

PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA: estudo em uma cooperativa de crédito no Estado de Minas Gerais

CORPORATE GOVERNANCE PRACTICES: study in a credit cooperative in the State of Minas Gerais

Luiz Henrique de Freitas Oliveira - Centro Universitário Unihorizontes

Gustavo Rodrigues Cunha - Centro Universitário Unihorizontes

RESUMO

Este estudo teve por objetivo descrever e analisar a percepção dos *Stakeholders* do SICOOB UFVCredi sobre as práticas de Governança Corporativa adotadas na cooperativa, de acordo com as diretrizes apontadas pelo BACEN. Para tanto, foi realizada uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, utilizando-se o método estudo de caso. A coleta de dados contemplou 10 entrevistas semiestruturadas com os associados da cooperativas e 9 entrevistas com os membros do Conselho de Administração. Os resultados permitiram observar a relevância da cooperativa investigada em seguir as Diretrizes de Governança Corporativa do Banco Central, aperfeiçoando, consecutivamente, e, de forma específica, os critérios de representatividade, participação, comunicação, fiscalização e controle, visando tornar a cooperativa bem gerenciadas, com vista a garantir o crescimento e a sua perpetuidade. No âmbito acadêmico, estudo estudo pode contribuir por possibilitar novos entendimentos e contribuições acerca das práticas de governança corporativa em cooperativa de crédito. Contribui ainda por trazer análises que investigam as Diretrizes de Governança Corporativa do BACEN com o objetivo de evidenciar o melhoramento de práticas de governança dentro da cooperativa analisada.

Palavras-chave: Governança Corporativa. Cooperativa de Crédito. *Stakeholders*.

ABSTRACT

The objective of this study was to describe and analyze the perception of the Stakeholders of SICOOB UFVCredi on the Corporate Governance practices adopted in the cooperative, according to the guidelines indicated by the BACEN. For that, a descriptive research with a qualitative approach was carried out, using the case study method. Data collection included 10 semi-structured interviews with members of the cooperatives and 9 interviews with the members of the Board of Directors. The results allowed observing the relevance of the cooperative investigated in following the Central Bank's Corporate Governance Guidelines, improving, in a specific way, the criteria of representativeness, participation, communication, supervision and control, aiming at making the cooperative well managed, with a view to ensuring growth and perpetuity. In the academic field, study study can contribute to enable new understandings and contributions about corporate governance practices in credit cooperatives. It also contributes to the analysis of the BACEN's Corporate Governance Guidelines in order to highlight the improvement of governance practices within the analyzed cooperative.

Keywords: Corporate Governance. Credit cooperative. Stakeholders.

1 Introdução

A governança corporativa preenche espaço atualmente, no ambiente empresarial dentro dos meios acadêmicos, na mídia e participando de diferentes fóruns internacionais, sobre debates acerca dos desafios mais importantes para o desenvolvimento das nações. Uma das mais notórias finalidades é proteger o valor da empresa com políticos de controle e *disclosure* da informação (SOUSA NETO; REIS, 2015).

Para Ferreira de Mello (2007) o modelo do Brasil de governança corporativa seria parecido com os modelos alemão e japonês, ou seja, com concentração de propriedade, propriedade cruzada, aparecimento significativo de ações preferenciais e baixa liquidez. A importância de haver novas informações e de maior transferência, fomenta as empresas a não se submeter somente a publicação de balanços com resultados benéficos, melhorando os lucros e distribuição dos dividendos.

No que tange o cenário internacional, a Governança corporativa é, na visão de Bebchuk e Weisbach (2009) equiparado a um aglomerado de princípios ligados a transparência, a fé nas pessoas e a equidade nas relações entre a gestão da companhia e seus acionistas e outras parcelas incluídas (*stakeholders*), devido o emprego de práticas de transparência (*disclosure*), responsabilidade (*accountability*) e obediência à legislação e ao estatuto (*compliance*).

Como as cooperativas de crédito são instituições financeiras complicadas, com propriedade difusas, as decisões feitas de forma coletivas, são algo que não cabem ser feitas, dessa forma é preciso o emprego de mecanismo de governança, para que seja feita a separação entre a gestão e a propriedade, maximizando as confiança e efetivação da delegação de poderes protocolares no procedimento de gestão (MOURA COSTA; AZEVEDO, 2010).

