

Tipologias de governança corporativa em cooperativas de crédito no Brasil

Typologies of corporate governance in credit cooperatives of Brazil

Maríndia Brachak dos Santos^I, Flavia Luciane Scherer^{II}, Jéssica Pulino Campara^{III}, Nathália Righi Trindade^{IV}, Gabriel Murad Velloso Ferreira^V

^I Universidade Federal de Santa Maria – UFSM. marindia@ufsm.br

^{II} Universidade Federal de Santa Maria – UFSM. flaviascherer@globocom

^{III} Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. jecampara@hotmail.com

^{IV} Universidade Federal de Santa Maria – UFSM. nathaliariguitrindade@gmail.com

^V Universidade Federal de Santa Maria – UFSM. gabriel@ufsm.br

RESUMO

A presente pesquisa objetiva identificar agrupamentos que permitam criar tipologias de cooperativas de crédito com base nas características da governança corporativa adotadas por estas organizações. Para tanto, utilizou-se dos dados da pesquisa sobre governança aplicada pelo Banco Central do Brasil, no período de 2013/2014. Em termos metodológicos, a pesquisa caracteriza-se como descritiva com abordagem quantitativa, e utiliza-se da técnica multivariada de análise de clusters para a análise dos resultados. Os principais achados indicam a existência de dois clusters nas 994 cooperativas estudadas. Entre as principais características, tem-se que o cluster Menor IGOV é formado por 65% da amostra e apresenta um baixo nível de governança, enquanto o cluster Maior IGOV é composto por 35% da amostra e reflete um nível médio de governança. A partir dos resultados constata-se que as cooperativas possuem baixos e médios níveis de governança, não sendo possível classificá-las como de alto nível em relação as práticas de governança desenvolvidas.

Palavras-chave: gestão estratégica, governança corporativa, cooperativas de crédito.

ABSTRACT

This research aims to identify groups that create types of credit unions based on the characteristics of corporate governance adopted by these associations. For that, it uses data from the survey on governance applied by the Central Bank of Brazil, in the period 2013/2014. In methodological terms, the research is particularly descriptive with a quantitative approach, and uses the multivariate cluster analysis technique to analyze the results. The main findings indicate the existence of two clusters in the 994 cooperatives studied. Among the main characteristics, there is that the Minor IGOV cluster is made up of 65% of the sample and has a low level of governance, while the Major IGOV cluster is composed of 35% of the sample and reflects an average level of governance. From the results it appears that the cooperatives have low and medium levels of governance, it is not possible to classify them as high level in relation to the governance practices developed.

Keywords: strategic management, corporate governance, credit unions.

1. INTRODUÇÃO

A gestão das organizações produz diversos resultados que impactam tanto na sociedade como um todo, quanto em grupos específicos. Ao longo do tempo, o estudo da gestão foi sendo ampliado e passou a abranger outros temas pertinentes. Entre eles, destaca-se a governança corporativa que tem como princípios básicos a transparência, a equidade, a prestação de contas e a responsabilidade corporativa nas organizações.

Apesar de estar presente há décadas, tanto no cenário nacional, quanto internacional, a utilização sistemática da governança corporativa nas organizações, ainda configura-se como um assunto inovador e relevante para a gestão estratégica das cooperativas, especialmente para o ramo do crédito, considerado segmento estratégico e importante instrumento de inclusão de pessoas e empreendimentos na sociedade e no sistema financeiro nacional (BRESSAN, 2009; SOUZA NETO; REIS, 2015; SANTOS, 2016; LIMA, 2017).

Além disso, ao considerar a relevância das organizações cooperativas no mundo, destaca-se a presença do cooperativismo em mais de 100 países e a geração de cerca de 250 milhões de empregos. Essa realidade faz com que 1 a cada 7 pessoas no mundo seja associada a uma cooperativa, congregando 1 bilhão de pessoas nas

2,6 milhões de cooperativas existentes (OCB, 2019). Estes números indicam a forte expressão econômica e social que as organizações cooperativas apresentam em contexto mundial.

A atuação estratégica destas organizações constitui-se na mola propulsora para o desenvolvimento econômico e social de muitas comunidades. As cooperativas de crédito caracterizam-se como instituições financeiras formadas pela associação de pessoas para prestar serviços financeiros aos seus associados. De acordo com o Bacen (2019), os cooperados são ao mesmo tempo donos e usuários da cooperativa de crédito, participando de sua gestão e usufruindo de seus produtos e serviços.

Neste panorama, destaca-se que as discussões sobre governança corporativa no Brasil são relativamente recentes, sendo que a proposição de um código de governança e a criação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, na década de 1990, são considerados os marcos iniciais desse movimento. Por outro lado, a criação de um código de governança corporativa para cooperativas no Brasil é mais recente, e somente no ano de 2006 a Organização das Cooperativas do Brasil – OCB, sistematizou um documento nessa área (BIALOSKORSKI NETO; DAVIS, 2010). Neste ínterim, o BACEN também tem dispendido esforços no intuito de identificar e direcionar a gestão cooperativa. Partes desses esforços iniciaram em 2007, com o lançamento do “projeto governança cooperativa” no intuito de disseminar as diretrizes para as boas práticas de governança em cooperativas de crédito. Junta-se a estes, as regulamentações publicadas (Resolução CMN 3.859/2010, Resolução CMN 4.434/2015 e Resolução CMN 4.454/2015) que vislumbra propiciar uma gestão transparente neste segmento cooperativo.

Ademais, a academia também tem contribuído com o desenvolvimento de estudos que auxiliam no entendimento da dinâmica de mercado na qual as organizações cooperativas estão inseridas. No entanto, diversas pesquisas abordam a governança corporativa com foco em empresas tradicionais (SCHMIDT, 2017), e ainda

são poucos os trabalhos que tratam a governança com ênfase nas organizações sem fins lucrativos, especialmente, as cooperativas de crédito (PINTO; FUNCHAL e COSTA, 2009; SANTOS, 2016; LIMA, 2017), o que evidencia uma lacuna teórica-empírica.

Nesta perspectiva, a presente pesquisa teve como objetivo identificar agrupamentos que permitam criar tipologias de cooperativas de crédito com base nas características de governança corporativa adotadas por estas organizações. Para tanto, utilizou-se dos dados da pesquisa sobre governança corporativa, aplicada pelo Banco Central do Brasil, no período de 2013/2014.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Contextualização das Cooperativas de Crédito no Brasil

Dada a relevância deste segmento para a sociedade, antes de abordar os aspectos inerentes a governança, em especial nas cooperativas de crédito, faz-se necessário destacar as peculiaridades desse tipo de organização em relação as demais empresas. De acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB (2017), o movimento cooperativista teve origem na Inglaterra, no século XIX, com a fundação da Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale (*Rochdale Society of Equitable Pioneers*), em 21 de dezembro de 1844, sendo a primeira cooperativa da história. Essa sociedade cooperativa foi fundada devido a intensificação da luta dos trabalhadores, durante o movimento cartista, em pleno regime de economia liberal e surge como uma alternativa econômica para atuar no mercado. Ela constituiu-se por 27 tecelões e uma tecelã que procuravam, na época, uma forma de lutar contra o capitalismo que os submetia a preços abusivos, exploração da jornada de trabalho de mulheres e crianças (que trabalhavam até 16h) e do desemprego provocado pela revolução industrial.

Apesar desse movimento ter sido considerado como o marco do cooperativismo no mundo, Polônio (1999) destaca que se tem notícias de experiências anteriores a essa data. As sociedades cooperativas, no Brasil, regem-se pela Lei nº 5.764/71 que, em seu artigo 4º, as caracterizam como “sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados”.

