

ESTRUTURASE APLICABILIDADE DA GOVERNANÇA COOPERATIVA NAS COOPERATIVAS FINANCEIRAS: estudo de caso em uma cooperativa financeira de São Sebastião do Paraíso – MG¹

Henrique César Campos Rodrigues²

Aldo Donizete Zani³

RESUMO

As empresas estão buscando aprimorar sua eficiência operacional com o objetivo de maximizar seus lucros e com isso promover o desenvolvimento econômico do país. É notável que as práticas de governança corporativa contribuem para a melhoria na gestão da empresa e isso acarreta em sua valorização perante o mercado, pois transmite aos stakeholders mais segurança e confiabilidade para investimentos. Isso não é diferente no cooperativismo de crédito, onde, as instituições, sendo parte relevante da economia, adotam práticas de governança corporativa que contribuem para aprimorar sua administração e os relacionamentos entre os agentes desse sistema, reduzindo possíveis conflitos e riscos inerentes a esse tipo de organização. O presente estudo irá analisar a estrutura de governança corporativa desenvolvida por uma cooperativa de crédito instalada na cidade de São Sebastião do Paraíso/MG e qual a real aplicação do conjunto de mecanismos e controles, internos e externos, que contribuem para as boas práticas de governança corporativa nos diversos níveis hierárquicos da empresa, de acordo com as diretrizes de governança. A metodologia de cunho qualitativa, com características de uma pesquisa bibliográfica, documental e descritiva, será realizada através do estudo de caso. Como resultado, Com esse estudo objetivou-se analisar a estrutura de governança corporativa da cooperativa de crédito objeto do estudo, utilizando-se como parâmetro comparativo as seções e diretrizes desenvolvidas pelo Bacen (2009) e apresentadas no livro Governança Cooperativa.

Palavras-chave: Boas práticas de governança; Governança corporativa; Cooperativas financeiras.

1 INTRODUÇÃO

As empresas estão buscando aprimorar sua eficiência operacional com objetivo de maximizar seus lucros e com isso promover o desenvolvimento econômico do país. Há algum tempo que as questões sobre governança corporativa têm ocupado espaço nas mídias, nos mercados de capitais e entre os formuladores de políticas públicas. Porém, as empresas ainda encontram dificuldades no seu efetivo entendimento e como colocá-la em prática.

¹ Artigo submetido em 17/10/2022, e apresentado à Libertas – Faculdades Integradas, como parte dos requisitos para obtenção do Título de Bacharel em Administração de Empresas, em 03/11/2022.

² Graduando em Administração de Empresas pela Libertas – Faculdades Integradas – E-mail: henriquecesar0110@gmail.com

³ Professor-orientador. Especialista em Recursos Humanos. Docente na Libertas – Faculdades Integradas –Email: aldozani@libertas.edu.br

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015), a governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

A adoção de boas práticas de governança tem se mostrado fundamental para a prosperidade e perenidade das organizações, principalmente no que tange à segurança e ao retorno aos acionistas. Nos últimos anos, sem menosprezar a importância dos sócios e administradores, a governança ampliou seu foco, dedicando atenção às demais partes interessadas, demandando dos agentes de governança corporativa mais precaução no processo de tomada de decisão.

Incluindo-se nesse grupo de organizações, estão as cooperativas financeiras, instituições formadas pela associação de pessoas para prestar serviços financeiros exclusivamente aos seus associados, os quais tem poder igual de voto independentemente da sua cota de participação no capital social da cooperativa. O cooperativismo não visa lucros, os direitos e deveres de todos são iguais e a adesão é livre e voluntária (BACEN, 2021).

Visto a importância das boas práticas de governança para as organizações, o Banco Central do Brasil (BACEN), com a missão de garantir a solidez e a eficiência do sistema financeiro, desenvolveu o projeto estratégico denominado “Governança Cooperativa: diretrizes e mecanismos para o fortalecimento da governança em cooperativas de crédito no Brasil”, com o objetivo de disseminar diretrizes para boas práticas de governança nas cooperativas financeiras.

Diante deste contexto tem-se como problema de pesquisa: Qual a estrutura de governança nas cooperativas financeiras? Analisando-se uma cooperativa financeira no município de São Sebastião do Paraíso-MG, quais os mecanismos de governança cooperativa são aplicados?

O objetivo geral da pesquisa será analisar a estrutura de governança cooperativa de uma instituição localizada no município de São Sebastião do Paraíso-MG e verificar a aplicação do conjunto de mecanismos e controles, internos e externos, que contribuem para as boas práticas de governança. E os objetivos específicos são: (1) compreender como é desenvolvida a estrutura de governança em uma cooperativa de crédito. (2) verificar se a cooperativa objeto do estudo possui e aplica quais mecanismos de governança em conformidade com as diretrizes de boas práticas. (3) propôr melhorias na estrutura de governança da cooperativa, afim de que ela esteja de acordo com as diretrizes desenvolvidas pelos órgãos competentes.

O trabalho é relevante para apurar o quão são aplicáveis os métodos de governança na cooperativa objeto do estudo, qual a importância de se empregar de forma correta os mecanismos de governança e quais os benefícios oriundos dessa correta aplicação. Além de ser aplicável a outras cooperativas financeiras.

Utilizou-se a metodologia qualitativa, coletando os dados primários através de análise de documentos e o método adotado foi estudo de caso. Já os dados secundários serão coletados através de publicações de órgãos que são referência nacional e internacional em governança corporativa, livros, artigos científicos e websites.