Para Friedrich (2015) o desenvolvimento do cooperativismo traz a necessidade de grande ação nas vertentes que podem trazer influencia ao desempenho social e econômico em tais instituições. As práticas benéficas de governança nas cooperativas, tem a finalidade de que exista a participação igualitária dos seus integrantes, juntamente com uma gestão eficaz e responsável, onde seus gestores desenvolve um trabalho profissional e controle, o monitoramento da organização, agregando ações transparentes e em melhoramento constante.

O Banco Central do Brasil, garantiu que sua missão seja cumprida, incluindo o robusto e eficaz sistema financeiro adaptou um projeto estratégico, ao qual recebeu o nome de “Governança Cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecer a governança em cooperativas de crédito no Brasil”. O objetivo principal do projeto é abrir diretrizes para haver o melhoramento de práticas de governança dentro dessas cooperativas (BACEN, 2008).

Considerando a complexidade dos negócios relacionados às Sociedades Cooperativas devido a um erro histórico, a gestão dessas organizações tem sido realizada exclusivamente por associados, os quais nem sempre contam com as devidas competências gerenciais necessárias ao bom exercício da gestão. Esse cenário vem se alterando nos últimos anos, principalmente por conta da Resolução 3859/2010 do BACEN, que objetivou disseminar diretrizes para as boas práticas de governança em cooperativas de crédito, sendo uma das principais alterações a permissão e obrigatoriedade da gestão executiva, exercida por não cooperados, na cooperativa de crédito.

Diante do exposto, este estudo tem como norte a seguinte questão: como são percebidas as práticas de governança corporativa pelos *Stakeholders* do SICOOB UFVCREDI?

Para responder à pergunta, colocou-se como objetivo Analisar a implementação das diretrizes de Governança Corporativa do Banco Central no SICOOB UFVCredi; Descrever e avaliar a percepção dos associados do SICOOB UFVCredi sobre as práticas de Governança Corporativa; Descrever e analisar a percepção dos membros do Conselho de Administração

do SICOOB UFVCredi sobre a Governança Corporativa; Descrever a participação dos associados nas atividades de planejamento, controle e avaliação no SICOOB UFVCredi.

Este artigo está organizado em quatro seções incluindo esta introdução. Na segunda, coloca-se o referencial teórico que embasa a pesquisa. Na terceira seção, aborda o percurso metodológico do estudo. Na quarta, apresenta-se a descrição e análise dos resultados da pesquisa. Na quinta, tecem-se as considerações finais, discussões e sugestões sobre o estudo realizado. As referências bibliográficas consultadas para a pesquisa complementam o artigo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Governança corporativa

A governança trata da distribuição de poder em uma corporação e a governança corporativa visa à boa governabilidade dessas organizações, se preocupando com todos os agentes envolvidos na condução dos negócios (CARVALHAL DA SILVA, 2007).

A governança corporativa para Benites e Polo (2013) é o sistema de valores e padrões de comportamento, pelo qual as empresas possuem responsabilidade tanto em relação aos seus objetivos do negócio quanto em relação aos interesses dos mais variados *stakeholders*. Os autores acrescentam que o relatório de sustentabilidade se constitui no mais importante elemento da comunicação do desempenho social, ambiental e econômico das companhias, cenário semelhante ao descrito por Caldas, Tambosi Filho e Vieira (2014).

Segundo Andrade e Rossetti (2014), o tema governança corporativa não foi um modismo, mas baseado em fundamentos sólidos a partir de princípios de transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa, tendo em vista a ética aplicada na condução dos negócios, objetivando as razões macro e microeconômicas, independentemente dos princípios e modelos adotados. A governança corporativa é um sistema que envolve pelo menos três atores: a Propriedade, a Administração e a Diretoria Executiva.

A governança corporativa possibilita responder aos vários registros que abarcam os conflitos entre acionistas nomeados de “principal” e os administradores nomeados de “agentes”. Esses conflitos ocorrem também com acionistas e credores, visto que as ações dos que tomam as decisões podem interferir no custo da empresa, afetando seu valor, em concordância com as premissas da teoria da agência de Jensen e Meckling (1976).

Silva Júnior (2006) entende os conflitos de interesse em potencial entre os diversos atuantes de uma organização, os conhecidos como *stakeholders*, que são diminuídos por intermédio da governança corporativa, ao configurar um conjunto de valores e ações que precisam ser seguidos, com a finalidade de manter a integridade dos interesses de todos que participam da organização.

