que a implantação da Governança Corporativa pode gerar nas decisões gerenciais. Em síntese a questão buscou identificar qual o conhecimento que os entrevistados têm acerca dos conceitos propostos pela Governança Corporativa, bem como identificar qual a consequência dos mesmos perante sua adoção. De acordo com os respondentes:

Com a implantação da GC acredita-se que as decisões gerenciais serão pautadas em conhecimentos técnicos e com isso a assertividade será cada vez maior. Ademais, espera-se que tais decisões sejam tomadas com maior rapidez e agilidade para que as oportunidades de mercado sejam aproveitadas com mais eficiência trazendo melhores resultados para a cooperativa (RESPONDENTE 01, 2014).

Nada vai mudar, afinal, quem tomará as principais decisões serão as mesmas pessoas. Pensar que a separação das responsabilidades poderá facilitar e agilizar os processos é uma realidade muito distante. A cooperativa precisa evoluir muito neste quesito se quiser fazer valer tudo que é regulamentado pela Governança Corporativa (RESPONDENTE 02, 2014).

De acordo com as respostas coletadas, ponderou-se uma divergência de opiniões. Enquanto um acredita nos benefícios que a implantação da Governança Corporativa venha trazer para as decisões gerenciais, o outro não os reconhece, ou simplesmente os ignora.

A colocação, favorável, do respondente que identificou que a implantação da Governança Corporativa trará mais conhecimento, mais agilidade, mais assertividade e melhores resultados vão de encontro às ponderações de Ventura et al (2009) e Trindade (2013).

Ventura et al (2009) ponderam que os principais impactos providos da prática da governança são: aumento da segurança das cooperativas; aumento da participação; aumento do controle interno; promoção da prática cooperativista; redução do custo operacional; fortalecimento do conselho; estímulo e promoção do profissionalismo. Trindade (2013)

acrescenta ao ressaltar que os benefícios providos da prática da Governança Corporativa são, ainda, consequência da ideia cultural provida da cooperativa, da motivação recebida pelo investimento na capacitação do capital humano, bem como da aceitação e da flexibilidade que se depõe para se adaptar aos impactos.

4.2 Planejamento das estratégias da Governança Corporativa na cooperativa de crédito

Indagou-se aos entrevistados sobre quais seriam as principais estratégias e possíveis metas da cooperativa após a implantação da Governança Corporativa. De acordo com os respondentes:

A principal estratégia é estabelecer a convicção a todos que participam direta, ou indiretamente, da administração da entidade de que a prática da boa governança pereniza a organização e confere a ela o verdadeiro sentido social, livre de distensões que alimentem desigualdades. As metas operacionais são muitas, no entanto, a principal é de sustentação institucional do projeto, sendo necessária a sensibilização dos gestores e colaboradores em preservar os princípios cooperativistas com equilíbrio as normas regulamentares que regem o Sistema Financeiro Nacional (RESPONDENTE 01, 2014).

Na prática nada vai mudar. O que ocorrerá será uma mudança significativa na forma de administrar e tomar decisões. Mas a essência da cooperativa permanecerá a mesma. Falar que haverá mudanças estratégicas eu não acredito. Na realidade, a função cooperativista é muito importante e deveria ser a base de sustentação da cooperativa. Mas infelizmente sabemos que se qualquer negócio não sobrevive sem dar resultados positivos. Se a cooperativa não conseguir gerar recursos e for alto sustentável poderá ser considerada inviável. Assim, cairá por terra o cooperativismo (RESPONDENTE 02, 2014).

Selecionaram-se os dois respondentes acima para discussão de respostas, pois se encontrou na concepção das mesmas posições completamente antagônicas. Enquanto uma concepção é extremamente positiva, esperançosa na adesão de todos os envolvidos ao processo de implantação da Governança Corporativa, a outra é descrente do fato, e em sua expressão, chega a polemizar a proposta e ao mesmo tempo ponderar a necessidade de resultados positivos sob pena de ser considerado um negócio inviável.

De acordo com o primeiro respondente a participação de todos seria a estratégia para garantir a sustentação institucional do projeto quanto aos princípios da cooperativa – considerado como meta consequente da implantação da Governança Corporativa. A visão do mesmo vem de encontro com as ponderações estabelecidas pela Deloitte (2003) em seu guia

para melhorar a Governança Corporativa através de eficazes controles internos, onde esta vem propor os benefícios desejados ou esperados para o negócio, preservar os princípios cooperativistas com equilíbrio e as normas regulamentares que regem o Sistema Financeiro Nacional – devem prover das relações de confiança e das boas práticas da gestão transparente – no caso aqui através da participação de todos da entidade, de forma direta ou indireta, mas sempre em igualdade – na busca da longevidade do negócio. No entanto, para isso, a organização e o planejamento são fundamentais para que a empresa consiga maior destaque no seu segmento de mercado com diferenciais competitivos e estrutura sólida – no caso aqui, conservação dos princípios cooperativos, projeções, e preparação e estruturação para os desafios futuros, como oscilação do mercado e economia.

Em divergência às ponderações do segundo respondente desta indagação, encontra-se Ventura (2009) ao declarar que, na atualidade, o sistema financeiro é um dos segmentos mais globalizados no mundo e as cooperativas de crédito fazem parte deste sistema capitalista onde a mais valia é meta principal para tantas instituições. E, sendo assim, em relação à adoção de padrões de governança corporativa no segmento de cooperativas de crédito se faz imprescindível ao considerar a perspectiva de mudanças significativas e de expansão deste setor no país e ao entender a existência das complexas relações contratuais pertinentes a este ambiente institucional. Para o mesmo, o que define as estratégias da prática da Governança no segmento da cooperativa de crédito são os mecanismos e diretrizes usados visando fortalecer a estrutura de todo o processo em busca da ampliação e da condição de segurança e eficiência, conseqüentemente, de redução de riscos.

Fechando a questão, encontra-se em Quelhas (2013) uma ponderação que – ao mesmo tempo fortalece a visão positiva do primeiro respondente e ignora a visão negativa do segundo respondente – o conceito e a boa condução da governança ‘cooperativa’ endereçam a problemática de tornar o processo decisório legítimo e identificado com os ideais de cooperação, solidariedade e democracia que está na gênese de empresas cooperativas.

Indagou-se sobre as implicações na mitigação dos conflitos de interesse como reflexos da implantação da Governança Corporativa. De acordo com os respondentes:

Sim. Com a adoção do modelo a ser implementado, serão estabelecidas as diretrizes aplicadas à representatividade e participação, à direção estratégica, à gestão executiva, à fiscalização e controle e à aplicação de princípios de segregação de funções na administração, de transparência, de equidade, de ética, de educação cooperativista, de responsabilidade corporativa e de prestação de contas das entidades integrantes do Sicoob e atender às exigências legais e regulamentares. Ademais, a fim de resguardar os interesses das entidades integrantes do Sicoob, que prevalecem sobre quaisquer interesses pessoais, serão impostas vedações, requisitos

e impedimentos legais e regulamentares (normativos internos e sistêmicos) para ocupação e atuação do Conselho de Administração, ou, na ausência desses na Diretoria (RESPONDENTE 01, 2014).

Somente haverá diminuição dos conflitos de interesses se os diretores e conselheiros desempenharem bem suas atribuições e respeitarem as alçadas de aprovações e as responsabilidades atribuídas. Do contrário, poderá haver ainda maior disputa de poder e prejudicar o andamento das decisões, tornando-as cada vez mais burocráticas (RESPONDENTE 02, 2014).

Krieck e Kayo (2014) acreditam que, de modo natural, os conflitos comumente está presente em qualquer tipo de relação existente entre quem delega um trabalho a outro, pois neste processo podem emergir dificuldades ou até mesmo divergências de opiniões ou de interesses das partes envolvidas. A menção e concordância dos respondentes vão de encontro ao fato de que a Governança Corporativa é o instrumento usado para reduzir os conflitos de agências que rodeiam as organizações e que podem ser solucionadas por meio de um controle, transparência e a proteção dos recursos investidos. E de acordo com Carvalho (2009), na perspectiva financeira, a questão essencial da governança corporativa se resume em construir regras para alinhar os interesses. Também vão de encontro com Martins et al (2005) que consideram que, sob a perspectiva da teoria da agência, a preocupação maior é criar mecanismos eficientes para garantir que o comportamento dos diretores e conselheiros esteja alinhado com o interesse das entidades integrantes do Sicoob, aqui neste caso.

Ambos os respondentes enaltecem a grande responsabilidade dos administradores – diretoria e conselho – quanto ao bom desempenho de suas funções, quanto à adequação e adoção destes às diretrizes e aos princípios da governança aplicados em suas funções. O mesmo ressalta Candeloro (2013) em seu estudo realizado sobre os passos essenciais para fortalecer a implantação e correta aplicabilidade da Governança Corporativa nas empresas, ao ponderar que a alta administração representa a mais forte influência na cultura organizacional, sendo a mesma quem determinará o estímulo a mudanças e seu modelo balizará a conduta dos demais, reproduzindo-se em efeito cascata. Uma auto-avaliação por parte da alta administração será capaz de determinar o que deve ser alterado e de que forma as mudanças serão conduzidas. Compromisso e ações condizentes com o discurso são fundamentais para a credibilidade da implantação da Governança Corporativa.

Indagou-se aos entrevistados sobre as condições de gerentes e coordenadores quanto às alçadas de aprovação providas pela Governança Corporativa. De acordo com os respondentes:

Por ser o crédito a principal atividade exercida pela cooperativa, haverá uma política de alçadas de aprovação totalmente distinta das demais alçadas. A política de crédito seguirá, além do Manual de Crédito Geral estabelecido pela confederação e já adotado e aprovado pelo conselho de administração, também os manuais estruturados e embasados nos parâmetros da Governança Corporativa, contemplando a segregação de funções. Já as demais políticas de aprovações serão tratadas isoladamente, de acordo com as necessidades específicas de cada setor ou departamento (RESPONDENTE 01, 2014).

A tendência é que as alçadas aumentem nos níveis gerenciais para que o processo de crédito seja descentralizado. Com isso, espera-se tornar o processo de aprovação mais rápido e competitivo adequando-o ao que é praticado no Sistema Financeiro Nacional (RESPONDENTE 02, 2014)

Mesmo que a administração tenha interesse em aumentar o poder de decisão dos gerentes e coordenadores, a cooperativa precisar continuar gerindo os negócios de forma prudente e conservadora. Não é o lucro o principal objetivo da organização. Portanto, limitar o crédito a quem realmente precisa é fator fundamental para o bom andamento dos negócios e evitar altos índices de inadimplência (RESPONDENTE 03, 2014).

Observa-se que, pelas respostas coletadas, as concepções dos respondentes 1 e 2 são diferentes da posição do respondente 3. Enquanto os primeiros respondentes concordam que a Governança Corporativa possa descentralizar poderes e atribuí-los a outros níveis da organização, adequando-se aos modelos praticados no sistema financeiro nacional, o último respondente não adere a tal concepção, posicionando-se de modo rigoroso quanto à centralização do poder, certo que essa será melhor opção para evitar riscos e possíveis inadimplências.