O estudo será composto por seis seções, sendo a primeira introdução, que apresentará uma visão mais ampla do tema. A segunda seção será o referencial teórico que irá exibir os conceitos sobre o tema, destacando-se as cooperativas financeiras e suas estruturas de governança, a governança corporativa e suas boas práticas e a governança cooperativa e suas diretrizes. A terceira seção abordará sobre a metodologia que será utilizada no estudo. A quarta seção apresentará os resultados obtidos na pesquisa. Na quinta seção serão evidenciadas as considerações finais. E por fim são descritas as referências bibliográficas que foram utilizadas para fundamentar o estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O cooperativismo de crédito

Cooperativas de crédito ou cooperativas financeiras, são associações de pessoas que nela ingressam voluntariamente e passam a realizar movimentações financeiras através dela. São entidades sem fins lucrativos, o que significa que, normalmente, os valores cobrados pelos serviços e produtos financeiros são mais acessíveis e competitivos do que nas instituições financeiras bancárias (MEINEN; PORT, 2014).

De acordo com Meinen (2020) a cooperativa é uma associação autônoma de pessoas, unidas voluntariamente para atender às suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns, através de uma empresa coletiva e democraticamente controlada.

O Bacen (2009) define as cooperativas de crédito como:

Sociedade de pessoas e não de capital, têm na união de indivíduos pela adesão voluntária e livre, na gestão democrática, na participação econômica dos membros, na autonomia e na independência, os princípios basilares de sua gestão. São administradas por seus associados, dos quais cada um tem direito a voto, independentemente do valor de seu capital. Além de ser um tipo de organização onde não há objetivo de lucro e as metas devem ser de longo prazo, uma vez que o propósito principal é atender às necessidades de seus proprietários.

O movimento cooperativista teve início no bairro de Rochdale, em Manchester na Inglaterra, quando 27 tecelões e uma tecelã, buscando uma alternativa econômica para atuarem no mercado frente ao capitalismo, fundaram em 21 de dezembro de 1844 a Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale. Em 1852, na Alemanha, foi criada a primeira cooperativa de crédito urbana, tendo como precursores Franz Herman Schulze. Também na Alemanha, Friedrich Wilhelm Raiffeisen constituiu a primeira cooperativa de crédito rural. O cooperativismo avançou rapidamente, espalhando-se pela Itália, França, Holanda, Inglaterra e Áustria, tornando-se referência para o mundo no desenvolvimento do setor (MEINEN; PORT, 2014).

Em 1895, foi criada a Aliança Cooperativa Internacional (ACI), em Londres, na Inglaterra, como órgão de cúpula do cooperativismo mundial. Essa associação não-governamental e independente, reúne, representa e presta apoio às cooperativas e suas correspondentes organizações.

No Brasil, o cooperativismo de crédito teve início em 1902, no estado do Rio Grande do Sul, tendo como precursor o padre jesuíta Theodor Amstadt. A primeira cooperativa de crédito da América Latina foi inaugurada no distrito de Nova Petrópolis (MEINEN; PORT, 2014).

Conforme Schardong (2002), na década de 1980, quando o estado deu seus sinais de debilidade em suas fontes de recursos disponíveis para um financiamento subsidiado, causando forte impacto no setor agropecuário, o cooperativismo de crédito teve seu ressurgimento, diante da necessidade de se construir um sistema alternativo de financiamento aos produtores rurais, uma vez que os financiamentos oficiais eram cada vez mais escassos.

Atualmente, o sistema cooperativista financeiro nacional é composto por: dois bancos cooperativos; quatro confederações (sendo duas reconhecidas pelo Banco Central do Brasil

(Bacen) como instituições financeiras e três como de serviços); 34 centrais; duas Federações e 847 cooperativas singulares. O cooperativismo de crédito está presente em 2.788 municípios do país, contando com 7.238 pontos de atendimento (BACEN, 2020).

2.2 Governança corporativa

De acordo com o IBGC (2015), em 1976, Jensen e Meckling publicaram estudos focados em empresas norte-americanas e britânicas, mencionando o que convencionaram chamar de problema de agente-principal, que deu origem à Teoria da Firma ou Teoria do Agente-Principal. Segundo esses acadêmicos, o problema do agente-principal surge quando o sócio (principal) contrata outra pessoa (agente) para que administre a empresa em seu lugar. Assim os executivos e conselheiros contratados pelos acionistas tenderiam a agir de forma a maximizar seus próprios benefícios (maiores salários, maior estabilidade no emprego, mais poder, etc), agindo em interesse próprio e não segundo os interesses da empresa, dos acionistas e demais partes interessadas (*stakeholders*⁴).

Para minimizar o problema, os autores sugeriram que as empresas e seus acionistas deveriam adotar uma série de medidas para alinhar interesses dos envolvidos, objetivando o sucesso da empresa. Para isso foram propostas medidas que incluíam práticas de monitoramento, controle e ampla divulgação de informações. A este conjunto de práticas convencionou-se chamar de governança corporativa.

Segundo o IBGC (2015), governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. Baseia-se em quatro princípios que orientam o comportamento dos sócios, gestores, conselheiros e auditores, além de traduzir recomendações para o fortalecimento das organizações, como descritos no quadro 1.

Quadro 1 -Princípios da governança corporativa

Princípio	Caracterização
Transparência	Disponibilização de informações às partes interessadas sem restrições de acesso.
Equidade	Tratamento justo e isonômico de todos os associados, considerando direitos, deveres, necessidades, expectativas e desejos.
Prestação de contas	Apresentação da situação financeira e admitindo as consequências de atos e omissões.
Responsabilidade corporativa	Busca pela manutenção da organização a longo prazo.