Como um meio para seguir a sua essência, as cooperativas são regidas por princípios, que constituem a base filosófica do movimento cooperativista. Cabe ressaltar que os sete princípios do cooperativismo, utilizados na época em que foi fundada a primeira cooperativa do mundo, revisitados ao longo do tempo, ainda indicam as linhas orientadoras por meio das quais as cooperativas levam os seus valores à prática. São eles: 1º - Adesão voluntária e livre; 2º - Gestão democrática; 3º - Participação econômica dos membros; 4º - Autonomia e independência; 5º - Educação, formação e informação; 6º - Intercooperação; e 7º - Interesse pela comunidade (OCB, 2017).

Destaca-se, ainda, que o sistema cooperativista está estruturado mundialmente de forma a defender os interesses do cooperativismo, organizado por meio de representações mundiais, continentais, nacionais e estaduais. No topo desse sistema, em nível mundial, encontra-se a *Internacional Co-operative Alliance* – ICA ou Aliança Cooperativa Internacional – ACI, com o objetivo de promover o cooperativismo como modelo de empreendedorismo social, sendo considerada a depositária dos valores e princípios cooperativistas (INTERNATIONAL COOPERATIVE ALLIANCE, 2017).

No Brasil, as cooperativas eram constituídas por 13 segmentos de atividades econômicas, sendo que no ano de 2019 uma nova proposta agrupou em 07 ramos, sendo eles: produção de bens e serviços, infraestrutura, consumo, transporte, saúde, agropecuário e crédito. Estes segmentos da economia estão representados pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) nacionalmente, e pelas organizações estaduais (OCEs) nas unidades da federação. A OCB estabeleceu os ramos do cooperativismo baseados nas diferentes áreas em que o movimento atua para melhor cumprir sua função de entidade representativa do cooperativismo brasileiro (OCB, 2019).

Posto isso, destaca-se que este estudo tem como foco o ramo do crédito, por ele representar uma expressiva participação na sociedade brasileira, contribuindo para a política de desenvolvimento nacional (UTIYAMA, 2016; MEINEN, 2016). Assim, destaca-se que, no Brasil, a primeira cooperativa de crédito, fundada em 1902, pelo padre suíço Theodor Amstad, continua em plena atividade e é conhecida como a Sicredi Pioneira, com sede em Nova Petrópolis (RS). A criação dessa cooperativa de crédito teve como motivação contribuir com a melhoria de vida dos moradores do município, que na época, não contavam com nenhuma instituição financeira instalada (MEINEN; PORT, 2014; OCB, 2019).

Nota-se, assim, a importância das cooperativas de crédito, cuja existência tem respaldo na Constituição Federal de 1988, que em seu artigo 192º estabelece: o sistema financeiro nacional, estruturado de forma a promover o desenvolvimento equilibrado do País e a servir aos interesses da coletividade, em todas as partes que o compõe, abrangendo as cooperativas de crédito, será regulado por leis complementares que disporem, inclusive, sobre a participação do capital estrangeiro nas instituições que o integram (BRASIL, 1988).

Além da Constituição Federal e da Lei nº 5.764/71, as cooperativas de crédito submetem-se às normas do Banco Central do Brasil – BACEN, aos Bancos Cooperativos, as Normas da Comissão de Valores Mobiliários – CVM, Sistema Financeiro Nacional – SFN, bem como da Lei Complementar nº 130/2009. A referida Lei Complementar 130/2009, em seu artigo 2º, declara que “as cooperativas de crédito se destinam, precipuamente, a prover, por meio da mutualidade, a prestação de serviços financeiros a seus associados, sendo-lhes assegurado o acesso aos instrumentos do mercado financeiro” (BRASIL, 2009).

O Banco Central do Brasil, órgão que autoriza, regulamenta e fiscaliza as cooperativas de crédito, as define como uma instituição financeira formada pela associação de pessoas com o objetivo de prestar serviços financeiros exclusivamente aos seus associados. Os cooperados são ao mesmo tempo donos e usuários da cooperativa, participando de sua gestão e usufruindo de seus produtos e serviços (BACEN, 2017).

Em suma, as cooperativas de crédito são associações de pessoas, que nela ingressam voluntariamente (tornando-se sócios) e que passam a fazer suas movimentações financeiras por meio dessas, e não mais com os bancos tradicionais. Estes sócios passam a serem os donos da cooperativa, juntamente com centenas ou milhares de outras pessoas (SESCOOP, 2016; MEINEN, 2016). Pode-se discernir, portanto, que as cooperativas emergem da vontade e da necessidade de um grupo de pessoas que se reúnem para a troca de soluções. Já, por outro lado, as instituições financeiras tradicionais surgem da convicção e da iniciativa única do dono do capital com a finalidade de ampliar o capital investido. Neste sentido, destaca-se a importância de conhecer as principais diferenças entre os bancos tradicionais e as sociedades cooperativas (Quadro 1).

Quadro 1 - Diferenças entre bancos e cooperativas de crédito

| Bancos | Cooperativas de crédito |
|--|--|
| São sociedades de capital | São sociedades de pessoas |
| O poder é exercido na proporção do número de ações | O voto tem peso igual para todos (uma pessoa, um voto) |
| As deliberações são concentradas | As decisões são partilhadas entre muitos |
| Os administradores são terceiros (homens de mercado) | Os administradores-líderes são do meio (associados) |
| O usuário das operações é cliente | O usuário é o próprio dono (cooperado) |
| O usuário não exerce qualquer influência na definição dos produtos e na sua precificação | Toda a política operacional é decidida pelos próprios usuários/donos (associados) |
| Podem tratar distintamente cada usuário | Não podem distinguir: o que vale para um, vale para todos (art. 37 da Lei nº 5.764/71) |
| Preferem o público de maior renda e as maiores corporações | Não discriminam, servindo a todos os públicos |
| Priorizam os grandes centros (embora não tenham limitação geográfica) | Não restringem, tendo forte atuação nas comunidades mais remotas |
| Têm propósitos mercantilistas | A atividade mercantil não é cogitada (art. 79, parágrafo único, da Lei nº 5.764/71) |
| A remuneração das operações e dos serviços não tem parâmetro/limite | O preço das operações e dos serviços tem como referência os custos e como parâmetro as necessidades de reinvestimento |
| Atendem em massa, priorizando, ademais o autosserviço | O relacionamento é personalizado/individual, com o apoio da informática |
| Não têm vínculo com a comunidade e o público-alvo | Estão comprometidas com as comunidades e os usuários |
| Avançam pela competição | Desenvolvem-se pela cooperação |
| Visam ao lucro por excelência | O lucro está fora do seu objeto, seja pela natureza, seja por determinação legal (art. 3º da Lei nº 5.764/71) |
| O resultado é de poucos donos (nada é dividido com os clientes) | O excedente (sobras) é distribuído entre todos (usuários), na proporção das operações individuais, reduzindo ainda mais o preço final pago pelos cooperados e aumentando a remuneração de seus investimentos |
| No plano societário, são regulados pela Lei das | São reguladas pela Lei Cooperativista e por legislação própria |

| | |
|---------------------|--|
| Sociedades Anônimas | (especialmente pela Lei Complementar 130/2009) |
|---------------------|--|

Fonte: Elaborado com base em Meinen e Port (2014).