Acredita-se que o posicionamento do respondente 3 esteja enquadrado no que Ventura (2009) registrou em seus estudos: nos prováveis fatores que mostram problemas na condução da boa governança, com pouca aceitação, adequação e participação efetiva, especificamente dos conselheiros no monitoramento da gestão financeira. A estudiosa ainda registrou que, a percepção deste quadro pelo Banco Central do Brasil ao se deparar com algumas experiências de conselheiros não flexíveis e não adeptos às adequações necessárias, promoveu a instituição do projeto de Governança Corporativa em cooperativas de crédito brasileiras, a fim de inseri-las na conjuntura econômico-financeira do país e passaram a adotar boas práticas de governança. Ainda a resposta concedida, ao ponderar que não seja o lucro o principal objetivo da cooperativa, o crédito deva ser limitado para prevenção de inadimplência vem contradizer os registros de Silva e Ratzmann (2013), ao realizarem um estudo sobre as descrições e as interpretações das transformações e do desempenho das cooperativas de crédito no Brasil. Para os pesquisadores, embora sua finalidade não seja gerar lucro pelo lucro, sua performance precisa estar estruturada de maneira eficaz a fim de gerar resultados positivos – ou sobras –

que lhe permitam tanto ter sua sobrevivência garantida hoje, quanto estabelecer planos de crescimento sustentado que lhe permitam sobreviver amanhã.

Já os respondentes 1 e 2 concordam que a tendência é a segregação de funções e esta ocorra de modo a descentralização das decisões quanto ao processo de crédito e que, a quem passar tal atribuição, possa contar com os embasamentos e os parâmetros da Governança Corporativa como suporte às decisões. Tal posicionamento confirma-se no parecer de Soares e Balliana (2009) que consideram que a prática da Governança esteja pautada em controlar as organizações e para tanto se faz necessário que todos os atores envolvidos participem de modo efetivo, tanto na fiscalização quanto no acompanhamento dos atos de gestão dos dirigentes executivos, chegando ao ponto até mesmo de lhes tomar diversas atribuições, passando a assumir tais responsabilidades.

Indagou-se aos entrevistados sobre a condição da promoção ao acesso fácil das informações gerenciais estar pautada na implantação da Governança Corporativa. Para tal questão notou-se certa uniformidade nas respostas, entretanto em umas delas um apontamento feito chamou a atenção. De acordo com a ponderação do respondente em destaque:

O nível de informações passará a ser mais acessível a todos os níveis de usuários, sejam estes internos ou externos. Outro ponto relevante é que com esta agilidade pretendida, a gestão será aperfeiçoada e a tendência é que tais informações cheguem, cada vez mais, a todos os níveis hierárquicos para que a produtividade seja otimizada e cada executor saiba exatamente o que deverá fazer para contribuir para o atendimento dos objetivos estratégicos da cooperativa (RESPONDENTE 01, 2014).

O respondente em questão ressaltou a importância da comunicação e do processo de comunicação eficiente dentro da organização. Em simples linhas, o respondente considera que o importante não seja o acesso às informações, mas sim o correto processo de comunicação destas aos interessados em saber. Esta mesma concepção e abordagem foi foco dos estudos realizados e publicados por Fioresi e Albarello (2013) quando se dedicaram a apresentar a importância das instituições cooperativistas de créditos, do Brasil, adotar a Governança Corporativa como sendo uma ferramenta de ajuda na gestão, dando maior transparência e segurança para os associados, sociedade e para o sistema financeiro do país e como o setor de *marketing* e de comunicação destas organizações podem fazer transparecer a importância da boa governança corporativa para seus associados, difundindo o conceito de continuidade dos princípios cooperativistas e de segurança para a perenidade do empreendimento.

Indagou-se aos entrevistados sobre a ocorrência da implantação de uma área responsável pelo *compliance* (verificação sistemática da adoção e do cumprimento dos

procedimentos dispostos nos manuais e nas normas legais) e ainda saber se, no caso, a quem ela será subordinada. De acordo com os respondentes:

Haverá uma área específica denominada ‘Supervisão e Monitoria’ onde serão estabelecidos critérios e ações de operacionalização das funções de Controle Interno e Risco, além de implantar sistemática de segurança e controle administrativo e operacional compatível com o porte e o volume de negócios da Cooperativa. A função primordial do setor será a de fiscalizar, através de levantamentos documentais, o correto cumprimento das normas, procedimentos, decisões e afins, elaborando seus relatórios e apontando as falhas apuradas. Deverá o setor ainda prestar esclarecimentos e orientações, além de difundir uma cultura de *compliance* e cumprimento de normas junto aos colaboradores da cooperativa. Este setor será composto por 01 (um) Auditor Interno e 01 (um) Agente de Controle Interno e Risco os quais serão subordinados diretamente ao Conselho de Administração para resguardar a independência que as funções demandam (RESPONDENTE 01, 2014).

Apesar de haver um setor específico que é a ‘Supervisão e Monitoria’ e a subordinação deste ser direta ao Conselho de Administração, penso que haverá pouca independência deste setor, considerando que a atuação da diretoria executiva será muito mais próxima deste órgão fiscalizador do que a própria atuação do conselho de administração. Neste quesito a legislação é muito distante da prática. Tanto o conselho de administração quanto o fiscal deverão ser mais atuantes se quiserem desempenhar bem suas atribuições e aproximar dos trabalhos do setor de Supervisão e Monitoria será fundamental. Senão, o risco de perdermos a efetividade do trabalho deste setor será um problema que terá que ser resolvido (RESPONDENTE 02, 2014).

Percebe-se, nitidamente, uma divergência de opiniões dos entrevistados, conforme menções dos mesmos. Embora haja concordância da necessidade de uma área específica e destinada ao *compliance*, a consciência de sua função e aplicabilidade se difere, sendo ainda bem confusa sobre os recursos que está provém à gestão, principalmente como ferramenta de medida preventiva. Ainda não está clara, entre os profissionais do Sicoob Credivar, que a implantação do *compliance* pode e deverá ser ajustada às características próprias de cada empresa, nem que o entendimento de que a rentabilidade sustentada de uma organização – no caso da cooperativa – pode ser positivamente impactada com a implantação de um efetivo programa de *compliance*. Esta ponderação torna-se evidente mediante a análise realizada sobre o que os entrevistados registraram sobre seus pareceres.

A ponderação do respondente 02 é mais negativa e de certa forma desconfiada sobre a real e efetiva função do *compliance* nas organizações, onde em muitas partes de sua fala chega até a rejeitar as aplicações desta função. Seu posicionamento não é nada diferente da releitura da conjuntura feita por Candeloro (2013) em seu estudo publicado na *Harvard Business Review* Edição Brasil sobre os passos essenciais para fortalecimento do *compliance* e da Governança Corporativa em empresas. Em seu estudo a estudiosa ressalta que, as

empresas, sobretudo aquelas ainda pouco estruturadas sob o ponto de vista da governança corporativa, ainda se resguardam e desconfiam quando o assunto é *compliance*, principalmente quando abordado como um dos mecanismos fundamentais para implementação, consolidação e aperfeiçoamento da governança corporativa. Talvez por falta de familiaridade com o verdadeiro propósito e alcance da ferramenta, essa desconfiança assume, muitas vezes, o grau de rejeição. Afinal, dificilmente o empresário enxergará, em um termo tão vago e ainda pouco compreendido e divulgado no Brasil, a solução provável para os entraves na gestão de sua empresa que tanto prejudicam os seus resultados. O mesmo foi comprovado aqui, perante a fala do entrevistado que declarou que mesmo sendo destinada uma área especial ao *compliance* ainda poderá haver pouca independência deste setor ao considerar que a atuação da diretoria executiva será muito mais próxima deste órgão fiscalizador do que a própria atuação do conselho de administração.

Candeloro (2013) também ressalta que, apesar dos avanços da área – decorrentes, principalmente, das reações e medidas regulatórias de proteção ao mercado após as crises financeiras que abalaram a economia mundial nas últimas décadas e que comprometeram irreversivelmente a reputação de gigantescas instituições até então consideradas inabaláveis –, o dito progresso pouco tem influenciado ou sensibilizado o grande empresariado brasileiro no que diz respeito à necessidade de mudanças em suas já consolidadas práticas e perfil de gestão. Quando muito, as companhias nacionais ainda se limitam a cumprir as suas obrigações legais básicas, as quais, por si só, já consomem boa parte de seu faturamento, e a cuidar para sobreviver em um ambiente cada vez mais competitivo. Neste contexto, a inovação em gestão, por meio dos mecanismos de *compliance*, dificilmente entra em cena de forma preventiva, mas sim em razão de algum evento interno ou externo iminente, tais como necessidade de captação de recursos, preparação para sucessão ou para um processo de fusão ou aquisição. O mesmo foi comprovado aqui, perante a fala do entrevistado que declarou que no quesito *compliance* a legislação é muito distante da prática, e que tanto o conselho de administração quanto o fiscal deverão ser mais atuantes se quiserem desempenhar bem suas atribuições, onde caso contrário, o risco de se perder a efetividade do trabalho neste setor será um problema que terá que ser resolvido. Em simples palavras, o entrevistado acredita que o *compliance* possa funcionar teoricamente, mas que a condução dos negócios só depende da atuação dos conselhos e dos conselheiros de departamentos da cooperativa.

Felizmente, no entanto, há números a sustentar outra realidade – em menor proporção é claro, se comparados ao universo total das empresas atualmente ativas em território nacional, mas que indicam uma tendência que ganha cada vez mais força entre aquelas que se

vêm surpreendidos pela crescente complexidade de seus negócios e à conseqüente urgência em ganhar eficiência por meio da implantação de processos e mecanismos que irão sustentar as diretrizes estratégicas da empresa e garantir a sua boa governança. Tal constatação de Candeloro (2013) pode ser percebida na menção positiva do respondente 01 ponderar que na cooperativa, com a implantação da Governança Corporativa, haverá uma área específica onde serão estabelecidos critérios e ações de operacionalização das funções de controles, além de implantar sistemática de segurança compatível com o porte e o volume de negócios da organização em questão.

Para Candeloro (2013), se por um lado, os benefícios da adoção das melhores práticas de governança corporativa, por meio do instrumento de *compliance*, são cada vez mais corroborados pelos resultados positivos e mensuráveis obtidos pelas empresas que as adotam, por outro, falar em custo da má governança é um exercício mais complexo, senão impossível, já que os dados existentes são vagos e genéricos, mas que, de uma forma geral, indicam a escala colossal que a deformidade impinge à sociedade. Na entrevista realizada, percebe-se que a postura adotada pelo Superintendente está em conformidade com a conjuntura, pois de acordo com o mesmo, a função primordial do *compliance* na cooperativa será a de fiscalizar, através de levantamentos documentais, o correto cumprimento das normas, procedimentos, decisões e afins, elaborando seus relatórios e apontando as falhas apuradas.