Fonte: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015).

De acordo com o IBGC (2015), no Brasil, o movimento por boas práticas mostrou-se mais dinâmico a partir das privatizações e da abertura do mercado nacional em 1990. Com isso, em 1995, foi criado o Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), que a partir de 1999 passou a ser chamado de Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

⁴ Qualquer pessoa, entidade ou sistema que afeta ou é afetado pelas atividades de uma organização. Partes interessadas (IBGC, 2015).

(IBGC), almejando influenciar os protagonistas da nossa sociedade na adoção de práticas transparentes, responsáveis e equânimes na administração das organizações.

Na primeira década do século 21, o tema governança corporativa tornou-se ainda mais relevante, a partir de escândalos corporativos envolvendo empresas norte-americanas como a Enron, a WorldCom e a Tyco, desencadeando discussões sobre a divulgação de demonstrações financeiras e o papel das empresas de auditoria. O congresso norte-americano, em respostas às fraudes ocorridas, aprovou a Lei *Sarbanes-Oxley* (SOx), com importantes definições sobre práticas de governança corporativa.

2.2.1 O Valor e os Benefícios da Governança Corporativa

É notável que as práticas de governança corporativa contribuem para a melhoria na gestão da empresa e isso acarreta em sua valorização perante o mercado, pois transmite aos stakeholders mais segurança e confiabilidade para investimentos.

O valor de alguma coisa, seja ela um produto ou uma empresa, é um dos elementos mais importantes para o pensamento econômico. Karl Marx define que o valor de um bem ou produto como instrumento está na sua utilidade, no potencial de uso ou de troca ou ainda, em sua raridade. Essa definição pode ser aplicada dentro de uma organização, por exemplo, em sua estratégia, pois ela só é considerada boa quando é capaz de criar valor e produzir recursos econômicos à empresa.

Porém, esses ideais, apesar de importantes para o desenvolvimento estratégico e organizacional, não permitem calcular o valor de uma organização, pois deve-se considerar também as questões subjetivas, tendo como base critérios culturais, que consideram algo como válido ou de valor, quando possui alguma importância para determinado indivíduo.

São vários os pontos benéficos para a empresa que possui um otimizado Conselho de Administração, seguido por um sistema de governança corporativa que proporcione sustentação para diferentes vantagens competitivas para negócios, produtos e serviços. De acordo com OLIVEIRA (2006) esses benefícios são:

- Maior facilidade na identificação, tratamento e operacionalização de questões estratégicas;
- Consolidação de amplo e otimizado modelo de gestão na empresa;
- Melhor interação com a comunidade, o mercado e os governos, bem como com outros públicos da empresa;
- Equidade de tratamento junto aos diversos públicos;
- Consolidar maior nível de atratividade no mercado;
- Maior segurança na transparência de informações; e
- Consolidação de novas abordagens de atuação, incluindo as questões éticas e de responsabilidade social.

2.2.2 A Lei *Sarbanes-Oxley* e o Modelo de Governança Corporativa

A Lei *Sarbanes-Oxley* foi publicada em 30 de julho de 2002 pelo Governo dos Estados Unidos, com o objetivo de estabelecer sanções que coíbam procedimentos não éticos e em desacordo com as boas práticas de governança corporativa por parte das empresas atuantes no mercado norte-americano, além de ampliar a responsabilidade dos executivos, aumentar a transparência, assegurar mais independência ao trabalho dos auditores, introduzir novas regras

aos trabalhos desses profissionais e reduzir os conflitos de interesse que envolvem analistas de investimentos.

Seu objetivo final é o de restabelecer o nível de confiança nas informações geradas pelas empresas e com isso, consolidar a teoria dos mercados eficientes, que norteia o funcionamento do mercado de títulos e valores mobiliários.

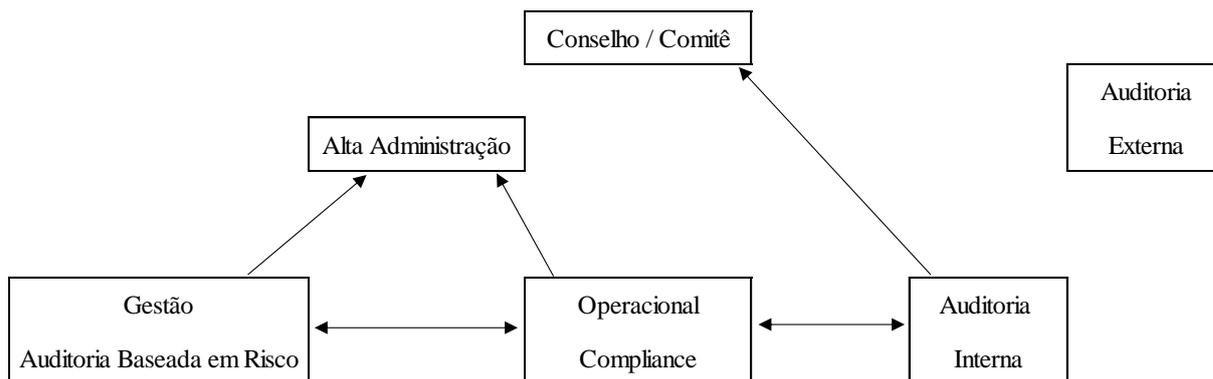
Para auxiliar as empresas brasileiras na adaptação à SOx, empresas de auditoria e consultoria criaram um serviço que era desenvolvido por um grupo especializado em identificar diferenças expressivas entre o sistema de controles da empresa e o que se exige na referida Lei.