Pode-se notar que, mesmo sendo supervisionadas e reguladas pelo Banco Central do Brasil, as cooperativas de crédito se diferenciam dos bancos, principalmente, em função de sua origem e propósito (MEINEN; PORT, 2014). Entretanto, em países em que o cooperativismo financeiro se encontra mais desenvolvido, as cooperativas estão sujeitas à mesma legislação das instituições financeiras convencionais (MEINEN, 2016).

Dada a sua origem e propósito, o cooperativismo não visa lucros, assim os direitos e deveres de todos são iguais e a adesão é livre e voluntária (MEINEN, 2016). Nas cooperativas de crédito, os associados dispõem dos principais serviços oferecidos pelos bancos, como conta corrente, aplicações financeiras, cartão de crédito, empréstimos e financiamentos. Outra particularidade do segmento é que os associados têm poder igual de voto, independentemente da sua cota de participação no capital (BACEN, 2017).

Apesar de não objetivarem o lucro, as cooperativas de crédito possuem um caráter mutualista e associativista, são, na sua essência, instituições financeiras e participam do mercado de crédito juntamente com as instituições bancárias (SANTOS, 2016). Neste sentido, competem com organizações robustas, bem estruturadas em termos de atividades de controle e gestão, bem como administradas por equipes de profissionais especializados e com maior disponibilidade de recursos financeiros.

Ao ponderar os aspectos econômicos, verifica-se que, diferentemente dos bancos convencionais, nos quais o lucro ou

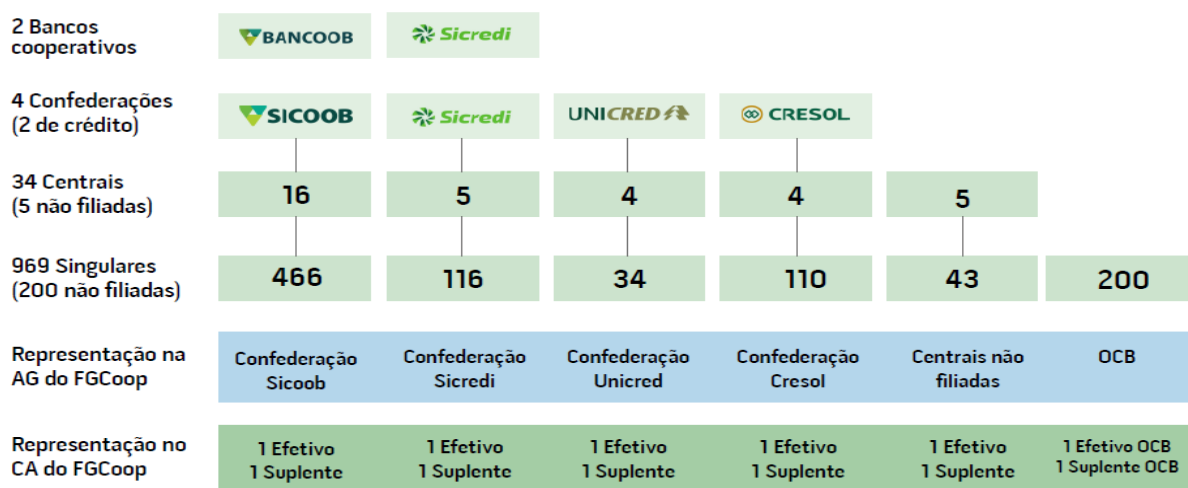
prejuízo gerado por determinado cliente não implica no resultado de outro cliente, nas cooperativas de crédito, o resultado gerado por cada cooperado vai impactar no resultado total que pertence a todos os cooperados. Desta forma, apesar de não possuírem fins lucrativos, as cooperativas possuem fins econômicos, e estes são indispensáveis para alcançar os objetivos sociais (ARAÚJO, 2014).

Além disso, as cooperativas representam um instrumento de desenvolvimento local nas regiões onde atuam, à proporção que, o resultado econômico é reinvestido nas próprias comunidades. As organizações cooperativas possuem plena autonomia para ajustar a sua política creditícia e de gestão da poupança à realidade do local onde estiverem inseridas. Verifica-se que onde há presença sólida do cooperativismo de crédito, há uma tendência das tarifas financeiras e taxas de empréstimos serem menores do que nos municípios onde não existe cooperativismo (MEINEN; PORT, 2014). Esses resultados demonstram que as cooperativas de crédito alocam suas soluções ao próprio dono do empreendimento, ou associado, distintivamente da atividade bancária tradicional, na qual o usuário (cliente) é um terceiro, e sendo assim, não participa ativamente da organização.

O Sistema de Crédito Cooperativo (SNCC) no Brasil, como já mencionado, se organiza em até três níveis. As cooperativas singulares, que atendem diretamente os associados, podem constituir cooperativas centrais, que por sua vez podem se organizar confederações e constituir bancos cooperativos (FGCOOP, 2018). Ainda, nesta estrutura encontram-se cooperativas singulares que optam por atuar de forma independente, sem filiação a sistemas. Há ainda os bancos cooperativos cuja finalidade é fornecer para as cooperativas e cooperados do sistema produtos e serviços próprios de

instituições financeiras bancárias, atuando como braço financeiro entre o segmento de crédito cooperativo e o sistema bancário convencional. Na Figura 1, pode-se visualizar a composição da organização do sistema nacional de crédito cooperativo.

Figura 1 – Estrutura do sistema nacional de crédito cooperativo



Fonte: FGCOOP, 2018.

A Figura 1 demonstra que no Brasil predomina a estrutura verticalizada, em níveis distintos, com ênfase em maior ganho de escala e eficiência, que por sua vez viabiliza a oferta de produtos e serviços financeiros mais diversificados e com menores custos. Em estruturas verticalizadas há sistemas mais padronizados e maior capacidade de investimento e acesso a novas tecnologias e serviços (SESCOOP, 2016; OCB, 2017).

Ademais, observa-se que, de acordo com o art. 10 da Lei 5.764/71, as cooperativas de crédito se classificam por modalidade, alinhadas ao objeto e a natureza das atividades desenvolvidas por elas ou por seus associados. Desse modo, Pinheiro (2008) classifica as cooperativas de crédito em Cooperativas de Economia e Crédito Mútuo, Cooperativas de Crédito Rural, Cooperativas de microempresários, pequenos empresários e microempreendedores e Cooperativas de Crédito de Livre Admissão.

Entretanto, em razão dos níveis distintos existentes entre as cooperativas de crédito no Brasil, com a publicação da Resolução do Conselho Monetário Nacional nº 4.434, de 2015, passou a vigorar outra forma de classificação dessas organizações, sendo elas; cooperativas de crédito pleno, clássico e de capital e empréstimo. As cooperativas de crédito plenas estão aptas a realizar todas as operações e serviços autorizados para o setor; as cooperativas de crédito clássicas são autorizadas a realizar a maior parte das operações e serviços financeiros, à exceção daquelas com maior risco e complexidade, especificadas na resolução, evitando-se a exposição a risco com ações, câmbio, ouro e derivativos, entre outros. Por fim, as cooperativas de capital e empréstimo, além de não realizar as operações vedadas às cooperativas clássicas, também não pode captar depósitos à vista ou a prazo. Verifica-se que a maioria das cooperativas de crédito no Brasil (96,8%) está classificada como clássicas ou de capital e empréstimo e, assim, não estão expostas aos riscos de mercado relacionados a ações e outros investimentos com riscos mais elevados (SESCOOP, 2016).