Ainda o respondente 01 está ciente de que cabe ao setor de *compliance* prestar esclarecimentos e orientações, além de difundir uma cultura inovadora quanto ao cumprimento de normas junto aos colaboradores da cooperativa. Candeloro (2013) confirma ao ressaltar nos resultados do estudo realizado que a governança corporativa, assim como os seus mecanismos, como o programa de *compliance*, é um processo que deverá ser ajustado às características próprias de cada empresa. Impossível seria criar um modelo único e universalmente melhor que oferecesse soluções padronizadas a realidades práticas tão distintas. As respostas podem e devem ser múltiplas e aperfeiçoadas continuamente, conforme as exigências do contexto em que cada empresa se insere e sua aptidão para inovar e crescer. O entendimento de que a rentabilidade sustentada de uma organização pode ser positivamente impactada com a implantação de um efetivo programa de *compliance* é fator decisivo na disseminação de uma nova cultura. A percepção de mais-valia proporcionada por esta está relacionada à priorização da redução de riscos, do acompanhamento dos processos de monitoramento e das possíveis ações corretivas.

4.3 Implantação da Governança Corporativa na cooperativa de crédito

Indagou-se aos entrevistados sobre como ocorrerá divisão de atividades operacionais após implantação da Governança Corporativa, assim como também foi indagado sobre a existência de manuais contemplando a segregação de tais funções.

Mediante implantação da GC pode haver divisão de atividades operacionais, pois, com a elaboração e aprovação de um novo organograma funcional departamentalizado, as mesmas serão distribuídas de acordo com as atribuições e demandas setoriais. As principais atividades serão regidas por manuais e instruções de trabalho cujo objetivo é padronizar os procedimentos necessários para o correto desempenho das funções (RESPONDENTE 01, 2014).

Está sendo elaborada uma instrução de trabalho para a gestão de decisões correlatas com o cargo/função com o propósito de estabelecer as competências decisórias de cada cargo, de forma que não haja conflito nas decisões e, em contrapartida, que estas sejam ágeis, assertivas e atendam aos princípios de eficiência e eficácia dos processos decisórios, além da segregação de funções. Neste documento serão estabelecidas as competências/decisões que devem ser tomadas por cada colaborador ocupante dos cargos de gerência, supervisão, coordenação, assessoria e superintendência, isoladamente, no âmbito de sua agência/departamento/setor ou área. Os profissionais que ocupam os cargos ora listados deverão direcionar as decisões e/ou deliberações para o competente responsável, obedecendo à hierarquia organizacional e a segregação de funções e responsabilidades (RESPONDENTE 02, 2014).

De acordo com as respostas dos entrevistados, os profissionais envolvidos no processo de implantação da Governança Corporativa estão conscientes da reorganização da estrutura organizacional, onde as atividades operacionais serão revistas, remodeladas e redistribuídas, caracterizando assim uma segregação de funções. Ainda sim, os mesmos profissionais estão também cientes de que tal remodelagem implicará em novas delegações de competência que virão acompanhadas de dúvidas quanto aos poderes e quanto aos procedimentos adequados e, para tanto sabem que contarão com documentos elaborados que poderão ser consultados. As principais atividades serão regidas por manuais e instruções de trabalho cujo objetivo é padronizar os procedimentos necessários para o correto desempenho das funções.

Acredita-se que a divisão das atividades e segregação de funções se resuma em uma estratégia necessária e adequada, e que a mesma esteja dentro das dimensões da Governança Corporativa – especificamente aqui dentro da dimensão de Processos. Na visão de Trindade (2013) quando as dimensões da Governança Corporativa passam a fazer parte dos objetivos adotados pela empresa, esta é mais bem vista no mercado e melhor avaliada pelos *stakeholders*, haja vista que juntamente com a nova mentalidade adotada tem-se observado

que a maioria das sociedades que se prontificam a seguir tais práticas também está preocupada com sua função social. De acordo com Andrade e Rossetti (2004) cabe à dimensão de Processos a definição de funções para o homologando e monitorando das estratégias corporativas.

Considera-se que a existência de manuais contemplando a segregação de tais funções esteja correlacionada à adesão de alguns princípios básicos da Governança Corporativa elaborados pelo IBGC (2009) e defendidos por Trindade (2013), haja vista que tais manuais garantirão dentro da estrutura organizacional: (1) a equidade – tratamento adequado e justo a todas as partes envolvidas no contexto; (2) a prestação de contas – cabendo aos agentes da governança garantir e assumir suas ações, bem como as consequências das mesmas ou até mesmo de suas omissões; (3) a responsabilidade corporativa – responsabilidade perante a sustentabilidade do negócio, focando à sua longevidade, acrescentando considerações de ordem social e ambiental quando necessário nas definições dos negócios e das operações.

Indagou-se aos entrevistados a respeito do processo de implantação da Governança Corporativa, com intuito de sondagem para saber realmente o andamento deste processo e como ele está sendo administrado. As respostas para esta questão, de modo geral, foram muito vagas e, de acordo com as mesmas, deu-se uma conotação de total desconhecimento deste processo ou até mesmo, por algumas partes, um desinteresse em saber o progresso do mesmo. Conseguiu-se uma única resposta que pudesse esclarecer a real situação de como está o processo de implantação. De acordo com o entrevistado:

Estão ocorrendo diversos treinamentos neste sentido. Temos recorrido à Cooperativa Central Crediminas que, além atuar como agente fiscalizador atua como órgão responsável pelas implantações das principais mudanças estruturais da cooperativa. E a Governança Corporativa é uma delas. Assim, com a função reguladora e o suporte oferecido o processo de transição será facilitado. Além disso, atualmente contamos com a consultoria da Fundação Dom Cabral que tem contribuído muito neste quesito. Uma visão experiente e voltada para os resultados tem sido os principais avanços deste processo (RESPONDENTE 01, 2014).

Diante do contexto desse questionamento, percebeu-se que muitos dos respondentes estão cientes das mudanças que ocorrerão e da ocorrência do processo de implantação da Governança Corporativa, entretanto ainda não enxergam tal ação como prioritária ou imediata – apesar de assim ser. A Deloitte (2003) mediante sua prática no mercado ousou uma publicação, servindo como guia para melhorar a governança corporativa através de eficazes controles internos, após constatações de que muitas empresas ainda são inexperientes no assunto ou que até mesmo muitas delas o desconhecem. Em seu parecer sobre o cenário

pondera que muitas mudanças, dentro das estruturas de organizações, estão ligadas ao cumprimento de regras e processos, e que depende dos responsáveis pela gestão da mudança o ato de criar regras ou esclarecimentos que mostrem a vantagem competitiva ao negócio sobre o processo em implantação. Cabe à mesma gestão estabelecer um código de ética que defina o comportamento apropriado para as pessoas que exercem diferentes papéis corporativos, do mesmo modo que se estabelecem os controles internos eficazes: ensinando e estabelecendo funções às pessoas.

Em sua publicação, a Deloitte (2003) ressalta que o esforço para adotar as práticas de governança, ou ainda, assimilar novos conceitos e ferramentas nos processos de gestão, de modo a auxiliar em um modelo de tomada de decisão pode ser traduzido na sustentabilidade do negócio. E quando se vincula a sustentabilidade à gestão de processos, a sua implantação significa mudanças na rotina do trabalho diário das pessoas, envolvendo ainda vários outros fatores – o que certamente levará a mudanças de comportamento. Assim, a mudança e comportamento dentro de uma organização é um dos grandes e significativos benefícios da prática da Governança Corporativa.

4.4 Benefícios da Governança Corporativa na cooperativa de crédito

Indagou-se aos entrevistados se a existência dos manuais de procedimentos que identificam e avaliam a existência de fatores internos e externos podem afetar adversamente a realização dos objetivos da cooperativa. Ou seja, em simples palavras procurou identificar os reflexos ou os benefícios da normatização de fatores internos e externos que podem ocorrer na cooperativa, contribuindo para fixação e obtenção de seus objetivos. Sendo esta uma questão muito específica e especializada, mas que ao mesmo tempo requer uma visão ampla, generalizada, acatou-se a colocação do respondente 01, onde a normatização dos fatores internos e externos, apesar de trabalhosa e burocrática, resulta em benefícios, tanto para os envolvidos no processo de Governança Corporativa, quanto para a própria cooperativa.

A cooperativa tem procurado normatizar, de forma clara e objetiva, as ações internas de maior relevância, ponto este de suma importância para o treinamento dos funcionários e padronização dos trabalhos. Para tanto tem elaborado diversas instruções de trabalho e procedimentos a fim de mitigar os riscos que envolvem as operações da cooperativa. Ademais, por determinação do BACEN em inspeção realizada em outubro/2011, desenvolveu e implementou, após aprovação do

Conselho de Administração, um regulamento próprio para monitoramento e gerenciamento dos riscos legais e regulamentares. Mensalmente é gerado um Relatório de Monitoramento para análise do Conselho de Administração, que é o órgão competente a determinar medidas corretivas ou preventivas acerca do assunto. Devido à complexidade e volume de informações, reiterou-se que tais normas internas e o processo desse gerenciamento estão à disposição da auditoria para a análise julgada necessária (RESPONDENTE 01, 2014).

A visão do respondente vai de encontro com as afirmações de Bedicks (2012), que em sua obra considera que a existência de normas – tanto para controle interno, quanto para controle externo – resultam em benefícios para a prática da governança. Internamente, vem colaborar no aprimoramento da gestão e do sistema de tomadas de decisão. Externamente gera maior acesso aos recursos financeiros, humanos, tecnológicos, dentre outros. Para a mesma autora, se a Governança Corporativa não for bem elaborada e monitorada, alguns fatores podem tornar-se inibidores dos benefícios, trazendo até mesmo prejuízos, tais como: conflitos entre objetivos dos sócios da empresa; disputa por poder dos controladores ou dos gestores; visão operacional e imediatista; carência de visão estratégica, conselho pouco profissional e sem diversidades, causando dispersão dos objetivos da organização.

A visão do respondente mostra também clareza e consciência de todos os procedimentos e de todas as contribuições acerca do processo de implantação, pois acata vários pareceres relevantes e importantes, como é o caso do Banco Central do Brasil, mediante sua conceituação acerca da Governança Corporativa para o contexto das cooperativas de crédito, sendo como o conjunto de mecanismos e controles – internos e externos – que permite a todos envolvidos na cooperativa definir e assegurar a execução dos objetivos das mesmas, assegurando sua continuidade e os princípios cooperativistas (BACEN, 2008).

Indagou-se aos respondentes sobre as influências da implantação da Governança Corporativa na política de crédito da cooperativa, bem como as mudanças que esta poderá sofrer. De acordo com os entrevistados:

A política de crédito será descentralizada e os níveis gerenciais terão maiores alçadas para agilizar o processo de análise e concessão do crédito. Assim, acredita-se que poderá aumentar a competitividade da cooperativa no mercado. Além disso, as análises e pareceres de crédito se tornarão cada vez mais técnicos, o que trará maior segurança para a realização das operações. Outro ponto relevante será a atribuição de diversos níveis de alçadas de aprovações (RESPONDENTE 01, 2014).