Antes da implantação da *Sarbanes-Oxley* era comum que o Presidente do Conselho de Administração acumulasse, também, a função de Presidente da Empresa (CEO), o que, ao eleger os membros do conselho, os acionistas privilegiavam sua relação pessoal e/ou de confiança em contraposição ao preparo e à competência do conselheiro.

Atualmente existe uma grande preocupação em que o conselho seja composto por pessoas profissionalmente capacitadas para o cargo, que gozem de independência que lhes permita julgar, questionar e denunciar, sempre que necessário.

De acordo com as diretrizes apresentadas pela SOx, o modelo de governança corporativa seria como representado a seguir:

Figura 1 - O Modelo de Governança Corporativa segundo a SOx



Fonte: Próprio Autor (2021), com base nas diretrizes apresentadas pela SOx.

2.2.2 Governança Corporativa em Cooperativas de Crédito

As organizações de modo geral, precisam ser gerenciadas. Por meio da administração é possível planejar metas a serem alcançadas, diagnosticar problemas e projetar cenários futuros. Nessa perspectiva, empreendimentos como as cooperativas de crédito não podem dispensar a gestão e o controle de seus recursos. Pelo contrário, para que uma cooperativa garanta bom funcionamento e possibilidades de crescimento, é essencial que os associados sejam bem representados (OLIVEIRA; GUIMARÃES, 2021).

Para o IBGC (2021), as cooperativas são sociedades de pessoas, constituídas para prestar serviços aos associados, tendo sua distribuição de resultados vinculada às operações efetuadas pelo associado com a cooperativa e desvinculada da participação no capital, assim como possuem seus direitos políticos vinculados unicamente às pessoas, não importando a participação no capital. Sendo parte relevante da economia brasileira, a adoção de práticas de governança pode contribuir para aprimorar sua administração e os relacionamentos entre

todos os agentes desse sistema (cooperados, administradores, funcionários e a sociedade), reduzindo possíveis conflitos e riscos inerentes a esse tipo de organização.

O Bacen (2009), entende que, no ramo de cooperativas financeiras, a governança envolve temas como participação, representatividade, monitoramento e controle das ações dos gestores, relação entre conselheiros e executivos, auditorias e exposição a risco, além do relacionamento com o sistema (cooperativas centrais e confederações).

Preocupado em contribuir para o crescimento sustentado do segmento de crédito cooperativo, o Bacen, criou um projeto estratégico denominado “Governança Cooperativa – Diretrizes e mecanismos para o fortalecimento da governança em cooperativas de crédito”, com o objetivo de disseminar as diretrizes para boas práticas de governança em cooperativas de crédito, contribuindo para construção de sólido e adequado ambiente de governança, que considere as especificidades das cooperativas de crédito no sistema financeiro e na realidade socioeconômica brasileira (BACEN, 2009).

Segundo o Bacen (2009), um dos motivadores do projeto foi o fato de o segmento de crédito cooperativo brasileiro ter se caracterizado, nos últimos anos, pelo crescimento e pela mudança no seu perfil, principalmente com a intensificação da concorrência e com introdução da possibilidade de cooperativas de livre admissão de associados, em que os interesses e dificuldades ficam mais latentes.

Com base nas características e na singularidade do processo de governança das cooperativas, pode-se afirmar que, em tese, a gestão pelos próprios associados eliminaria os problemas de agência no que se refere à relação entre proprietários e gestores. Porém, deve-se ter em mente a grande possibilidade de que todos os sócios não tenham os mesmos objetivos ou interesses, com retorno de inevitáveis conflitos, a partir do momento em que ocorre segmentação entre os que conduzem os negócios e os demais associados. Assim, a delegação das decisões pelo conjunto dos cooperados a um grupo eleito de dirigentes faz emergir, com natureza diversa, problemas clássicos de governança (BACEN, 2009).

A Lei nº 5.764 de 16 de dezembro de 1971, estabelece que, as cooperativas serão administradas por um grupo de associados eleitos pela Assembleia Geral Ordinária (AGO) e os membros desse grupo, denominado Conselho de Administração, tem a função de direcionar as decisões no sentido de representar os interesses da cooperativa perante fornecedores, clientes, governos e outras instituições. Além disso, esses gestores recebem a missão de administrar e tomar decisões que melhorem os resultados da instituição. Esse processo, que implica na determinação de responsabilidades, pode gerar custos relacionados à desconfiança e incerteza.

De acordo com Filho et. al. (2008), ao contrário de organizações privadas com capital negociado nas bolsas de valores, o ambiente das cooperativas carece de fatores externos que influenciem seu funcionamento e práticas de governança corporativa, a exemplo da pressão de investidores e a existência de um mercado de controle corporativo, restando aos participantes e às entidades de supervisão, esse papel. Conforme Birchall e Simmons (2004), embora organizações de caráter mutualista estejam sob controle e propriedade de seus membros, na prática, à medida que esse número de membros se amplia, tendem a ceder a sua governança a um conselho eleito e a gestão a um grupo de executivos.

Segundo o Bacen (2009), uma das causas de quebra de instituições financeiras se refere a problemas de agência, que consiste na hipótese de o comportamento do dirigente, nas tomadas de decisões, ser favorável à maximização de sua própria utilidade em detrimento do interesse dos associados. Para o executivo, sua qualidade de associado da cooperativa pode representar menos que sua condição de executivo, na conformação de seus interesses pessoais, até mesmo do desejo de manter sua posição de prestígio. Esse risco de agência é a principal causa de falência em instituições com propriedades difusas e não pertencentes ao mercado acionário, como as cooperativas de crédito.