Constata-se, assim, que as cooperativas de crédito cooperam para promover o desenvolvimento econômico da sociedade, pois além de facilitar o acesso ao crédito e serviços bancários a populações com dificuldades de contratar os bancos comerciais, elas remetem a sua importância social, o que aumenta a necessidade da investigação dos mecanismos de governança utilizados no âmbito desse sistema (VENTURA et al., 2009). A notoriedade e desenvolvimento das cooperativas de crédito, vem ao encontro do incentivo que o governo federal brasileiro tem dispendido, entendendo a participação do segmento, como uma forma de inclusão social, especialmente, no tocante ao acesso aos serviços financeiros e incentivos para desenvolver novos empreendimentos.

2.3 Governança Corporativa em Cooperativas de Crédito

A governança corporativa teve como marco inicial a resolução de conflitos de agência ocorrido nas grandes corporações, em virtude da separação entre a

propriedade e o controle. Com a evolução do mercado e da sociedade, novos segmentos passam a demandar uma gestão mais profissionalizada, a partir de então, a governança passa a ser inserida em outras organizações, dentro os quais destacam-se as cooperativas.

A governança em cooperativas apresenta uma base teórica relativamente limitada em comparação com a gestão das organizações empresariais, na qual se encontra uma vasta literatura sobre governança corporativa. Ainda assim, na maior parte, os dois tipos de estruturas de governança, corporativa e cooperativa, se complementam e se influenciam mutuamente (JANSEN; MAEHLER e WEGNER, 2017).

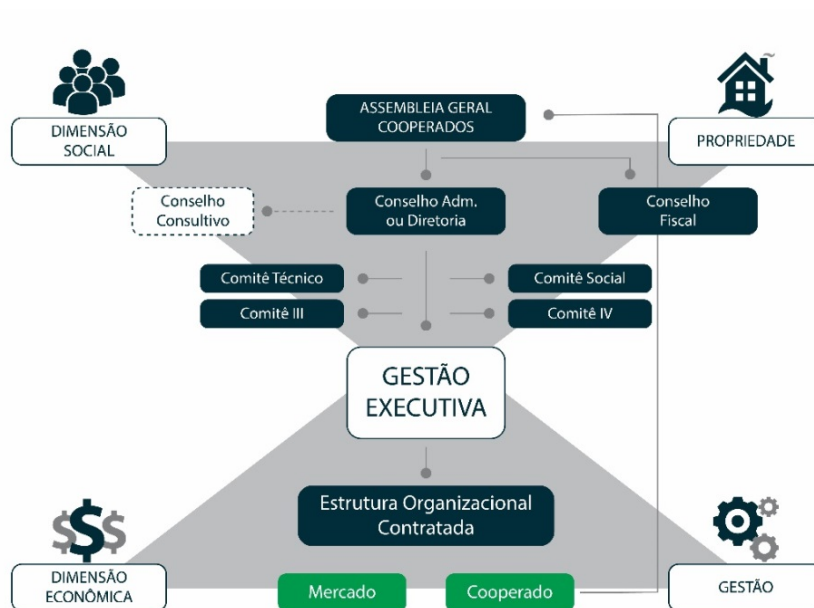
Diante do exposto, as cooperativas de crédito têm evoluído juntamente com o mercado na busca por melhores práticas de gestão que garantam a sustentabilidade de seus negócios na sociedade. Para tanto, destaca-se que qualquer tipo de organização pode se beneficiar dos avanços no campo da governança. Faz-se necessário, entretanto, construir um modelo de governança que respeite as singularidades de cada tipo de organização. Estabelecidas em um regime capitalista, as cooperativas são de propriedade de seus cooperados, que se cotizam para formar seu patrimônio, primordial para a segurança de suas operações e cumprimento das exigências legais.

Em contraponto às sociedades de capital, as cooperativas são sociedades de pessoas, especificação que se justifica em dois sentidos: a) a participação tem foco nas pessoas, que participam dos processos decisórios de forma igualitária, de forma independente da cota individual de capital; b) o objetivo central é o atendimento das nuances pessoais que cooperam em busca de condições mais equânimes para produzir ou acessar os bens ou serviços de que necessitam (SESCOOP, 2016; OCB, 2017).

De acordo com Utiyama (2016), por se caracterizar um movimento que busca aceitação e sustentação, e em múltiplas dimensões (econômica, social e ambiental), o

cooperativismo passou a visualizar a necessidade de alinhar seus valores e princípios às melhores práticas de governança corporativa das instituições privadas. Neste contexto, a Figura 2 apresenta a estrutura da governança em cooperativas de crédito e os principais órgãos envolvidos.

Figura 2 - Estrutura de governança em cooperativas de crédito



Fonte: (SESCOOP, 2016).

Vale ressaltar que, na composição da estrutura de governança no Brasil, os principais agentes fazem parte das próprias cooperativas. Assim, destacam-se os cooperados, as assembleias gerais, os conselhos de administração e fiscal e as diretorias executivas. Participam do quadro também elementos externos como conselhos consultivos, comitês especiais ou técnicos, auditorias independentes e, mais recentemente, as entidades de auditoria cooperativa. No Quadro 2 pode-se entender a importância de atuação de cada um destes órgãos.

Quadro 2 - Órgãos de governança em cooperativas de crédito

| Órgãos de governança | Atuação |
|---------------------------------------|---|
| Assembleia Geral (AG) | Órgão soberano da sociedade, dentro dos limites legais e estatutários, com poderes para decidir os negócios relativos ao objeto da sociedade. Reúne todos os cooperados ou os seus representantes (delegados). |
| Conselho de Administração (CA) | Órgão colegiado, previsto em lei eleito pela Assembleia Geral, encarregado do processo decisório da cooperativa na esfera de seu direcionamento estratégico. É o principal elemento do sistema de governança. |
| Conselho Fiscal (CF) | Órgão colegiado, eleito pela Assembleia Geral, com poderes estatutários e legais de fiscalizar, assídua e minuciosamente, os atos da administração da cooperativa. |
| Conselho Consultivo | Órgão facultativo, previsto em estatuto e não deliberativo, formado, por conselheiros independentes ou externos. |
| Comitês Sociais ou Núcleos | Órgãos que podem ser divididos por região geográfica, produto, especialidade, gênero ou faixa etária e são compostos por cooperados e familiares. |
| Comitês Técnicos | Órgãos de apoio e suporte ao CA/Diretoria para assuntos que requeiram maior profundidade e detalhamento. |
| Auditoria Independente | Sua atribuição básica é verificar se as demonstrações econômico-financeiras representam adequadamente a realidade da cooperativa e apontar melhorias nas práticas dos controles internos voltados para a elaboração dos demonstrativos financeiros. |
| Gestão Executiva | Conjunto de responsáveis pela execução das diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração/Diretoria. |

Fonte: (SESCOOP, 2016).

Ao considerar a importância da atuação de cada um destes órgãos na governança, encontram-se no Brasil, três manuais de boas práticas de governança voltadas para as Cooperativas. O primeiro deles, organizado pelo Banco Central do Brasil – BACEN (2009) trata especificamente das cooperativas de crédito, o segundo proposto pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2015), e o terceiro elaborado pela Organização das Cooperativas do Brasil – OCB (2016). Observa-se que o ponto de encontro entre eles, está no entendimento de que a governança de uma sociedade, independentemente da sua forma societária, deve ser

firmada em quatro pilares, quais sejam; transparência equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

Em virtude da relevância econômica e social de indicar boas práticas voltadas as cooperativas, o Banco Central do Brasil, por meio do projeto “governança cooperativa”, propôs-se a ir além, ao diagnosticar, por meio de estudos e pesquisas, as particularidades da governança das cooperativas de crédito e propiciar a definição de diretrizes para a consecução das boas práticas (BACEN, 2009). A partir dos resultados encontrados, torna-se possível indicar caminhos e sugerir a adoção de boas práticas pelas cooperativas, mesmo que de forma voluntária. Ressalta-se, assim, que a constituição deste projeto de governança cooperativa do BACEN contou com participação significativa de todo o segmento de crédito cooperativo (VENTURA et al., 2009).