Com a implantação da Governança Corporativa haverá separação dos papéis e responsabilidades. Com isso, a política de crédito poderá evoluir se for bem administrada pelos órgãos executivos. O Conselho de Administração deverá ser

muito mais atuante se quiser ter o amplo conhecimento de todos os processos, principalmente o de crédito. O único receio é que comece haver um distanciamento das decisões emanadas do conselho e o que realmente for adotado na prática. Para isso será fundamental o papel fiscalizador tanto do conselho fiscal quanto da auditoria interna (RESPONDENTE 02, 2014).

De acordo com as respostas percebe-se que os entrevistados concordam que com a implantação da Governança Corporativa algumas mudanças poderão ocorrer na política de crédito da cooperativa. Entretanto, o respondente 01 tem uma visão bem mais arrojada, enquanto o respondente 02 preserva um ponto de vista tradicional e conservador, ao mencionar sobre a probabilidade de ocorrência de falta de fiscalização ou de controle perante o poder de decisões concedido ao setor de análise de crédito. Entretanto, mesmo diante da posição conservadora, este ainda acredita que a implantação da Governança Corporativa poderá permitir que os processos de concessão de crédito dêem condição de aumentar a competitividade da cooperativa no mercado.

Percebe-se que a ponderação e a concepção dos entrevistados, mesmo sendo realizadas mediante a consideração da implantação da Governança Corporativa, vão de encontro à metodologia praticada pelo princípio do cooperativismo pelo Sicoob Credivar. Em síntese, os respondentes acreditam que a implantação da Governança Corporativa acarretará em uma descentralização de poder e outros níveis gerenciais terão maiores alçadas para agilizar o processo de análise e concessão do crédito e, conseqüentemente, vai garantir ainda mais as proposições das políticas de crédito pelas quais a cooperativa se dispõe: (1) proporcionar assistência financeira ao produtor, possibilitando a prática de operações de crédito rural através da mutualidade, fomentando o agronegócio e a produção de seus associados em atividades específicas; (2) ter como atividade preponderante a operação na área creditícia, com a finalidade de proporcionar, através da mutualidade, assistência financeira aos associados; (3) ter como atividade preponderante a formação educacional de seus associados, no sentido de fomentar o cooperativismo, através da ajuda mútua da economia sistemática e do uso adequado do crédito (SICOOB CREDIVAR, 2013).

Acredita-se que a formação educacional no sentido de fomentar o cooperativismo, mediante a conscientização do uso adequado de crédito possa ser reforçada pelo processo de Governança Corporativa implantada na cooperativa – haja vista que identificar e solucionar os problemas das empresas, promovendo as mudanças institucionais necessárias ao melhor desempenho da sociedade ao possibilitar os alinhamentos necessários à obtenção de eficiência na alocação de recursos necessários é um dos objetivos a que esse processo se propõe (BOOZ-ALLEN; HAMILTON, 2000 apud MELO, 2005). O cooperativismo de crédito

conseguiu avançar significativamente nos últimos anos, pois as pessoas estão buscando cada vez mais as cooperativas, devido ser uma opção mais adequada para as necessidades financeiras de vários seguimentos da sociedade brasileira. Dessa maneira as cooperativas são instrumentos de organização da sociedade em torno de empreendedorismo coletivos, voltados para o desenvolvimento socioeconômico de todos (VENTURA, 2009).

Solicitou-se aos entrevistados que enumerassem as possíveis mudanças em decorrência da implantação da Governança Corporativa. Ressalta-se que para este questionamento algumas mudanças foram citadas várias vezes por respondentes distintos, sendo assim, buscou-se elencar as principais e mais mencionadas, sendo elas:

- Definição de papéis entre os cargos estratégicos e executivos;
- Profissionalização da cooperativa e de sua interação com o atual mercado corporativo;
- Quebra de paradigmas e questões culturais;
- Sanear questões que envolvam conflito de interesses;
- Decisões mais ágeis;
- Melhor acesso às informações gerenciais (VISÃO GERAL DOS RESPONDENTES SICOOB CREDIVAR, 2014).

As principais mudanças citadas pelos entrevistados podem automaticamente assumir a posição de benefícios oriundos da decorrência da implantação da Governança Corporativa na cooperativa e podem ser agregadas ao resultado do estudo realizado por Ventura et al (2009) quanto à identificação dos mesmos no segmento de cooperativas dentro do cenário nacional, sendo os principais: aumento da segurança das cooperativas; aumento da participação; aumento do controle interno; promoção da prática cooperativista; redução do custo operacional; fortalecimento do conselho; estímulo e promoção do profissionalismo. Por fim, podem ser agregadas ao resultado do estudo realizado por Wang e Xie (2009), em cenário internacional. Estes publicaram na *The Review of Financial Studies* que os benefícios da prática da Governança Corporativa no mercado cooperativo são: ações mais valorizadas no mercado (rentabilidade); oferta de mais segurança aos seus acionistas, em virtude da transparência e lealdade com que seus administradores e/ou controladores atuam; conquista de novos investimentos e investidores.

Para melhor comparação e visão dos benefícios oriundos das mudanças ocorridas pela implantação da Governança Corporativa nas cooperativas, organizou-se um quadro com a disposição dos mesmos, mediante os dados coletados em pesquisa no Sicoob Credivar (VISÃO GERAL DOS RESPONDENTES SICOOB CREDIVAR, 2014), no cenário nacional

de cooperativas (VENTURA, 2009) e no cenário internacional do segmento (WANG; XIE, 2009).

Quadro 11 – Benefícios da implantação da Governança Corporativa em cooperativas

SICOOB CREDIVAR (Visão geral dos respondentes)	Cenário Nacional (Ventura, 2009)	Cenário Internacional (Wang; Xie, 2009)
-Definição de papéis entre os cargos estratégicos e executivos;	-Aumento da segurança das cooperativas;	-Ações mais valorizadas no mercado (rentabilidade);
-Profissionalização da cooperativa e de sua interação com o atual mercado corporativo;	-Aumento da participação;	-Oferta de mais segurança aos seus acionistas em virtude da transparência e lealdade com que seus administradores e/ou controladores atuam;
-Quebra de paradigmas e questões culturais;	-Aumento do controle interno;	-Conquista de novos investimentos e investidores.
-Sanear questões que envolvam conflito de interesses;	-Promoção da prática cooperativista;	
-Decisões mais ágeis;	-Redução do custo operacional;	
-Melhor acesso às informações gerenciais	-Fortalecimento do conselho;	
	-Estímulo e promoção do profissionalismo.	

Fonte: Elaborado pelo autor

Acrescenta-se que o objetivo da estruturação dos resultados no Quadro anterior foi somente para facilitação da visualização dos benefícios oriundos das mudanças ocorridas pela implantação da Governança Corporativa nas cooperativas em cenários distintos e que, a comparação entre os mesmos não se considerou.

Indagou-se aos entrevistados sobre a possibilidade da implantação de Governança Corporativa resultar em um diferencial para a cooperativa diante do crescimento do cooperativismo de crédito no Brasil. Uma resposta significativa para a questão foi considerada mediante o ponto de vista fundamentado em um modelo de gestão inovadora, consciente das modificações do mercado, de sua real situação nos dias de hoje, bem como de suas perspectivas futuras pautadas no conhecimento acumulado. De acordo com este respondente:

A cooperativa entende que, em que pese ser uma determinação do Banco Central do Brasil, a implantação da Governança Corporativa resultará em grandes avanços para as cooperativas, haja vista que a estrutura de governança corporativa a ser adotada assegurará os direitos e os interesses dos proprietários (associados) e favorecerá o alinhamento de direitos, de clientes, de empregados, de fornecedores, das esferas de Governo e da comunidade em geral. Outro fator que contribuirá para

o crescimento da cooperativa é que as boas práticas de Governança Corporativa poderão ser refletidas em inúmeras melhorias nos processos decisórios, no aprimoramento do modelo de prestação de conta e no aumento da confiança na marca que detém. Sua implementação sustentará o crescimento, contribuirá para uma maior competitividade e permitirá trabalhar com melhores indicadores de desempenho e com uma estrutura organizacional bem definida (RESPONDENTE 01, 2014).

A concepção do respondente acerca de que a adoção da Governança Corporativa implicará em um diferencial para a Cooperativa diante do crescimento do cooperativismo de crédito no Brasil vai de encontro às ponderações do Portal do Cooperativismo de Crédito (2013), sendo elas: (1) que a implantação da governança corporativa nas cooperativas de crédito brasileiras demonstra uma administração competente aliada a uma política de transparência e prestação de contas capaz de gerar valores e se tornar um diferencial competitivo para o empreendimento; (2) que as possibilidades de crescimento do cooperativismo de crédito no Brasil são muito promissoras, mas para alcançar o sucesso do setor que representam, é dever de todos os envolvidos a viabilização e a difusão da educação e da cultura cooperativista; (3) que a execução dos princípios básicos da transparência, equidade, prestação de conta e responsabilidade corporativa nas cooperativas de crédito, contribuam para fortalecimento e a longevidade do cooperativismo.

Especificamente, no caso do Sicoob Credivar pelo segmento em que atua, adoção da Governança Corporativa resultará em um diferencial para a cooperativa diante do crescimento do cooperativismo de crédito brasileiro, pois de acordo com Soares e Melo Sobrinho (2008) a importância social dos serviços de concessão de créditos tem tomado medidas regulamentares com o objetivo de favorecer no país as cooperativas de crédito, principalmente às destinadas ao agronegócio. De acordo com Guimarães (2012), na próxima década, o agronegócio vai ganhar ainda maior relevância, conforme apontam os estudos da OCDE e da FAO, onde suas pesquisas projetam um período de alta das commodities agrícolas ocasionada pela demanda aquecida, principalmente dos parceiros asiáticos. O aumento da população mundial e a melhora de renda impulsionam e diversificam o mercado internacional, e por sua vocação o Brasil vai ocupar lugar de destaque na oferta desses produtos. Sendo assim, a geração de riqueza que se vislumbra com essa nova etapa do agronegócio brasileiro vai possibilitar que a renda alcance com mais força os pequenos produtores rurais, haja vista que foi mediante a iniciativa dos pequenos agro-comerciantes que nasceram as grandes corporações – organizadas em associações ou cooperativas.

4.5 Impactos das boas práticas de Governança Corporativa na cooperativa de crédito

Para facilitar a identificação dos impactos das boas práticas de Governança Corporativa na cooperativa de crédito, organizou-se previamente, de acordo com o Quadro 12, uma visão global mediante o parecer sobre todas as questões/respostas agregadas.