A melhoria das práticas de governança de uma cooperativa financeira representa benefícios não apenas individuais, mas também para todo o segmento cooperativista de crédito, por melhorar a segurança, reduzir os custos de fiscalização e controle, melhorar a imagem institucional e fortalecer o espírito cooperativista de participação, de ação coletiva e de pertencimento (BACEN, 2009).

Para o IBGC (2021), as práticas de governança na gestão das cooperativas financeiras têm como benefícios a otimização dos recursos, processos e tempo, o aprimoramento da gestão e o fortalecimento das relações de confiança entre os cooperados, administradores e funcionários, além de que, com a adoção dos princípios básicos preservar e ampliar o valor econômico da empresa, fortalecendo o processo de decisão e contribuindo para a melhoria do desempenho da gestão.

2.2.2.1 Diretrizes para Boas Práticas de Governança em Cooperativas de Crédito

As diretrizes para boas práticas de governança em cooperativas de crédito foram elaboradas especialmente para as características e necessidades das cooperativas de crédito no Brasil. Em geral, são recomendações sobre governança que indicam caminhos para que as cooperativas obtenham êxito em suas práticas.

De acordo com o Bacen (2009), para o segmento cooperativista de crédito, as diretrizes de boa governança devem contribuir para:

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

As diretrizes estão divididas em quatro seções, em que são evidenciadas questões essenciais para a governança das cooperativas, conforme apresentado seguir:

Quadro 2 – Seções das diretrizes – representatividade e participação

Representatividade e participação	A administração da cooperativa deve realizar esforços para assegurar a efetiva representatividade e participação dos associados nas assembleias.
	A pauta da assembleia deve ser detalhada a fim de que todos os temas a serem discutidos sejam de conhecimento prévio dos associados.
	A cooperativa deve implantar mecanismos que permitam receber propostas de temas que os associados tenham interesse em incluir na assembleia.
	Os itens da pauta da assembleia devem ser apreciados e votados individualmente.
	A cooperativa deve adotar o procedimento de contagem e divulgação dos votos, em vez do voto por aclamação.
	As regras eleitorais devem ser de amplo conhecimento dos associados.
	A condução de processo eleitoral deve ser de responsabilidade de uma comissão criada especificamente para essa finalidade.
	A cooperativa deve dispor de mecanismos que favoreçam a participação, no conselho de administração, dos diferentes grupos de interesse (regionais, setoriais, profissionais, tomadores e poupadores, etc)
	A eleição dos membros do conselho fiscal deve ser individual e não por chapa, sendo empossados os candidatos mais votados, a fim de favorecer a independência do órgão.
	É desejável que os candidatos atendam a condições mínimas, tais como: capacitação técnica adequada, conhecimento do sistema financeiro, do negócio e respectivos riscos, participação em treinamentos e no programa de preparação para dirigentes de cooperativas de crédito.
A cooperativa deve promover permanentemente a educação cooperativista e a educação financeira dos seus associados.	

Fonte: BACEN (2009)

Quadro 3 – Seções das diretrizes – direção estratégica

Direção Estratégica	Deve haver clara separação entre os papéis desempenhados pelos administradores com funções estratégicas (conselho de administração) e por aqueles com funções executivas (diretoria executiva).
	As reuniões dos administradores com funções estratégicas devem acontecer sem a participação de administradores com funções executivas, salvo quando chamados para prestar esclarecimentos.
	As atribuições e responsabilidades dos administradores com funções estratégicas devem constar do estatuto da cooperativa.
	Os suplentes do órgão de administração estratégica devem ser atuantes e em número reduzido.
	O presidente do órgão de administração estratégica tem como função principal coordenar as atividades do colegiado, incluídas aquelas relativas ao acompanhamento da atuação dos administradores com funções executivas e à prestação de contas aos associados em reuniões assembleares.
	As decisões dos órgãos de administração devem se sobrepor aos interesses individuais de seus membros.
	O órgão de administração estratégica deve utilizar-se dos trabalhos das auditorias internas e externas como fonte de informações sobre o funcionamento da cooperativa, independentemente das informações reportadas pelos administradores com funções executivas.
	Os membros dos órgãos de administração devem dispor de tempo adequado para cumprir com suas atribuições e responsabilidades.

Fonte: BACEN (2009)

Quadro 4 – Seções das diretrizes – gestão executiva

Gestão Executiva	Os administradores com funções executivas, responsáveis pela gestão operacional da cooperativa, devem dedicar tempo integral às atividades.
	São responsáveis pela execução das diretrizes fixadas pelo órgão de administração estratégica e devem prestar contas de sua atuação sempre que solicitados, àquele órgão, ao conselho fiscal e às instâncias de auditoria.
	Os administradores com funções executivas devem certificar a adequação de demonstrações financeiras e relatórios encaminhados aos conselhos fiscal e de administração, associados e órgãos externos de controle, atestando que não existem omissões ou falsas declarações nesses documentos e que expressam a real situação da cooperativa.
	A cooperativa deve dispor de código de conduta para pautar as ações de seus administradores, conselheiros e funcionários, no qual deve estar registrado o posicionamento ético da cooperativa e sua aplicação nas atividades diárias.
	A cooperativa deve regulamentar a realização de transações comerciais com administradores ou seus parentes, ou empresas com as quais detenham vínculo relevante.
	Os administradores devem se abster de participar de decisões que envolvam transações financeiras da qual sejam parte interessada.
	A cooperativa deve possuir política de gestão de riscos amplamente divulgada para o quadro funcional, documentando critérios e procedimentos.
	Os administradores com funções executivas devem assegurar que os associados conheçam a situação financeira, o desempenho e as políticas de gestão e negócios da cooperativa.
	Os administradores com funções executivas devem estabelecer parâmetros de comparação com outras cooperativas, especialmente em temas como custos administrativos frente à receita, nível de exposição a riscos e índices de inadimplência.
	Os valores e critérios de remuneração dos administradores devem estar disponíveis a qualquer associado, inclusive nos casos em que houver parcela de remuneração variável.