A governança em cooperativas de crédito passa a ser entendida como um conjunto de mecanismos e controles, internos e externos, que possibilitam aos cooperados decidir de forma precisa a execução dos objetivos da cooperativa, de forma a garantir a sua sustentabilidade e o atendimento dos princípios cooperativistas (BACEN, 2009).

Por sua vez, o manual proposto pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC destaca que as cooperativas são parte relevante da economia brasileira e 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 (IBGC, 2015).

Por conseguinte, o sistema OCB propôs um manual de boas práticas informando que a governança em cooperativas se constitui em um modelo de direção estratégica, fundamentado nos valores e princípios cooperativistas, que estabelece práticas éticas visando garantir a consecução dos objetivos sociais e

assegurar a gestão da cooperativa de modo sustentável em consonância com os interesses dos cooperados (OCB, 2016).

Cabe destacar que os três manuais (BACEN, IBGC, OCB) tratam a governança em cooperativas por meio do termo intitulado “governança cooperativa”. Essa terminologia visa atender as características específicas deste segmento, que além dos pilares de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, abrange também os princípios do cooperativismo e prima pela autogestão, entendida como o processo pelo qual os próprios cooperados, de forma democrática e por meio de organismos de representatividade e autoridade legítimos, assumem a responsabilidade pela direção da cooperativa e pela prestação de contas da gestão, tornando-se responsáveis pelas consequências de suas ações e omissões.

O termo “governança cooperativa” foi inicialmente proposto pela equipe do projeto desenvolvido no Banco Central do Brasil (VENTURA et al., 2009). Trata-se da aplicação dos conceitos consagrados em estudos de governança corporativa, ao ambiente e à realidade observada nas cooperativas de crédito em funcionamento no Brasil. A definição de governança cooperativa, portanto, é oriunda da “governança corporativa”, uma vez que nesta são instituídos os conceitos desta área de estudos, mas aplicados no caso específico do crédito cooperativo (IBGC, 2017).

Por serem as cooperativas de crédito objeto deste estudo, esta pesquisa partilha das práticas de governança e das diretrizes indicadas pelo Banco Central do Brasil. Tendo por base a Resolução nº 4.434 de 2015, entende-se por práticas de governança os direcionamentos realizados para que as cooperativas de crédito observem a política de governança corporativa aprovada pela assembleia geral, no que tange à **representatividade e participação, direção estratégica** (estrutura, conselho de administração e gestão executiva), **fiscalização e auditorias** (internas e externas), e que contemple a aplicação dos princípios de segregação de funções na administração, transparência, equidade, ética, educação cooperativista,

responsabilidade corporativa e prestação de contas (VENTURA, et al., 2009; BRASIL, 2015). Posto isso, a seguir, apresenta-se o método de estudo utilizado para a realização desta pesquisa.

3. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Com o propósito de identificar agrupamentos que permitam criar tipologias de cooperativas de crédito com base nas características de governança corporativa adotadas por estas organizações, este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza descritiva com abordagem quantitativa. Para tanto, utilizou-se dos dados da pesquisa sobre governança corporativa, aplicada pelo Banco Central do Brasil, no período de 2013/2014, os quais foram disponibilizados por meio de um acordo de cooperação entre a UFSM e o BACEN firmada no ano de 2017.

Destaca-se que, em um primeiro momento foram sistematizados os dados referentes às 99 questões do questionário de governança corporativa, a partir de uma amostra de 994 cooperativas de crédito inseridas em todo o território nacional. Em seguida, procedeu-se com a elaboração dos índices de governança por meio de critérios específicos desenvolvidos pelos autores, que variam no intervalo de 0,00 (menor índice de governança) até 1,00 (maior índice de governança), no que diz respeito às dimensões de fiscalização e auditorias (IGOVFIS), direção estratégica (IGOVDIR) e representatividade e participação (IGOVPR). Quanto mais próximos de 1,00 estiverem os valores, melhores são os níveis de governança para estas organizações. Os critérios estabelecidos na análise das questões levaram em consideração três pontos centrais: i) respostas binárias (sim ou não); ii) respostas passíveis de soma; e, iii) respostas que podem ser singularizadas por ordem de importância.

A análise inicial das 99 questões do questionário de governança do BACEN contou com o auxílio dos preceitos descritos nos manuais de governança corporativa do IBGC, do BACEN e da OCB, além de normas e regulamentos. Para tanto, após a

análise e aplicação dos critérios estabelecidos, restaram 66 questões que contribuíram para a construção dos índices que foram utilizados na pesquisa.

A análise de agrupamento, também conhecida como análise de conglomerados, classificação ou *cluster*, teve como objetivo dividir os elementos da amostra, ou população, em grupos de forma que os elementos pertencentes a um mesmo grupo sejam similares entre si com respeito às variáveis (características) que neles foram medidas, e os elementos em grupos diferentes sejam heterogêneos em relação a estas mesmas medidas (MINGOTI, 2005).

O método de agrupamento empregado neste estudo foi o procedimento hierárquico, por meio do método de aglomeração do tipo Ward, também denominado método da variância, o qual tende a ampliar a homogeneidade interna do grupo (HAIR et al., 2009). O método hierárquico aglomerativo começa com cada indivíduo formando um grupo, em seguida agrupa-se objetos e grupos semelhantes até formar um único grupo com todos os objetos. Observa-se que a homogeneidade dentro do grupo vai decrescendo e a heterogeneidade entre os grupos aumentando à medida que se forma novos grupos em um processo contínuo (MINGOTI, 2005).

Desse modo, em um primeiro momento, os grupos foram constituídos com base nos índices de governança, construídos pelos autores, a partir do questionário aplicado pelo Bacen (2013/2014) em uma amostra de 994 cooperativas de crédito. Estes índices representam a governança corporativa e foram definidos pelas variáveis IGOVFIS (fiscalização e auditorias), IGOVDIR (direção estratégica) e IGOVRP (representatividade e participação) nas cooperativas de crédito, objeto deste estudo.

A aplicação inicial da análise de *cluster* teve por finalidade agregar as cooperativas em função dos níveis de governança (HAIR et al., 2009) e os grupos ou *clusters* foram sugeridos pelos dados, e não definidos a priori. Por meio dessa análise, formaram-se dois *clusters* com base nos pares de casos mais próximos conforme a medida de distância (PESTANA; GAGEIRO, 2003). E com tal averiguação, tornou-se

possível definir a estrutura dos dados ao colocar-se as observações mais parecidas em grupos (HAIR et al., 2009).

Após conhecer os *clusters* ao qual cada cooperativa de crédito pertence, procedeu-se com a estatística descritiva para os três indicadores de governança corporativa (IGOVFIS, IGOVDIR e IGOVRP) utilizados, e em cada um dos *clusters*. Além disso, com a finalidade de verificar se há diferença significativa entre os grupos, aplicou-se o teste de diferença de média (Teste T). Essa validação dos agrupamentos possibilitou a certificação de que os grupos são realmente diferentes (HAIR et al., 2009).