Quadro 12 – Práticas de Governança Corporativa (GC) na cooperativa de crédito
(continua)

Questão	Síntese generalizada
1) A implantação de Governança Corporativa (GC) poderá ser um diferencial para a Cooperativa diante do crescimento do cooperativismo de crédito no Brasil?	A implantação da Governança Corporativa resultará em grandes avanços para as cooperativas, haja vista que a estrutura de governança corporativa a ser adotada assegurará os direitos e os interesses dos proprietários (associados) e favorecerá o alinhamento de direitos, de clientes, de empregados, de fornecedores, das esferas de Governo e da comunidade em geral. Outro fator que contribuirá para o crescimento da cooperativa é que as boas práticas de Governança Corporativa poderão ser refletidas em inúmeras melhorias nos processos decisórios, no aprimoramento do modelo de prestação de conta. Sua implementação sustentará o crescimento, contribuirá para uma maior competitividade e permitirá trabalhar com melhores indicadores de desempenho e com uma estrutura organizacional bem definida.
2)Quais são as principais estratégias e metas da cooperativa após a implantação da GC?	A participação de todos seria a estratégia para garantir a sustentação institucional do projeto quanto aos princípios da cooperativa – considerado como meta consequente da implantação da GC, haja vista que o conceito e a boa condução da governança ‘cooperativa’ endereçam a problemática de tornar o processo decisório legítimo e identificado com os ideais de cooperação, solidariedade e democracia que está na gênese de empresas cooperativas.
3)Com a implantação da GC haverá a mitigação dos conflitos de interesse?	A GC é o instrumento usado para reduzir os conflitos de agências que rodeiam as organizações e que podem ser solucionadas por meio de construções de regras que alinhem interesses, de controle, de transparência e de proteção. Cabe a alta administração uma adequação ao modelo e o compromisso com suas ações condizentes com os princípios fundamentais credibilizando esse instrumento tão eficiente.
4) As exigências legais, impostas pelas resoluções do Banco Central são de inteiro conhecimento da administração da Cooperativa?	Sim, mesmo a legislação sendo ampla e, nem sempre clara ou objetiva, não pode ser descartada no processo de implantação da GC e que, de certa forma, todos os envolvidos no processo precisam estar preparados para tanto, mediante interação sobre as normas consideradas.
5)Os gerentes e coordenadores terão maiores alçadas de aprovação após a GC?	Sim, pois a tendência é a segregação de funções e que esta ocorra de modo a descentralizar as decisões quanto ao processo de crédito e que, a quem passar tal atribuição, possa contar com os embasamentos e os parâmetros da GC como suporte para tal.
6)Qual o impacto da implantação da GC nas decisões gerenciais?	A implantação da GC trará mais conhecimento, mais agilidade, mais assertividade e melhores resultados para as decisões gerenciais.

Quadro 12 – Práticas de Governança Corporativa (GC) na cooperativa de crédito

(continua)

Questão	Síntese generalizada
7)A implantação da GC poderá influenciar na política de crédito da cooperativa? Se “sim”, quais poderão ser as principais mudanças?	A política de crédito será descentralizada, havendo então separação de papéis e responsabilidades, onde os níveis gerenciais terão maiores alçadas para agilizar o processo de análise e concessão do crédito; aumentando assim a competitividade da cooperativa no mercado. A descentralização e a separação de papéis e responsabilidades permitirá que a análise de crédito possa ser realizada a nível mais técnico, trazendo assim maior segurança para a realização das operações.
8)Quais as principais mudanças poderão ocorrer com a implantação da GC?	As possíveis mudanças em decorrência da implantação da GC são: definição de papéis entre os cargos estratégicos e executivos; profissionalização da cooperativa e de sua interação com o atual mercado corporativo; quebra de paradigmas e questões culturais; sanear questões que envolvam conflito de interesses; decisões mais ágeis; melhor acesso às informações gerenciais.
9)Com a implantação da GC o acesso às informações gerenciais poderá ser mais facilitado?	O nível de informações passará a ser mais acessível a todos os níveis de usuários e hierárquicos promovendo uma produtividade otimizada e contribuindo para o atendimento dos objetivos estratégicos da cooperativa. Entretanto o mais importante não é o acesso às informações, mas sim o correto processo de comunicação das informações aos interessados em saber. É através deste que se fará transparecer a importância da boa governança corporativa para seus associados, difundindo o conceito de continuidade dos princípios cooperativistas.
10)Com a implantação da GC haverá divisão de atividades operacionais?	Haverá divisão de atividades operacionais mediante necessidade de um novo organograma funcional departamentalizado, passando as funções a serem distribuídas de acordo com as atribuições e demandas setoriais. A segregação de funções se resume em uma estratégia necessária e adequada, e que a mesma esteja dentro das dimensões da GC – especificamente dentro da dimensão de Processos.
11)Como está sendo administrado o processo de implantação da GC?	A implantação conta com propostas e ocorrências de diversos treinamentos. Conta com o apoio da Cooperativa Central Crediminas, sendo este um agente fiscalizador e órgão responsável pelas implantações das principais mudanças estruturais da cooperativa. Conta ainda com a consultoria da Fundação Dom Cabral que tem contribuído com sua visão experiente e voltada para os resultados dos avanços deste processo.
12)Com a implantação da GC haverá manuais contemplando a segregação de funções?	As principais atividades serão regidas por manuais e instruções de trabalho cujo objetivo é padronizar os procedimentos necessários para o correto desempenho das funções, no que tangem suas competências e poderes. A existência de manuais contemplando a segregação de tais funções esta correlacionada à adesão de alguns princípios básicos da GC, haja vista que tais manuais garantirão dentro da estrutura organizacional: a equidade, a prestação de contas e a responsabilidade corporativa.

Quadro 12 – Práticas de Governança Corporativa (GC) na cooperativa de crédito

Questão	Síntese generalizada
13) Com a implantação da GC haverá manuais de procedimentos que identifiquem e avaliem a existência de fatores internos e externos que possam afetar adversamente a realização dos objetivos da cooperativa?	A normatização dos fatores internos e externos, apesar de trabalhosa e burocrática, resulta em benefícios, tanto para os envolvidos no processo de GC, quanto para a própria cooperativa. A mesma tem procurado normatizar as ações internas de maior relevância, ponto este de suma importância para o treinamento dos funcionários e padronização dos trabalhos. Para tanto tem elaborado diversas instruções de trabalho e procedimentos a fim de mitigar os riscos que envolvem as operações da cooperativa. Ademais, por determinação do BACEN desenvolveu e implementou um regulamento próprio para monitoramento e gerenciamento dos riscos legais e regulamentares.
14) Haverá área responsável pelo <i>compliance</i> ? A quem ela será subordinada?	Embora haja concordância da necessidade de uma área específica e destinada ao <i>compliance</i> , a consciência de sua função e aplicabilidade se difere, sendo ainda bem confusa sobre os recursos que está provém à gestão, principalmente como ferramenta de medida preventiva. Ainda não está clara, entre os profissionais do Sicoob Credivar, que a implantação do <i>compliance</i> pode e deverá ser ajustada às características próprias de cada empresa, nem que o entendimento de que a rentabilidade sustentada de uma organização – no caso da cooperativa – pode ser positivamente impactada com a implantação de um efetivo programa de <i>compliance</i> .

Fonte: Elaborado pelo autor

Após uma visão globalizada (Quadro 12), facilitando a leitura e o acesso aos dados coletados, passa-se aqui à caracterização das boas práticas de Governança Corporativa, em seu processo de implantação, mediante seus impactos na cooperativa de crédito – especificamente aqui no SICOOB CREDIVAR – condicionados pelos objetivos formulados, organizados no Quadros 13 que segue.

Quadro 13 – A Governança Corporativa no Sicoob Credivar
(Continua)

Bloco de Assunto	Objetivo	A Governança Corporativa no SICOOB CREDIVAR
Conceitos e normas da Governança Corporativa aplicados na cooperativa de crédito	Sondagem sobre o conhecimento acerca de conceitos e normas da Governança Corporativa aplicados em cooperativas de crédito;	De modo geral o Sicoob Credivar é consciente de que a implantação da GC trará mais conhecimento, agilidade, assertividade e melhores resultados para as decisões gerenciais. Para que o processo de implantação funcione, a administração da cooperativa se encontra preparada acerca das normas implícitas, pois, menciona possuir o conhecimento necessário sobre as exigências legais impostas pelo Bacen. Reconhece que, mesmo sendo esta legislação ampla e melindrosa, não pode ser descartada e todos os envolvidos precisam estar preparados, inteirados sobre as normas consideradas.

Quadro 13 – A Governança Corporativa no Sicoob Credivar
(Continua)

Bloco de Assunto	Objetivo	A Governança Corporativa no SICOOB CREDIVAR
Planejamento das estratégias da Governança Corporativa na cooperativa de crédito	Planejamento das estratégias consequentes da implantação da Governança Corporativa na cooperativa de crédito em estudo;	Pode-se dizer que o Sicoob Credivar tenha dois tipos de estratégias – ou metas – a serem planejadas após o processo de implantação da GC, ou até mesmo, pode-se dizer que tais estratégias se resumem em produtos desta implantação. A estratégia principal seria a participação de todos para garantir a sustentação institucional do projeto quanto aos princípios da cooperativa. Já as estratégias secundárias são consequências da estratégia principal – ou seja, são planejadas a partir dela, que se resumem em: (1) mitigação dos conflitos de interesse – mediante uma adequação de um modelo e compromisso com as ações condizentes com os princípios fundamentais; (2) maiores alçadas aos gerentes e coordenadores – mediante a segregação de funções, descentralizando assim as decisões quanto ao processo de crédito, por exemplo; (3) acesso facilitado às informações gerenciais – mediante o correto processo de comunicação das informações aos interessados em saber; (4) inserção de uma área específica para o <i>compliance</i> – mediante função de ferramenta de medida preventiva, sendo ajustada aos poucos às características próprias da cooperativa.
Implantação da Governança Corporativa na cooperativa de crédito	Verificação das formas e do processo de implantação da Governança Corporativa na cooperativa de crédito em estudo;	O processo de implantação da Governança Corporativa no Sicoob Credivar conta com ocorrências de diversos treinamentos, com o apoio da Cooperativa Central Crediminas e com a consultoria da Fundação Dom Cabral. Com o mesmo haverá divisão de atividades operacionais e reestruturação do organograma mediante departamentalização, onde as funções se distribuirão de acordo com as atribuições e demandas setoriais. Em síntese, ocorrerá a segregação de funções, entretanto manuais e instruções de trabalho já estão sendo redigidos buscando padronizar os procedimentos necessários para o correto desempenho das atividades de cada função, no que tangem suas competências e poderes.
Benefícios da Governança Corporativa na cooperativa de crédito	Identificação dos benefícios da Governança Corporativa, bem como dos benefícios providos de sua implantação na cooperativa de crédito em estudo.	Os benefícios providos pela implantação da Governança Corporativa serão: (1) Seguridade dos interesses dos associados; (2) Melhorias nos processos decisórios e aprimoramentos dos modelos de prestação de conta e de indicadores de desempenho; (3) Sustentabilidade e maior competitividade; (4) Agilidade no processo de análise e concessão do crédito; (5) Normatização dos fatores internos e externos mediante o monitoramento e gerenciamento dos riscos legais e regulamentares; (7) Imposição de mudanças que resultarão na interação da cooperativa com o mercado graças à quebra de paradigmas e superação de questões culturais.