Fonte: BACEN (2009)

Quadro 5 – Seções das diretrizes – fiscalização e controle

Fiscalização e Controle	Os administradores com funções executivas devem assegurar a existência e eficácia de canais institucionais para que os associados exerçam seu direito-dever de fiscalizar e controlar os negócios da cooperativa.
	A contratação de auditoria externa e interna deve ser aprovada pelo órgão de administração estratégica, preferencialmente em deliberação exclusiva dos membros sem função executiva.
	O Conselho Fiscal deve ser órgão independente da administração da cooperativa, com o objetivo de fiscalizá-la como representante dos interesses dos associados.
	Os membros do Conselho Fiscal não devem ter negócios com a cooperativa além daqueles realizados na condição de associados.
	As regras de funcionamento do Conselho Fiscal devem estar formalizadas nos normativos da cooperativa.
	O Conselho Fiscal deve estabelecer seu plano de trabalho anual.
	O relatório de trabalho do Conselho Fiscal deve expressar a atuação do órgão, abordando os aspectos relevantes constatados em suas análises e fazendo referência às recomendações dos auditores.
	O Conselho Fiscal deve fornecer aos associados, sempre que solicitado, informações sobre matérias de sua competência.
	É recomendável que a cooperativa esteja vinculada a sistemas organizados e a cooperativas centrais de crédito.

Fonte: BACEN (2009)

3 METODOLOGIA

O estudo é fundamentado em uma pesquisa qualitativa, composto por uma pesquisa, documental, participante e descritiva, baseando-se em uma cooperativa de crédito instalada no município de São Sebastião do Paraíso, no estado de Minas Gerais.

De acordo com Godoy (1995), os trabalhos qualitativos caracterizam-se por ter o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental; o caráter descritivo; o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida como preocupação do investigador; e enfoque indutivo.

Na pesquisa qualitativa concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado. A abordagem qualitativa visa destacar características não observadas por meio de um estudo quantitativo, haja vista a superficialidade deste último. (BEUREN et al., 2009, p. 92).

A pesquisa documental é constituída pelo exame de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reexaminados com vistas a uma interpretação nova ou complementar, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc (FONSECA, 2002).

De acordo com Beuren et al. (2009) a pesquisa participante valoriza muito a experiência profissional, tanto dos pesquisadores como dos pesquisados e apresenta uma característica interessante que é a possibilidade de aplicação prática da temática que esta sendo investigada.

Para Triviños (1987) a pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade e permite ao pesquisador a possibilidade de compreender

a relação entre indivíduos e comunidade fonte da pesquisa, o que se torna fundamental para esclarecer as questões pesquisadas.

Marconi e Lakatos (1999) destacam os vários procedimentos de coletas de dados, sendo eles: coleta documental; observação; entrevista; questionário; formulário; medidas de opiniões e atitudes; técnicas mercadológicas; testes; sociometria; análise de conteúdo; e história de vida.

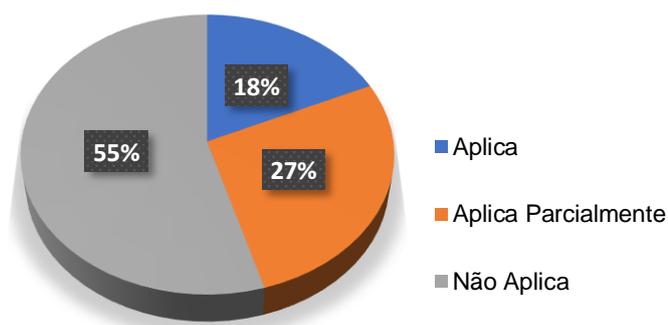
Serão verificados todos os processos de governança adotados pela cooperativa objeto do estudo com base nas diretrizes que compõem as seções de representatividade e participação; direção estratégica; gestão executiva; e fiscalização e controle, afim de identificar a estrutura desenvolvida pela cooperativa e a real aplicação das diretrizes de governança nas atividades da instituição.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com base nas diretrizes da governança definidas pelo Bacen (2009), a cooperativa objeto do estudo foi avaliada, pelo funcionário da empresa que atua como agente comercial conforme as quatro seções da governança. Foram apresentados os resultados da avaliação por meio dos quadros 2, 3, 4 e 5. A avaliação foi realizada no período de novembro e dezembro de 2021. Para verificar o cumprimento da cooperativa a cada uma das diretrizes, utilizou-se como parâmetro as opções “Aplica”, “Aplica Parcialmente” e “Não Aplica”, e para verificar o desempenho da cooperativa, cada opção anterior recebeu uma pontuação concedida para cada uma das diretrizes, sendo 2, 1 e 0 respectivamente.