Em seguida, com o intuito de aprofundar a caracterização dos *clusters*, calculou-se a estatística descritiva das variáveis em relação à região de atuação (Nordeste - NOR, Norte e Centro-Oeste - N-CO, Sul -S, Sudeste - SUD) e ao tipo de cooperativa (Crédito mútuo - CM, Crédito Rural - CR, Livre Admissão - LA), o que permitiu caracterizar cada um dos dois grupos consolidados. Cabe destacar que a análise de *cluster* não faz distinção entre variáveis dependentes e independentes. Ao contrário, examina relações de interdependência entre todo o conjunto de variáveis. Assim, para identificar se essas variáveis eram determinantes para consolidação de cada cluster, estimou-se o teste de Qui-Quadrado (HAIR et al., 2009). Por fim, salienta-se que a operacionalização das análises inerentes a esta técnica multivariada contou com o auxílio do software estatístico SPSS® 18.

3.1 Tipologias de Governança em Cooperativas de Crédito

Esta seção dedica-se a especificar os agrupamentos que permitam criar tipologias de cooperativas de crédito com base nas características de governança corporativas encontradas nas 994 cooperativas de crédito estudadas, tendo por base os índices de governança (IGOVFIS, IGOVDIR e IGOVRP) desenvolvidos para a pesquisa.

Os resultados da estatística descritiva para os três indicadores de governança, conforme distribuição nos *clusters*, são apresentados na Tabela 1. Nota-se que os

resultados indicam a formação de dois *clusters*. O primeiro deles representa as cooperativas com baixo nível de governança corporativa, denominado Menor IGOV, já o segundo, constitui-se por cooperativas de crédito que apontam maior nível de governança (Maior IGOV) para todas as variáveis utilizadas.

Tabela 1 - Estatística descritiva dos *clusters* (dados anuais, 2013).

| Variáveis | Cluster Menor IGOV n=647 (65%) | | | | | Cluster Maior IGOV n=347 (35%) | | | | | Teste T | |
|-----------|--------------------------------|---------|---------------|--------|--------|--------------------------------|---------|---------------|--------|--------|---------|-------|
| | Média | Mediana | Desvio Padrão | Mínimo | Máxima | Média | Mediana | Desvio Padrão | Mínimo | Máxima | Valor | Sig. |
| IGOVFIS | 0,378 | 0,381 | 0,087 | 0,056 | 0,636 | 0,542 | 0,530 | 0,079 | 0,378 | 0,861 | 1,392 | 0,000 |
| IGOVRP | 0,372 | 0,374 | 0,111 | 0,000 | 0,741 | 0,501 | 0,488 | 0,082 | 0,289 | 0,812 | 36,315 | 0,000 |
| IGOVDIR | 0,373 | 0,383 | 0,105 | 0,000 | 0,638 | 0,548 | 0,546 | 0,084 | 0,228 | 0,836 | 19,205 | 0,000 |

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Inicialmente, ressalta-se que os três indicadores de governança corporativa em cooperativas de crédito foram determinantes para a consolidação dos *clusters*, à medida que, o Teste T de diferença de média indica que há diferença significativa entre os grupos, em todos os indicadores observados, de tal modo que as características são homogêneas dentro dos grupos formados e heterogêneas entre eles.

Ao analisar a composição dos *clusters*, nota-se que o cluster Menor IGOV é formado por 647 cooperativas, o que representa 65% da amostra. Entre as características comuns das cooperativas que compõem esse grupo, centram-se aquelas que apresentam as menores médias (0,372) e indicam os valores mínimos de (0,00), o que sugere o baixo nível de governança nestas organizações. Esses resultados ratificam aqueles encontrados por Santos (2016), Mello (2016) e Lima (2017), que destacam o fraco nível de governança de grande parte das cooperativas de crédito brasileiras.

Ainda, cabe destacar que no cluster Menor IGOV encontram-se as cooperativas com valores mínimos de (0,00) em relação à representatividade e participação e direção estratégica. Esses achados evidenciam as nuances que envolvem a estrutura de propriedade dispersa presente nas cooperativas, em que os associados são usuários e proprietários da organização. Essa característica demanda um esforço maior em termos de gestão, a fim de resolver os conflitos de agência existentes entre gestores e proprietários na condução dos negócios da cooperativa.

Por outro lado, verifica-se que o *cluster Maior IGOV* é constituído por 347 cooperativas, representando 35% do total. Neste *cluster* se agregam aquelas cooperativas que evidenciam maior nível de governança, ao demonstrarem médias acima de (0,501) e valores máximos de (0,861) para os indicadores de fiscalização e auditorias. Esses achados indicam que parte das cooperativas de crédito tem dispendido esforços para mitigar os conflitos de agência provenientes da separação entre propriedade e controle. Além disso, nota-se que as práticas de governança, especialmente, no que tange aos indicadores de fiscalização e auditorias, tem contribuído com alcançar melhores patamares em relação à transparência, prestação de contas e responsabilidade social nestas organizações.

Diante dos resultados, nota-se que as organizações cooperativas ainda precisam empregar esforços a fim de reduzir o risco moral e a assimetria de informações existentes nos diversos âmbitos da instituição. Assim, entende-se que o monitoramento eficiente, por meio da fiscalização e auditorias, pode conduzir a melhores níveis de governança.

Ademais, depreende-se que a representatividade e participação dos associados, aliada a uma gestão estratégica dos conflitos de interesses, convergem em melhores níveis de governança, especialmente, as que dizem respeito às práticas de governança indicadas pelo Banco Central do Brasil, órgão regulador das cooperativas de crédito no Brasil. Para tanto, crê-se que os níveis de governança tendem a

aumentar, à proporção que, as cooperativas internalizem essas práticas como algo cultural, e, portanto, independente de regras e normas.

Desse modo, para melhor caracterizar os dois *clusters*, buscou-se identificar se a região de atuação e o tipo de cooperativa alteram a composição destes, conforme resultados dispostos na Tabela 2.

Tabela 2 - Relação dos clusters com as regiões de atuação e os tipos de cooperativa

| Variável | Alternativas | Cluster Tipo 1 | Cluster Tipo 2 | Qui ² Pearson [p-valor] |
|----------|--|----------------|----------------|------------------------------------|
| Região | 1 = N-CO ... 130 Cooperativas | 13% | 14% | 13,480 [0,004] |
| | 2 = S... 318 Cooperativas | 28% | 40% | |
| | 3 = SUD ... 471 Cooperativas | 52% | 39% | |
| | 4 = NOR ... 75 Cooperativas | 7% | 7% | |
| Tipo | 1 = CR Crédito mútuo ... 506 Cooperativas | 59% | 37% | 49,173 [0,000] |
| | 2 = CR Crédito rural ... 200 Cooperativas | 19% | 22% | |
| | 3 = LA Livre admissão ... 288 Cooperativas | 22% | 41% | |

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Por meio do teste *Qui-Quadrado* apresentado na Tabela 2, pode-se comprovar que há uma relação de dependência estatisticamente significativa ao nível de 1% entre os dois tipos de *clusters*, em relação as regiões de atuação e o tipo de cooperativa de crédito.

Os resultados indicam que no cluster Menor IGOV estão reunidas as cooperativas pertencentes a região 3 (Sudeste), as quais representam 52% da amostra. Além disso, nota-se a predominância das cooperativas de crédito mútuo (tipo 1 = 59%), que correspondem a 506 instituições, do total das 994 cooperativas estudadas.