Quadro 13 – A Governança Corporativa no Sicoob Credivar

Bloco de Assunto	Objetivo	A Governança Corporativa no SICOOB CREDIVAR
Impactos das boas práticas de Governança Corporativa na cooperativa de crédito	Apontamento dos impactos das boas práticas de Governança Corporativa em uma Cooperativa de Crédito.	<p>-Conscientização sobre a promoção de conhecimento, sendo este provido: dos conceitos da gestão cooperativa alicerçados aos conceitos da gestão corporativa; das normas impostas pelo BACEN, bem como pela legislação que ampara as cooperativas de crédito.</p> <p>-Planejamento de estratégias ou metas que se resumem: na participação e integração de todos para garantir a sustentação institucional do projeto; na mitigação dos conflitos de interesse; na concessão de maiores alçadas aos gerentes e coordenadores; no acesso facilitado às informações gerenciais e na inserção de uma área específica para o <i>compliance</i>.</p> <p>-Segregação de funções com o apoio da Cooperativa Central Crediminas e com a consultoria da Fundação Dom Cabral. Ainda com o suporte de manuais de redigidos para padronização de procedimentos para o desempenho das competências e poderes.</p> <p>-Benefícios providos pelo processo de implantação, sendo os principais: melhorias nos processos decisórios e aprimoramentos dos modelos de prestação de conta e de indicadores de desempenho; sustentabilidade para o crescimento e para maior competitividade; agilidade no processo de análise e concessão do crédito devido à descentralização da política de crédito; normatização dos fatores internos mediante manuais elaborados que favoreçam o treinamento dos funcionários e padronização dos trabalhos; normatização dos fatores externos mediante promoção de regulamento próprio para monitoramento e gerenciamento dos riscos legais e regulamentares.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o todo abordado neste estudo, algumas considerações finais podem ser apontadas, tanto mediante pesquisa bibliográfica – mediante revisão de literatura realizada –, quanto mediante o estudo de caso realizado na Cooperativa de Crédito Rural, de Pequenos Empresários, Microempresários e Microempreendedores da Região de Varginha Ltda – SICOOB CREDIVAR.

A Governança Corporativa é um assunto inovador em âmbito nacional e, para tanto, motivador de muitas discussões sobre a relação existente entre sua prática e efetivo reflexo na atuação de qualquer organização, e, em se tratando do trabalho das cooperativas, faz-se imprescindível a menção ao que estabelece a Lei 5.764/71 – atualmente em vigor, que define a Política Nacional de Cooperativismo e institui seu regime jurídico. Na mesma, as cooperativas são sociedades de pessoas, com forma jurídica própria, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados.

As cooperativas representam para muitos brasileiros, nos dias atuais, a porta de acesso para o mercado e estratégica para questões governamentais. Especificamente, as cooperativas de crédito são tidas como porta estratégica quanto à sua contribuição para o desenvolvimento da economia local, em harmonia com seus objetivos.

A questão da concorrência está diretamente relacionada aos bancos, visto que dentre a prestação de serviços financeiros estão: a concessão de crédito, a captação de depósitos, a disponibilização de cheques, cartões de crédito, seguros, serviços de cobrança, de custódia, recebimentos e pagamentos por conta de terceiros, sob convênio com outras instituições financeiras, de correspondentes, dentre outras possibilitadas pelos normativos vigentes.

Nesse aspecto, de acordo com números divulgados pelo estudo de Ventura (2009), as cooperativas de crédito, integrantes do Sistema Financeiro Nacional (SFN), na qualidade de instituições financeiras, atendem diretamente a quase três milhões de associados em todo o Brasil. Esse contexto no qual se destaca, dentre outros aspectos específicos, o tipo de sociedade em que se constitui e a concorrência com os bancos tradicionais, desafia o desenvolvimento de pesquisas que resultem em melhor direcionamento do caminho e da continuidade sustentável. Nessa linha, entende-se que para essas instituições atingirem seus objetivos, é fundamental a qualidade da governança que passa pelos quesitos relacionados à segurança, à credibilidade e à qualidade dos serviços prestados – os quais mantêm relação intrínseca com o desempenho apresentado e com sua perenidade.

Considerando que essas instituições são formadas a partir do investimento de capital de seus associados, cujo retorno dependerá em grande parte do tipo de gestão instituída, é emergente a demanda de estudos que objetivam identificar se o desempenho das cooperativas de crédito do Brasil tem relação significativa com sua estrutura de governança corporativa, onde a boa prática dos seus códigos é importante para a promoção do empreendimento e qualidade ao desenvolvimento de suas atividades. Nesse aspecto, muito se têm discutido sobre a relevância da instituição e dos modelos de governança corporativa como um diferencial na condução dos negócios da cooperativa de crédito, bem como sobre os reflexos da sua estrutura no desempenho das instituições.

Seguindo essa tendência o Banco Central do Brasil desenvolveu o projeto intitulado Diretrizes e Mecanismos para o Fortalecimento da Governança em Cooperativas de Crédito do Brasil – posteriormente tratado neste trabalho como projeto Governança Corporativa – que primeiramente buscou identificar quais são os mecanismos de governança adotados pelas cooperativas e se os mesmos são adequados a esse tipo de instituição, para posteriormente disseminar as diretrizes para boas práticas de governança em uma cooperativa de crédito. Nesse sentido o projeto do Bacen visou contribuir para o desenvolvimento de modelos de governança que sejam consistentes e adequados às características das cooperativas de crédito, considerando sua participação na economia e no sistema financeiro nacional, pois, de acordo com o mesmo, um adequado mecanismo de governança pode influenciar positivamente no desenvolvimento sustentado dessas instituições, garantindo-lhe continuidade e solidez.

Até aqui compreendeu-se então que a Governança Corporativa é assunto relevante no gerenciamento das organizações cooperativas do ramo de crédito que têm como objeto a satisfação do quadro de associados, através do desenvolvimento de duas atividades fins. Para tanto, necessita de clareza e transparência em todos os seus atos de gestão, principalmente com relação aos processos de tomada de decisão. Sobre esse aspecto, o tema ganha cada vez mais importância à medida que cresce a exigência por parte dos cooperados de garantias de que os gestores agirão de acordo com os seus interesses por meio do estabelecimento de sistemas de controle e monitoramento para gerenciamento adequado dos recursos da organização. Verificou-se, portanto, a necessidade de que os sócios, conselheiros, gerentes e demais *stakeholders* das cooperativas de crédito, busquem, por meio da avaliação de um modelo diagnóstico, informações que venham a fortalecer suas estruturas e processos de forma sistemática e articulada, para ampliar as condições gerais de segurança, de eficiência e a redução dos riscos e, encontrou-se na implantação do processo de Governança Corporativa a resposta desejada.

Mediante a revisão de literatura realizada, de modo generalizado, os possíveis impactos da Governança Corporativa em uma cooperativa de crédito são: o equilíbrio do sistema interno e do sistema externo de controle; a minimização dos custos perante promoção da melhoria da efetividade; a melhoria dos processos decisórios; a seguridade de uma gestão eficaz e de monitoramento das ações dos gestores; a promoção dos interesses tanto de gestores de cooperativas; a preservação e equidade dos tratamentos e interesses dos associados.

Nesse aspecto a proposição do estudo de caso realizado no Sicoob Credivar se justificou por ser este um tema atual e em evolução nas instituições financeiras, além disso, buscou contribuir para a implantação do modelo de governança a partir da identificação das boas práticas que exercem maior impacto no seu desempenho. Constitui-se ainda numa motivação acerca da importância desse tipo de instituição e sua crescente participação na economia nacional, conforme estatísticas já apresentadas.

No estudo de caso, mediante pesquisa descritiva qualitativa realizada no Sicoob Credivar, como unidade de análise e por meio do critério de observação – definido por conveniência – dos departamentos de gestão, Conselho Fiscal, de Superintendência e Supervisão, junto à utilização de um roteiro de entrevista estruturado todos os objetivos, inicialmente propostos, foram cumpridos.

Identificou-se sobre o conhecimento acerca de conceitos e normas da Governança Corporativa aplicados em cooperativas de crédito e, de modo geral o Sicoob Credivar é consciente de que a implantação deste processo trará mais conhecimento, mais agilidade, mais assertividade e melhores resultados para as decisões gerenciais. Identificou-se, também que, para seu funcionamento, a administração da cooperativa se encontra preparada acerca das normas implícitas, pois, mencionou possuir o conhecimento necessário sobre as exigências legais impostas pelo Bacen. Ainda, que esta tem consciência de que, mesmo sendo a legislação ampla e meticulosa, não pode ser descartada, onde todos os envolvidos no processo precisam estar preparados mediante interação sobre as normas consideradas.

Apurou-se que a cooperativa de crédito em estudo, tenha dois tipos de estratégias – ou metas – a serem planejadas após o processo de implantação da Governança Corporativa, ou até mesmo, pode-se dizer que tais estratégias se resumirão em produtos desta implantação. A estratégia principal seria a participação de todos para garantir a sustentação institucional do projeto quanto aos princípios da cooperativa. Já as estratégias secundárias seriam consequências da estratégia principal – ou seja, são planejadas a partir dela, se resumindo em: (1) mitigação dos conflitos de interesse – mediante uma adequação de um modelo e

compromisso com as ações condizentes com os princípios fundamentais; (2) maiores alçadas aos gerentes e coordenadores – mediante a segregação de funções, descentralizando assim as decisões quanto ao processo de crédito, por exemplo; (3) acesso facilitado às informações gerenciais – mediante o correto processo de comunicação das informações aos interessados em saber; (4) inserção de uma área específica para o *compliance* – mediante função de ferramenta de medida preventiva, sendo ajustada aos poucos às características próprias da cooperativa.

Quanto às formas e do processo de implantação da Governança Corporativa no Sicoob Credivar, constatou-se que o mesmo conta com ocorrências de diversos treinamentos, com o apoio da Cooperativa Central Crediminas e com a consultoria da Fundação Dom Cabral. Em seu decorrer haverá divisão de atividades operacionais e reestruturação do organograma mediante departamentalização, onde as funções se distribuirão de acordo com as atribuições e demandas setoriais. Em síntese, ocorrerá a segregação de funções, entretanto manuais e instruções de trabalho já estão sendo redigidos buscando padronizar os procedimentos necessários para o correto desempenho das atividades de cada função, no que tangem às suas competências e poderes.

Verificou-se que os benefícios providos pela implantação da Governança Corporativa na cooperativa de crédito estudada serão: (1) seguridade dos interesses dos associados mediante favorecimento do alinhamento dos seus direitos; (2) melhorias nos processos decisórios e aprimoramentos dos modelos de prestação de conta e de indicadores de desempenho; (3) sustentabilidade para o crescimento e para maior competitividade; (4) agilidade no processo de análise e concessão do crédito devido à descentralização, atribuindo aos níveis gerenciais maiores alçadas; (5) normatização dos fatores internos mediante manuais elaborados que favoreçam o treinamento dos funcionários e padronização dos trabalhos; (6) normatização dos fatores externos mediante promoção de regulamento próprio para monitoramento e gerenciamento dos riscos legais e regulamentares; (7) imposição de mudanças que resultarão na interação da cooperativa com o mercado graças à quebra de paradigmas e superação de questões culturais.