4.1 Avaliação da seção: Representatividade e participação.

Gráfico 1 – Seção Representatividade e Participação

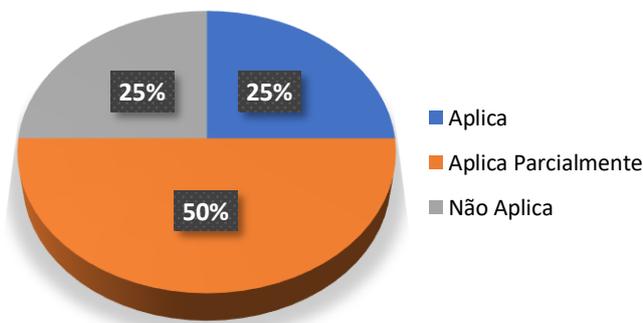


Fonte:Próprio Autor (2022)

Conforme apresentado no gráfico 1, a cooperativa atende a poucas diretrizes apresentadas na seção representatividade e participação. Alguns dos pontos que contribuem para o baixo desempenho nessa seção estão relacionados à falta de esforços da administração da cooperativa para aumentar a participação dos associados nas assembleias, à inclusão destes temas de interesse dos associados nas assembleias, à participação de diferentes grupos de interesse no conselho de administração e à promoção de educação cooperativista e financeira à seus associados e comunidade.

4.2 Avaliação da seção: Direção estratégica.

Gráfico 2 – Seção Direção Estratégica



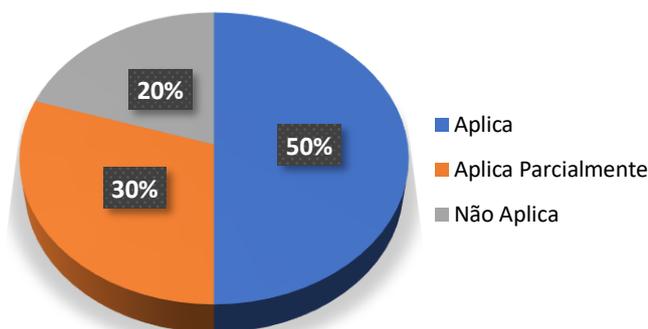
Fonte:Próprio Autor (2022)

Já na seção direção estratégica, conforme apresentado no gráfico 2, nota-se que a cooperativa aplica melhor as diretrizes propostas pelo Bacen (2009). Apenas algumas questões, como, a separação entre os papéis estratégicos e executivos, inclusive em reuniões, e o tempo disposto pelos membros do conselho de administração para tratarem dos assuntos de interesse da cooperativa, são pontos a serem melhorados.

4.3 Avaliação da seção: Gestão executiva.

O gráfico 3, representa a aplicabilidade das diretrizes propostas pelo Bacen (2009) na seção gestão executiva.

Gráfico 3 – Seção Gestão Executiva



Fonte:Próprio Autor (2022)

É possível identificar que a cooperativa atua de forma mais efetiva nessas diretrizes, perfazendo um índice de aplicabilidade de 65% nessa seção.

Pode-se concluir que, por se tratar de uma seção relacionada a órgãos executivos, os processos são implementados com maior agilidade, pois os administradores com funções executivas estão disponíveis à cooperativa diariamente, não sendo necessária sua convocação

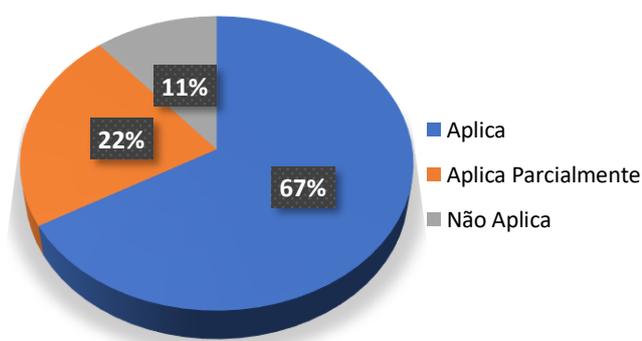
para tratar de assuntos relacionados à organização, como acontece com o conselho de administração e com o conselho fiscal.

Ainda assim, existem algumas diretrizes que não foram iniciadas e outras que não foram implementadas em sua totalidade.

4.4 Avaliação da seção: Fiscalização e controle.

Com quase 78% de índice de aplicabilidade, a seção fiscalização e controle apresenta uma satisfatória execução das diretrizes indicadas pelo Bacen (2009), no ambiente corporativo estudado, conforme apresentado no gráfico 4.

Gráfico 4 – Seção Fiscalização e Controle



Fonte:Próprio Autor (2022)

Essa seção é composta por diretrizes relacionadas à normas e leis às quais a cooperativa está sujeita e, como existem órgãos que normatizam e fiscalizam a atividade desenvolvida pela empresa, a expectativa é que, a instituição atenda a uma quantidade significativa das diretrizes que compõem essa seção.

Contudo, o fato de, em determinados assuntos administrativos, as funções executivas e estratégicas se misturarem, fazendo com que ambos os órgãos interferiram em temas que deveriam ser tratados pelo outro, faz com que nessa seção também haja pontos a serem melhorados afim de alcançar a efetiva excelência no processo de implementação das diretrizes.

A adoção de boas práticas de governança tem se mostrado fundamental para a prosperidade e perenidade das organizações, principalmente no que tange à segurança e ao retorno aos acionistas. Visto isso, o Bacen desenvolveu o projeto estratégico denominado “Governança Cooperativa: diretrizes e mecanismos para o fortalecimento da governança em cooperativas de crédito no Brasil”, com o objetivo de disseminar diretrizes para boas práticas de governança nas cooperativas financeiras.