Dentre as características encontradas neste *cluster*, destaca-se que a região Sudeste concentra mais de 60% do PIB financeiro Nacional, e desse modo, dispõe de

uma grande quantidade de produtos e serviços financeiros. Consiste na região que apresenta a maior diversidade de cooperativas, tanto em modalidade, quanto em porte (MEINEN; PORT, 2014). Cabe mencionar ainda, o predomínio do sistema Sicoob em termos de *market share* (83% em crédito e depósitos), e o destaque para o estado de São Paulo, que abrange praticamente a metade das operações cooperativistas do Sudeste.

Salienta-se que a região Sudeste é a segunda mais representativa em termos de recursos, ficando atrás apenas da região Sul. Assim, tem participação de cerca de 30% dos principais agregados das cooperativas, com perspectiva de manter essa posição (BACEN, 2017). Contudo, registra-se a possibilidade de oscilações na participação em relação ao restante país, em função da inserção em um ambiente de competitividade bastante acirrada.

O *cluster* Maior IGOV, por sua vez, estrutura-se por cooperativas situadas na região 2 (Sul) e classificadas como de livre admissão (tipo 3). Verifica-se que embora a região Sul comporte 40% da amostra, as cooperativas da região Sudeste ocupam o segundo lugar (39%) neste *cluster*. Para tanto, esses resultados são corroborados por Meinen e Port (2014), ao ponderarem que as regiões Sul e Sudeste permanecem no comando do movimento cooperativista, absorvendo 78% dos empréstimos e 84% dos depósitos.

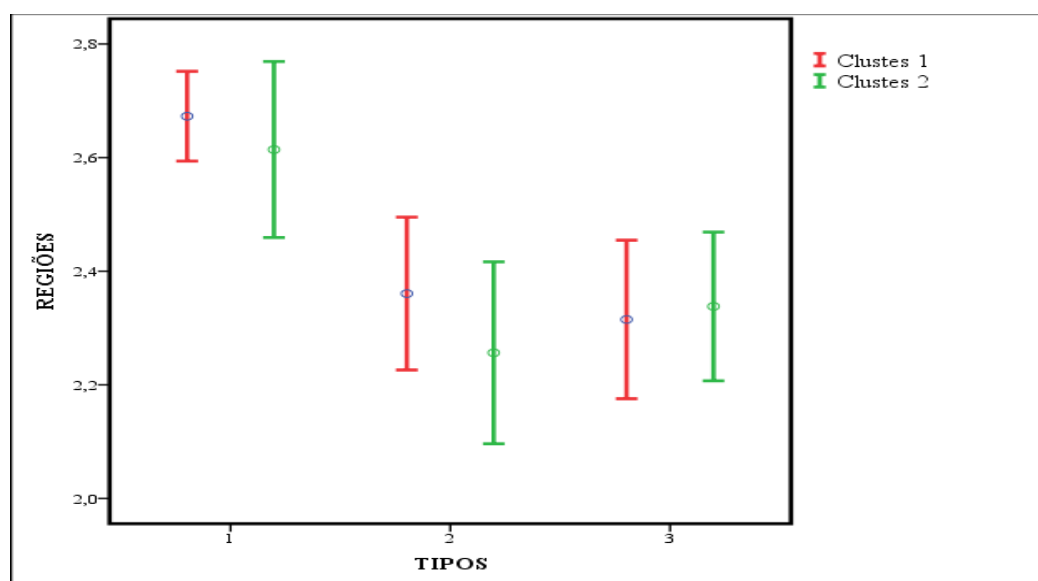
Ademais, nota-se que parte dos resultados alcançados são provenientes do pioneirismo cooperativista local, especialmente na região Sul, considerada um dos marcos do cooperativismo de crédito, dada a instalação da primeira cooperativa de crédito brasileira, em 1902, no município de Nova Petrópolis - Rio Grande do Sul, atual Sicredi Pioneira RS.

A região Sul apresenta-se como a mais expressiva do segmento, em termos de ativos, carteira de crédito e depósitos, com participação de cerca de 50% dos principais agregados de cooperativas de crédito no país (BACEN, 2017). É relevante destacar ainda, que do ponto de vista sistêmico, a região Sul apresenta predominância do Sicredi, sendo que este sistema cooperativo possui tendência em se organizar no modelo de livre

admissão, pois em dez/2013, há época da pesquisa realizada pelo Bacen, 86% de suas cooperativas já operavam nessa modalidade (MEINEN; PORT, 2014). Essa característica está alinhada com Ventura et al. (2009), ao revelar que as cooperativas de livre admissão são, em média, bem maiores que as demais, em qualquer parâmetro financeiro que se utilize como critério de comparação, tais como ativos, patrimônio líquido e depósitos.

Após evidenciar as principais características que compõem os clusters Menor IGOV e Maior IGOV, apresenta-se no Gráfico 1, uma distribuição dos *clusters* por tipo de cooperativa de crédito, em relação as regiões de atuação, a fim demonstrar as tipologias predominantes das cooperativas de crédito no Brasil.

Gráfico 1 - Distribuição dos *clusters* por tipo de cooperativa em relação à região



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Nota: Eixo vertical - regiões (quais). Eixo horizontal - tipos de cooperativas (quais)

O Gráfico 1: ilustra a distribuição dos *clusters* no que tange o tipo de cooperativa em relação a sua abrangência na região de atuação. Percebe-se que as cooperativas do cluster Menor IGOV que apresentam características do tipo 1 (crédito mútuo), centram-se em sua maioria na região 3 (Sudeste), à medida que as cooperativas do cluster Maior IGOV situam-se entre as regiões 2 (Sul) e 3 (Sudeste), possuindo uma maior amplitude quanto a região de atuação.

Observa-se também que as cooperativas do tipo 2 (crédito rural) se diferem quanto a distribuição dos *clusters* nas regiões, sendo o cluster Menor IGOV está mais inclinado para a região 3 (Sudeste), ao passo que, no cluster Maior IGOV predomina na região 2 (Sul). Por outro lado, as cooperativas do tipo 3 (livre admissão) revelam ser mais homogêneas no que diz respeito a distribuição dos *clusters* em relação as regiões de atuação.

Cabe mencionar que as cooperativas do tipo 1, 2 e 3 não apresentaram amplitude para a região 1 (Norte e Centro-Oeste) e região 4 (Nordeste), refletindo a predominância dos *clusters* nas outras duas regiões do país. Desse modo, os achados indicam que a distribuição dos produtos e serviços oferecidos pelas cooperativas de crédito por região, mostra-se predominantemente nas regiões Sul e Sudeste. Por outro lado, destacam-se as cooperativas de crédito mútuo e de livre admissão, como a modalidade preferencial na formação dos clusters Menor IGOV e Maior IGOV, respectivamente.

Em suma, os resultados refletem o predomínio dos dois principais sistemas cooperativistas brasileiros, representados pelo Sicoob na região Sudeste, e pelo amplo domínio do Sicredi na região Sul. Esses sistemas são os maiores do segmento, e constituem os bancos cooperativos (Bancoob e Bansicredi) responsáveis pelo alinhamento estratégico destas organizações no mercado.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos e as pesquisas na área de governança corporativa de instituições financeiras, tais como as organizações cooperativas, vêm se desenvolvendo com maior intensidade na última década, até mesmo como fator determinante para a inovação dos processos e gestão de riscos dessas instituições. Nesta perspectiva, a presente pesquisa teve como objetivo identificar agrupamentos que permitam criar tipologias de cooperativas de crédito com base nas características de governança corporativa das 994 cooperativas de crédito no Brasil. Para tanto, utilizou-se dos

dados da pesquisa sobre governança corporativa, aplicada pelo Banco Central do Brasil, no período de 2013/2014.