Em síntese, pode-se desse modo, apontar os impactos da Governança Corporativa na Cooperativa de Crédito Rural, e de Pequenos Empresários, Microempresários e Microempreendedores da Região de Varginha Ltda – SICOOB CREDIVAR, sendo eles: (1) conscientização sobre a promoção de conhecimento, sendo este provido: dos conceitos da gestão cooperativa alicerçados aos conceitos da gestão corporativa; das normas impostas pelo BACEN, bem como pela legislação que ampara as cooperativas de crédito; (2) planejamento

de estratégias ou metas que se resumem: na participação e integração de todos para garantir a sustentação institucional do projeto, na mitigação dos conflitos de interesse, na concessão de maiores alçadas aos gerentes e coordenadores, no acesso facilitado às informações gerenciais e na inserção de uma área específica para o *compliance*; (3) a segregação de funções com o apoio da Cooperativa Central Crediminas, com a consultoria da Fundação Dom Cabral e com o suporte de manuais de redigidos para padronização de procedimentos para o desempenho das competências e poderes; (4) os benefícios providos pelo processo de implantação: melhorias nos processos decisórios e aprimoramentos dos modelos de prestação de conta e de indicadores de desempenho; sustentabilidade para o crescimento e para maior competitividade; agilidade no processo de análise e concessão do crédito devido à descentralização da política de crédito; normatização dos fatores internos mediante manuais elaborados que favoreçam o treinamento dos funcionários e padronização dos trabalhos; normatização dos fatores externos mediante promoção de regulamento próprio para monitoramento e gerenciamento dos riscos legais e regulamentares.

5.1 Limitação do estudo e sugestão para pesquisa futura

Desde o início do estudo, mediante proposições sobre o tema e dos objetivos, deparou-se com uma limitação acerca da literatura disponível tanto para leitura, quanto para fundamentação e discussão.

Verificou-se a inexistência tanto no meio acadêmico de um diagnóstico que possa avaliar os impactos de adoção de práticas de Governança Corporativa em cooperativas e, mais especificadamente, no cooperativismo de crédito – dificultando, assim, a avaliação e a discussão por parte do retrato atual da governança na cooperativa e, por conseguinte, do desempenho organizacional da cooperativa de crédito e atendimento aos interesses de suas partes interessadas.

Apesar de sua importância, os estudos relacionados à influência da governança corporativa no desempenho das instituições não contemplam as cooperativas de crédito, sendo que a literatura relacionada é escassa e ainda que, inexistentes são os testes estatísticos e os estudos conclusivos voltados à governança corporativa e sua relação com os impactos nas cooperativas de crédito do Brasil.

Poucos foram os estudos publicados sobre o binômio Governança Corporativa e Cooperativa de Crédito. Os encontrados foram Gimenes; Gimenes (2006), Pinto (2008), Soares; Balliana (2009), Batista (2009), Quelhas (2013), Fioresi; Albarello (2013) e Trindade (2013). Entretanto tais estudos não se propuseram aos objetivos de pesquisa aqui definidos.

Por outro lado, a limitação de estudo encontrada instigou, de certo modo o estudo aqui realizado, em função de não ter encontrado na literatura um modelo que promova integração de duas áreas do conhecimento, Governança Corporativa e Cooperativismo de Crédito, ressaltando também a inexistência de instrumentos para avaliá-la.

Tal observação demonstra a necessidade do aprofundamento dessa relação, sendo exatamente uma importante sugestão para a pesquisa futura. Até mesmo porque, neste, não se teve a pretensão de concluir definitivamente sobre o tema investigado, porquanto sua relevância declina ao interesse para a realização da continuidade e de novos estudos e pesquisas que possam trazer outras informações e novos dados.

Sendo assim, sugere-se a continuidade do estudo, justificando-se nas seguintes situações: (1) pela escassez de publicações literárias acerca das áreas de conhecimento integradas, na tentativa de divulgação e promoção se sua real importância, tanto para o meio acadêmico, quanto para o meio empresarial; (2) pela necessidade de repetência do mesmo objetivando a verificação sobre os impactos que a Governança Corporativa na referida cooperativa de crédito, haja vista que a pesquisa aqui realizada coletou dados em sua fase de planejamento e implantação, sendo relevante coletar dados, posteriormente, em sua fase de execução para acompanhamento e comparação.

Desta forma, o estudo emergente constitui-se numa contribuição a novas pesquisas nesta área pretendendo que o resultado ora atingido possa contribuir para que a gestão das cooperativas de crédito no Brasil considere a importância de boas práticas de governança em virtude de sua interferência no desempenho das mesmas, e conseqüentemente, na agregação de seu respectivo valor.

REFERÊNCIAS

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

ANNIBELLI, Mariana Baggio. A ordem econômica brasileira e o cooperativismo. **Revista Eletrônica do CEJUR**, Curitiba-PR, ago./dez. 2008. Disponível em: <<http://ojs.c3sl.ufpr.br/ojs2/index.php/cejur/article/view/16765/11151>> Acesso em: 10 dez. 2012.

ARAÚJO, Elisson Alberto Tavares. Cooperativas de crédito: a evolução dos principais sistemas brasileiros com um enfoque em indicadores econômico-financeiros. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**. v. 9. jan/jun 2011. Disponível em: <<http://www.contextus.ufc.br/index.php/contextus/article/view/145>> Acesso em: 10 dez. 2012.

BACEN. Banco Central do Brasil. **Resolução CMN nº 3.321**. 2008. Disponível em: <<https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?N=107067218&method=detalharNormativo>> Acesso em: 02abr. 2014.

BACEN. Banco Central do Brasil. **Resolução 3.859, de 27/5/2010**. 2010. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/normativo.asp?tipo=res&ano=2010&numero=3859>> Acesso em: 02 abr. 2014.

BATISTA, Daiane Costa Stecanella. **A contribuição da governança corporativa para as cooperativas de crédito: um estudo de caso**. 2009. Disponível em: <http://www.biblioteca.ajes.edu.br/arquivos/monografia_20110803120212.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2014.

BEBCHUK, Lucian A.; WEISBACH, Michael S. The state of Corporate Governance Research. **NBER Working Paper Series**, [S.l.], n. 15537, nov, 2009. Disponível em: <<http://www.nber.org/papers/w15537.pdf>>. Acesso em : 15 jun. 2014.

BEDICKS, Heloísa. **Princípios de Governança Corporativa**. São Paulo: Unidas, 2012.

BERVIAN, P.A.; CERVO, A. L. **Metodologia científica**. São Paulo: Makron Books, 1996.

BERZOINI, R.; SOUZA, P.A. Idéias para um sistema cooperativa de crédito. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 17 abr, 2001.

BIALOSKORSKI NETO, S;- BALEIRO, C. Um ensaio sobre os benefícios sociais e econômicos do cooperativismo na agricultura do Estado de São Paulo. **Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural**. Brasília: SOBER, 2001.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica Sociologia Política da UFSC**, [S.1.], v. 2, p. 68–80, 2005. Disponível em: <http://www.emtese.ufsc.br/3_art5.pdf>. Acesso em: 6 set. 2013.

BOYD JR, H.W.; WESTFALL, R. **Pesquisa mercadológica**. Rio de Janeiro: FGV, 1987.

BRASIL. **Lei nº 4.595, de 31 de Dezembro de 1964**. 1964. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4595.htm>. Acesso em: 2 abr. 2014.

BRASIL. **Lei n. 5.764, de 16 de dezembro de 1971**. 1971. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/leis/L5764.htm>>. Acesso em: 5 dez. 2008.

BRASIL. **Lei no 6.404, de 15 de Dezembro de 1976**. 1976. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404consol.htm>. Acesso em: 2 abr. 2014.

BRASIL. **Lei complementar nº 130, de 17 de Abril de 2009**. 2009. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp130.htm>. Acesso em: 2 abr. 2014.

BRESSAN, V.G. F; BRAGA, M.J.; LIMA, J.E. Análise de insolvência de cooperativas de crédito rural do estado de Minas Gerais. **Estudos Econômicos**, São Paulo, v,34, n.3, 2004.

CAMPOMAR, M. Do uso de estudo de caso em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**. São Paulo v. 26, n.3, p.95-7, jul./set., 1991.

CANDELORO, Ana Paula P. Os 9 passos essenciais para fortalecer o compliance e a governança corporativa nas empresas. **Harvard Business Review Edição Brasil**, [S.1.]. - 2013. Disponível em: <http://www.hbrbr.com.br/materia/os-9-passos-essenciais-para-fortalecer-o-compliance-e-governanca-corporativa-nas-empresas>>. Acesso em: 15 jun. 2014.

CARVALHO, Antonio Gledson de. Governança Corporativa no Brasil em perspectiva. **Revista de Administração**, São Paulo, v.37, n.3, p. 19-32, 2002. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1063>. Acesso em: 20 set. 2013.

CARVALHO, Flávio Leonel et al. **Mortalidade e longevidade de cooperativas de crédito brasileiras**. 2009. Disponível em: <www.congressosp.fipecafi.org/artigos92009/359.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2013.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração**. São Paulo: Bookman, 2005.

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU. **Guia Para Melhorar a Governança Corporativa Através de Eficazes Controles Internos**. 2003. Disponível em: <http://www.deloitte.com/view/pt_BR/br/index.htm> Acesso: 15 Jun. 2014.

FIORES, Cledir; ALBARELLO, Ezequiel Plínio. Governança Corporativa e a importância do marketing de relacionamento nas cooperativas de crédito: o caso da Sicredi Alto Uruguai RS/SC. **Revista de Administração**, [S.1.], - n. 11, v.20. Dez, 2013. Disponível em: <<http://www.revistas.fw.uri.br/index.php/revistadeadm/article/view/1179/1715>>. Acesso em: 15 jun. 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, A. C. **Estudo de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A. C. **Como delinear um estudo de caso?** São Paulo: Atlas, 2010.

GIMENES, R. M. T.; GIMENES, F. M. P. Agronegócio cooperativo. **Rev. Ciên. Empresariais da UNIPAR**. Umuarama, v.7, n.1, jan./jun, 2006. Disponível em: <<http://revistas.unipar.br/empresarial/article/view/516/471>>. Acesso em: 10 dez. 2012.

GODOY, Arilda S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas**, v. 35. N. 3, p. 20-29, mai./jun. 1995.

GUERRA, J. H. L. Proposta de um protocolo para o estudo de caso em pesquisas qualitativas. In: **XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, São Carlos: out. 2010. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TN_STO_133_848_14839.pdf>. Acesso em : 15 mar. 2013.

GUIMARÃES, Luanna. **Cooperativas constroem um mundo melhor**. 2012. Disponível em: <<http://renascerambiental.com.br/2012/03/16/cooperativas-constroem-um-mundo-melhor/>>. Acesso em: 10 dez. 2012.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 3. ed. 2004. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/CodigoMelhoresPraticas.aspx>>. Acesso em: 10 nov. 2013.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 4.ed. São Paulo: IBGC, 2009.

KRIECK, Piter August; KAYO, Eduardo Kazuo. Teoria da Agência e Governança Corporativa. **Revista de Finanças Aplicadas**, [S.1.], 2014. Disponível em: <<http://www.financasaplicadas.net/ojs/index.php/financasaplicadas/article/view/182>> Acesso em: 15 jun. 2014.

LABIE, M., PÉRILLEUX, A. Corporate Governance in Microfinance: Credit Unions. **CEB Working Paper**, Bruxelles 2008. Disponível em: <<https://dipot.ulb.ac.be/dspace/bitstream/2013/14625/1/rou-0221.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2014.