Após as análises realizadas na estrutura de governança cooperativa objeto do estudo, foi possível verificar que para as seções que possuem diretrizes relacionadas ao órgão de administração estratégica, a cooperativa não atende o que foi proposto pelo Bacen com efetividade. Isso pode ser motivado pela pouca participação dos conselhos de administração e fiscal em se tratando de tempo dispendido a assuntos relacionados à cooperativa.

Além disso, outro indicador visível é a falta de separação no tratamento de assuntos estratégicos e executivos. Na cooperativa, por diversas vezes, o conselho de administração

trata de assuntos executivos em suas reuniões e também, trata assuntos estratégicos juntamente com os administradores executivos. E essa falta de segregação, também pode ser causa do baixo índice de aplicabilidade das diretrizes relacionadas ao órgão executivo, pois o pouco tempo dispendido para atividades de interesse da cooperativa, às vezes é empregado em assuntos de responsabilidade do órgão executivo.

Sendo assim, para que a empresa atenda as diretrizes propostas pelo Bacen, é necessário que os órgãos estratégicos e executivos iniciem um processo de segregação de funções, destinando para cada um o que realmente seja de sua responsabilidade, criando pautas para as reuniões com os assuntos pertinentes e não desviando do que foi pré-estabelecido, melhorando assim a eficiência e efetividade na discussão dos temas e tomada de decisão.

A instituição também precisa criar mecanismos para incentivar a participação dos associados nas assembleias. Isso pode ser feito através de assembleias digitais, que possibilitam a participação dos associados de onde estiverem. O sorteio de brindes também é uma forma de estimular a participação dos associados.

É necessário que a cooperativa também invista na formação cooperativista e financeira de seus associados e da comunidade em geral, atendendo aos princípios cooperativistas de Educação, Formação e Informação; e Interesse pela Comunidade. Isso pode ser feito através de palestras aos associados e comunidade sobre educação financeira, mostrando a importância do crédito consciente e divulgando o empreendimento cooperativista de crédito para que todos possam aderir a esse modelo de negócio como sendo sua principal instituição financeira, apresentando os benefícios do cooperativismo financeiro.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com esse estudo objetivou-se analisar a estrutura de governança corporativa da cooperativa de crédito objeto do estudo, utilizando-se como parâmetro comparativo as seções e diretrizes desenvolvidas pelo Bacen (2009) e apresentadas no livro Governança Cooperativa.

Por meio do estudo foi possível alcançar o objetivo da pesquisa com a análise da estrutura de governança cooperativa de uma instituição localizada no município de São Sebastião do Paraíso-MG, verificou-se que são aplicados principalmente os requisitos relacionados na seção Fiscalização e controle.

Sendo assim foi possível responder o problema de pesquisa apresentando a estrutura de governança desenvolvida pela empresa.

A pesquisa foi realizada por meio de um estudo de caso único, sendo assim sugere-se para pesquisas futuras que sejam analisadas a estrutura de governança em outras empresas, utilizando o instrumento apresentado neste trabalho.

REFERÊNCIAS

BACEN, Banco Central do Brasil. **Governança cooperativa: diretrizes para boas práticas de governança em cooperativas de crédito**, Brasília, 2008. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/content/estabilidade financeira/gov_coop/DiretrizesVersaoCompleta.pdf>. Acesso em: 06 set. 2021.

BACEN, Banco Central do Brasil. **O que é cooperativa de crédito**, Brasília. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/cooperativacredito>>. Acesso em: 03 set.2021.

BACEN, Banco Central do Brasil. **Segmentação das instituições financeiras no Brasil**, Brasília. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/acessoinformacao/legado?url=https:%2F%2Fwww.bcb.gov.br%2For%2Fbasileia%2Fenquadramento.asp>>. Acesso em: 30 ago. 2021.

BEUREN, Ilse M. et al. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2009.

BIRCHALL, Johnston; SIMMONS, Richard. What Motivates Members to Participate in Cooperative and Mutual Businesses? **Annals of Public & Cooperative Economics**. v. 75, n. 3, p. 465-495, set. 2004.

FILHO, J. R. F.; VENTURA, E. C. F.; OLIVEIRA, M. J. de. Governança e participação no contexto das cooperativas de crédito. **Revista de Administração Faces**. FUMEC, Belo Horizonte, v. 7, n. 3, p. 48-63, jul./set. 2008.

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. In Revista de Administração de Empresas, v. 35, n.2, p. 57-63, 1995.

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

IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança Corporativa**, São Paulo, 2021. Disponível em: <<https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>>. Acesso em: 10 out. 2021.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 3ed. São Paulo: Atlas, 1999. 328 p.

MEINEN, Ênio. **Cooperativismo Financeiro na Década de 2020: Sem Filtros**. 1ed. Editora Confabras, Brasília, DF, Brasil. 2020.

MEINEN, Ê.; PORT, M. **Cooperativismo Financeiro: Percurso Histórico, Perspectivas e Desafios**. 1ed. Editora Confabras, Brasília, DF, Brasil, 2014.

OLIVEIRA, B. de; GUIMARÃES, L. J. A prática da governança em cooperativas: é possível fortalecer? **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**. UFSM, Santa Maria, v. 8, n. 15, jan./jun. 2021. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/e43342>>. Acesso em: 14 set. 2021.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Governança Corporativa na Prática**. 1ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SCHARDONG, Ademar. **Cooperativa de crédito: instrumento de organização econômica da sociedade.** 1ed. Editora Rigel, Porto Alegre, RS, Brasil. 2002.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** 1ed. São Paulo: Atlas. 1987. 176 p.

Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito. 1ed. BCB, Brasília, DF, Brasil. 2009.