Assim, os resultados indicam a existência de dois *clusters* nas 994 cooperativas estudadas. Entre as principais características, tem-se que o cluster Menor IGOV é formado por 65% da amostra e apresenta um baixo nível de governança, enquanto o cluster Maior IGOV é composto por 35% da amostra e reflete um nível médio de governança. A partir dos resultados constata-se que as cooperativas possuem baixos e médios níveis de governança, não sendo possível classificá-las como de alto nível em relação as práticas desenvolvidas.

Ainda, nota-se que os *clusters* formados diferem-se no tocante a região de atuação e tipo de cooperativa. No cluster Menor IGOV estão reunidas as cooperativas pertencentes a região 3 (Sudeste), e predominam as cooperativas de crédito mútuo (tipo 1), à medida que o cluster Maior IGOV estrutura-se por cooperativas situadas na região 2 (Sul) e classificadas como de livre admissão (tipo 3). Os resultados das tipologias sugerem o predomínio de dois sistemas cooperativistas brasileiros, responsáveis pelo alinhamento estratégico das organizações cooperativas no mercado.

Destaca-se que a identificação do nível de governança nas organizações estudadas, contribui sobremaneira, tanto para as cooperativas que devem passar a monitorar suas práticas de governança, quanto para os órgãos reguladores, como o Banco Central do Brasil que tem instituído normas e regulamentos para o setor. Outra contribuição pertinente do trabalho consiste na elaboração de índices que se configuram como um método recorrente nas pesquisas em empresas tradicionais. Entretanto, esse mesmo critério é encontrado com menor frequência para o estudo de cooperativas de crédito.

Por fim, dentre as limitações do estudo, observa-se que as evidências empíricas encontradas se referem às cooperativas há época da pesquisa (2013/2014). Desse

modo, é provável que as novas configurações organizacionais, como fusões e incorporações, tenham modificado o cenário no qual estas organizações estão inseridas. Para tanto, sabe-se que novas normas e regulamentações foram editadas pelo Banco Central do Brasil a partir destas informações, como por exemplo, a Resolução nº 4.434 de 2015. Neste sentido, sugere-se que novas pesquisas sejam realizadas após a aplicação desta resolução, como meio de verificar as mudanças quanto ao nível de governança destas organizações.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, F. S. de. **Participação dos associados em cooperativas de crédito: caso do sicredi no município de campo grande, MS.** 95 p. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Local). Universidade Católica Dom Bosco. Campo Grande, 2014.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **Resolução nº 4.434.** Dispõe sobre a constituição, a autorização para funcionamento, o funcionamento, as alterações estatutárias e o cancelamento de autorização para funcionamento das cooperativas de crédito e dá outras providências. Brasília, DF, 2015c. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/48507/Res_4434_v1_O.pdf. Acesso em: 15 jul. 2017.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **Resolução nº 4.454.** Dispõe sobre auditoria cooperativa no segmento de cooperativas de crédito. Disponível em: <http://www.normaslegais.com.br/legislacao/resolucao-bacen-4454-2015.htm>. Acesso em: 15 jul. 2017.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para o fortalecimento da governança em cooperativas de crédito.** Brasília, BCB, 2009. Disponível em: http://www.bcb.gov.br/Pre/microFinancas/coopcar/pdf/livro_governanca_cooperativa_internet.pdf. Acesso em: 15 jul. 2017.

BRESSAN, V. G. F. **Seguro depósito e Moral Hazard nas cooperativas de crédito brasileiras.** 400 fl. Tese (Doutorado em Economia Aplicada) Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2009.

BIALOSKORSKI NETO, S. DAVIS, P. Governança e gestão de capital social em cooperativas: uma abordagem baseada em valores. **ESAC Economia Solidária e Ação Cooperativa.** v. 5, n.1, 2010.

FUNDO GARANTIDOR DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO (FGVOOP). **Relatório anual FGCOOP 2018**. Disponível em: <https://www.fgcoop.coop.br/relatorio-timeline/relatorio-fgcoop>. Acesso em: junho de 2019.

HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. São Paulo: Bookman, 2009.

INTERNATIONAL COOPERATIVE ALLIANCE (ACI). **Co-operative identity, values & principles**. Disponível em: <http://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles>. Acesso em: 18 set. 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Guia das melhores práticas de governança para cooperativas**. São Paulo: IBGC, 2015.

JANSEN, A. C.; MAEHLER, A. E.; WEGNER, D. Governança cooperativa e o dilema da participação e de legitimidade: um estudo de caso em uma cooperativa de crédito. In XX SemeAd – Seminários em Administração, São Paulo, **Anais...** 2017.

LIMA, G. H. **Características do conselho de administração e análise do desempenho em cooperativas de crédito**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2017.

MELLO, D. E. **Governança cooperativa: evolução da representatividade decisória e das estruturas próprias de fiscalização nas cooperativas de crédito**. Trabalho de Conclusão de Curso. Banco Central do Brasil. Brasília, 2016.

MEINEN, E. **Cooperativismo financeiro: virtudes e oportunidades**. Ensaio sobre a perenidade do empreendedorismo cooperativo. Brasília: Confefras, 2016.

MEINEN, E.; PORT, M. **Cooperativismo financeiro: percurso histórico, perspectivas e desafios**. Brasília: Confefras, 2014.

MINGOTI, S. A. **Análise de Dados Através de Métodos de Estatística Multivariada: Uma abordagem Aplicada**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **Cooperativismo de crédito**. Boas práticas no Brasil e no mundo. Sistema OCB: 2017, Disponível em: http://www.ocbrj.coop.br/web/emanager/documentos/upload_/Anexo_Oficio_Circular_73_2015_Quadro_de_Evolucao_do_Cooperativismo_de_Credito_2006_2014_.pdf. Acesso em: 10 jul. 2017.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **Números do Cooperativismo no Mundo**. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/o-que-e-cooperativismo>. Acesso em: 03 jan. 2019.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS**, 3 ed. Edições Silabo: Lisboa, 2003.

PINTO, G. M. S.; FUNCHAL, B.; COSTA, F. M. Governança corporativa e o desempenho das cooperativas de crédito do Brasil. In: CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS - ANPCONT, 3., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2009.

POLÔNIO, W. A. **Manual das sociedades cooperativas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, S. D. **Práticas de Governança e desempenho financeiro em cooperativas de crédito**. 212 p. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade). Universidade de São Paulo. São Paulo. 2016.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO (SESCOOP). **Cooperativismo de crédito: boas práticas no Brasil e no mundo**. Brasília: Farol Estratégias em Comunicação, 2016.

SOUZA NETO, J. A.; REIS, D. A. Os Impactos da Governança Corporativa em uma Cooperativa de Crédito. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 15, n. 2, p. 211-234, mai./ago. 2015.

SCHMIDT, K. M. Contributions of Oliver Hart and Bengt Holmstrom to Contract **Theory**. **Scandinavian Journal of Economics**. v. 119, n. 3, p. 489-511, 2017.

UTIYAMA, D. P. R. **Governança corporativa em cooperativas de crédito: a adoção de boas práticas de governança corporativa e sua relação com desempenho e risco**. 121 fl. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2016.

VENTURA, E. C. F. et al. (Coord.). **Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito**. Brasília, DF: Banco Central do Brasil, 2009.