MANTOVANI, Norival. **Contribuição para a compreensão do modelo de Associativismo utilizado no Brasil pelas Farmácias Independentes, como forma de conseguir aumentar a competitividade perante as grandes redes de farmácias**. 2010. Disponível em: <http://www.uscs.edu.br/posstricto/administracao/dissertacoes/2010/pdf/dissertacao_complet_a_ppga_norival_mantovani.pdf>. Acesso em: 15mMar. 2013.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, Sandro Miguel et al. Governança Corporativa: Teoria e Prática. **Revista Eletrônica de Gestão de Negócios**, [S.1.], - v. 1, n. 3, out.-dez./2005, p. 76-90. Disponível em: <<http://www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/45.pdf>>. Acesso em: 25. abr. 2013.

MATTAR, F.N. **Pesquisa: metodologia, planejamento, execução, análise**. São Paulo: Atlas, 1994.

MELO, Pedro Bernardes de. **A governança corporativa e a agregação de valor ao preço das ações das empresas do setor alimentos de carnes e derivados da Bovespa**. 2005. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/BibliotecaDetalhes.aspx?CodAcervo=423>>. Acesso em: 10 fev. 2014.

NALEBUFF, Barry J; BRANDENBURGER, Adam M. **CO-OPETIÇÃO**. Rio de Janeiro: Editora Rocco, 2006.

NARCISO; Bruna Assumpção dos Reis; PEREIRA, Leticia Silva; OLIVEIRA, Vilma Vieira Mião. O Controle Interno nos processos gerenciais das cooperativas de crédito. **Revista Libertas**, [S.1.], - v.3, n.1, p.22-39. Jun. 2013. Disponível em: <<http://www.libertas.edu.br/revistalibertas/revistalibertas4/4a%20ed%20artigo%202.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2014.

ONATE, Carlos Andrés; LIMA, Roberto Arruda de Souza. Importância das cooperativas de crédito para fornecedores de cana-de-açúcar: um estudo de caso. **Rev. Econ. Sociol. Rural**, Brasília, v.50, n.2, abr/jun 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-20032012000200006&script=sci_arttext>. Acesso em: 10 dez. 2012.

PELLERVO. Confederation of Finnish Cooperatives. **Corporate governance and management control in cooperatives**. 2000. Disponível em: <http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1166007018689_coop_governance.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2014.

PHILERENO, Deivis Cassiano. Controles internos prospectando a implantação da Governança Corporativa. **Revista Científica da Escola de Gestão e Negócios Connexio Up**, [S.1.], - Ano 4, - Edição Especial, 2014. Disponível em:

<<http://repositorio.unp.br/index.php/connexio/article/view/741/498>>. Acesso em: 15 jun. 2014.

PINHEIRO, Marcos Antonio Henriques. **Cooperativas de Crédito: história da evolução normativa no Brasil**. 2007. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 15 jun. 2014.

PINTO, Gilze Mary Vasconcellos de. **Governança Corporativa e o desempenho das Cooperativas de Crédito do Brasil**. 2008. Disponível em: <http://www.fucape.br/_public/producao_cientifica/2/Gilze%20mary%20-%20governanca%20corporativa.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2013.

PORTAL DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO. **O que é uma cooperativa de crédito?** 2013. Disponível em: <<http://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo/o-que-e-uma-cooperativa-de-credito/#respond>>. Acesso em: 15 jun. 2014.

POZZEBON, M.; FREITAS, H. M. R de. Pela aplicabilidade: com um maior rigor científico - dos estudos de caso em sistemas de informação. **Revista de Administração Contemporânea**, [S.1.], - n. 2. v. 2, 1998. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65551998000200009&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 8 fev. 2013.

QUELHAS, Filipe de Castro. Governança Corporativa: uma análise do comportamento organizacional das cooperativas. **IX Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. 2013. Disponível em: <http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg9/anais/T13_0619_3136.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2014.

REIS, Brício dos Santos. **Cooperativas de crédito e agronegócio**. 2008. Disponível em: <<https://www2.cead.ufv.br/espacoProdutor/scripts/verArtigo.php?codigo=11&acao=exibir>>. Acesso em: 10 dez. 2012.

REVISTA BOVESPA, A transparência das empresas veio para ficar. **Revista Bovespa**, [S.1.], - 2005. Disponível em <<http://www.bovespa.com.br/InstSites/RevistaBovespa/93/Capa.shtml>>. Acesso em: 15 jun. 2014.

RIBEIRO NETO, Ramon Martinez. **A importância da governança corporativa na gestão das empresas**. 2003. Disponível em: <www.ead.fea.usp.br/.../003Fin%20-%20A%20Importancia%20da%20Go..>. Acesso em: 25 mar. 2014.

RIBEIRO, Milton Nassau. **Aspectos Jurídicos da Governança Corporativa**. São Paulo: Quartier Latin, 2007.

RICARDINO, Álvaro, MARTINS, Sofie Tortelbomm Aversari. Governança corporativa: um novo nome para antigas práticas? **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, 2004.

RIEVERS, R. **Cooperativas de crédito podem facilitar financiamento a microempresas**. 2006. Disponível em: <<http://asn.interjornal.com.br/noticia.kmf?noticia=4673016&canal=210>>. Acesso em: 11 nov. 2012.

ROMAN, Odorico Orestes Ramos; BECKER, Grace Vieira. Avaliação de Mudanças de Desempenho de Empresas Atuando em Rede: um Modelo de Medição Não Financeiro. **XXXII ENANPAD**. Rio de Janeiro: Anpad, 2008.

ROSSETTI, José Paschoal. **Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências**. São Paulo: FDC, 2006.

SANDES, Leonardo de Almeida. **A governança corporativa e a prevenção de conflitos societários**. 2008. Disponível em: <<http://www.mcampos.br/posgraduacao/Mestrado/dissertacoes/2011/leonardoalmeidasandesgovernancacorporativaprevencaoconflitossocietarios.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2014.

SEBRAE. **Cooperativismo no Brasil**. 2012. Disponível em: <http://www.medcredprudente.com.br/ifast/sis_php/fotos/Cooperativas.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2010.

SICOOB CREDIVAR. **Relatório Anual de Atividades**. 2013. Disponível em: <<http://www.credivar.com.br/>>. Acesso em: 25 mar. 2014.

SILVA, André Luiz Carvalbal da. **Governança Corporativa e Sucesso Empresarial: Melhores Práticas para Aumentar o Valor da Firma**. São Paulo: Saraiva, 2006a.

SILVA, Edson Cordeiro. **Governança Corporativa nas empresas**. São Paulo: Atlas, 2006b.

SILVA, Vanessa de Cillos. Análise do funcionamento e da evolução das cooperativas de crédito rural no Brasil. **Pesquisa & Debate**, SP, v. 18, n. 2, p. 197-222, 2007. Disponível em: <[http://www.pucsp.br/pos/ecopol/downloads/edicoes/\(32\)vanessa_cillos.pdf](http://www.pucsp.br/pos/ecopol/downloads/edicoes/(32)vanessa_cillos.pdf)>. Acesso em: 10 dez. 2012.

SILVA, Leonardo Xavier da; RATZMANN, Viviane. Descrição e interpretações das transformações e do desempenho das cooperativas de crédito no Brasil. **Revista Estudos do CEPE**, Santa Cruz do Sul, n37, p.148-171, agos./dez. 2013. Disponível em: <<https://online.unisc.br/seer/index.php/cepe/article/view/3341/2756>>. Acesso em: 15 jun. 2014.

SILVEIRA Alexandre Di Miceli da. **Desempenho das empresas no Brasil**. São Paulo: USP, 2004.

SOARES, Marden Marques; SOBRINHO, Abelardo Duarte Melo. **O papel do Banco Central do Brasil e a importância do cooperativismo de crédito**. Brasília: BCB, 2007. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 15 jun. 2014.

SOARES, Marden Marques; MELO SOBRINHO, A.D. **Microfinanças: o papel do Banco Central do Brasil e a importância das cooperativas de crédito**. Brasília: BCB, 2008. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 15 jun. 2014.

SOARES, Marden Marques; BALLIANA, Gilson Marcos. O cooperativismo de crédito no Brasil. In: VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira (Coord.) **Governança corporativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito**. Brasília, BCB, 2009.

SOUZA, Thelma Mesquita Garcia. **Governança corporativa e o conflito de interesses nas sociedades anônimas**. São Paulo: Atlas, 2005.

THIOLLENT, M. **Organização do trabalho**. São Paulo: Atlas, 1983.

TRINDADE, Luana Zanetti. **Análise dos custos das práticas de governança corporativa em cooperativas de crédito**. 2013. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96133/tde-23092013-111925/en.php>>. Acesso em: 15 jun. 2014.

VENTURA, Elveira Cruvinel Ferreira. **Governança Cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito**. Brasília: BCB, 2009.

VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira; FONTES FILHOS, Joaquim Rubens; SOARES, Marden Marques. In VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira (Coord.) **Governança corporativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito**. Brasília: BCB, 2009.

VILELA, Dirley Lemos; NAGANO, Marcelo Seido; MERLO, Edgard Monforte. Aplicação da análise envoltória de dados em cooperativas de crédito rural. **Rev. Adm. Contemp**, Curitiba, v.11, n.2, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552007000600006>. Acesso em: 25 mar. 2014.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

WANG, C.; XIE, F. Corporate governance transfer and synergistic gains from mergers and acquisitions. **The Review of Financial Studies**, [S. l.], v.22, n.2, p. 829-858, 2009. Disponível em: <<http://rfs.oxfordjournals.org/content/22/2/829>>. Acesso em: 15 jun. 2014.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e método**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTA

Legenda: GC – Governança Corporativa

1. A implantação de Governança Corporativa (GC) poderá ser um diferencial para a Cooperativa diante do crescimento do cooperativismo de crédito no Brasil?
2. Quais são as principais estratégias e metas da cooperativa após a implantação da GC?
3. Com a implantação da GC haverá a mitigação dos conflitos de interesse?
4. As exigências legais, impostas pelas resoluções do Banco Central são de inteiro conhecimento da administração da Cooperativa?
5. Os gerentes e coordenadores terão maiores alçadas de aprovação após a GC?
6. Qual o impacto da implantação da GC nas decisões gerenciais?
7. A implantação da GC poderá influenciar na política de crédito da cooperativa? Se “sim”, quais poderão ser as principais mudanças?
8. Quais as principais mudanças poderão ocorrer com a implantação da GC?
9. Com a implantação da GC o acesso às informações gerenciais poderá ser mais facilitado?
10. Com a implantação da GC haverá divisão de atividades operacionais?
11. Como está sendo administrado o processo de implantação da GC?
12. Com a implantação da GC haverá manuais contemplando a segregação de funções?
13. Com a implantação da GC haverá manuais de procedimentos que identifiquem e avaliem a existência de fatores internos e externos que possam afetar adversamente a realização dos objetivos da cooperativa?
14. Haverá área responsável pelo *compliance* (verificação sistemática da adoção e do cumprimento dos procedimentos dispostos nos manuais e nas normas legais)? A quem ela será subordinada?