Conforme Alves e Filho (2010), as pesquisas sobre governança ligadas aos bancos têm relevância devido ao sistema legal e regulatório, fazendo parte de mecanismos externos de governança corporativa, mesmo porque uma perturbação nos bancos pode comprometer todas as outras entidades do sistema. De acordo com o BACEN (2015), os estudos e as pesquisas na área de governança corporativa de instituições financeiras, apesar de terem se desenvolvido mais intensamente em período recente, permitiram significativa evolução dos processos de gestão de riscos dessas instituições.

Moura e Domingos (2012) apontam que, embora o setor bancário brasileiro seja reconhecidamente sólido, tendo inclusive resistido às crises de 2008 e 2009, pouco são conhecidas as práticas de governança corporativa deste setor no Brasil. Essa opinião é compartilhada por Oliveira *et al.* (2013), que constataram serem as empresas listadas no setor

bancário da BM & FBovespa, em sua maioria, em relação ao Conselho de Administração, dotadas de um nível baixo de divulgação das boas práticas de governança corporativa.

Oliveira *et al.* (2013) identificaram, na percepção dos diretores dos bancos brasileiros, que as principais barreiras à adoção de melhores práticas de governança corporativa seriam a manutenção de poder e *status*; apego à propriedade e ao controle; direito de voto nas ações preferenciais em matéria de alta relevância; e resistência cultural a medidas que visam à maior transparência e emissão apenas de ações ordinárias.

De acordo com Ventura (2009), a assimetria de informação pode ocorrer entre depositantes, tomadores de empréstimos, outras instituições financeiras e gerentes. Trazendo essas questões para o setor cooperativista, Ventura (2009) aponta que, caso os gestores decidam maximizar o retorno para os credores, eles poderão prejudicar o grupo de tomadores líquidos e vice-versa. A qualidade de associado do dirigente pode representar menos que sua condição de executivo na confirmação de seus interesses pessoais, e, como as cooperativas não participam do mercado acionário, elas não estariam sujeitas ao escrutínio dos investidores, aumentando a necessidade de possuir boa governança. Em sistemas fechados, como as cooperativas, que operam com seus próprios associados, há diferentes interesses e poder de influência dos cooperados (VENTURA, 2009).

2.2 Governança corporativa em cooperativas de crédito

A governança corporativa em cooperativas de crédito no Banco Central (BACEN, 2008) traz uma característica importante para análise dessa governança, pelo fato de serem, além de associações, instituições financeiras caracterizadas por exposição a riscos que podem levar à contaminação do sistema. Uma das diferenças das cooperativas de crédito é que o seu capital não é negociado em mercado de ações, como as outras instituições pertencentes ao sistema financeiro, o que faz que aumente ainda mais a necessidade de práticas de boa governança.

As raízes das práticas da governança, conforme o BACEN (2009), ocorreram pelo projeto estratégico desenvolvido, intitulado “Projeto Governança Cooperativa”, ditando as diretrizes e mecanismos para fortalecimento das cooperativas de crédito. Mesmo tendo raízes para atender a empresas privadas, percebe-se que estas podem atender também a um conjunto mais amplo de organizações, como a governança democrática e de autogestão, em que se enquadram as cooperativas.

De acordo com Ventura *et al.* (2009), o projeto de governança corporativa para as cooperativas desenvolvido pelo BACEN intensificou o interesse sobre o tema no campo corporativo. Os problemas de governança detectados nas instituições financeiras foram a pequena participação efetiva dos conselhos no monitoramento da gestão, assim como falta de controle externo, assimetria de informações, falta de objetivos em longo prazo e a formatação de mecanismos salariais para os executivos.

Uma das formas de resolver isso seria a atuação mais presente do Conselho de Administração para melhorar a eficiência organizacional. De acordo com Francisco (2014), a vinculação da governança corporativa com a gestão é indispensável. Portanto, é necessário investir na profissionalização, através de treinamento dos membros das cooperativas de créditos em áreas temáticas específicas e de maior interação com os acionistas, promovendo mais transparência para atingir melhores práticas de governança.

Na Resolução nº 3.859, de 2010, o BACEN determinou que as cooperativas de crédito devem observar padrões de governança corporativa, incluindo o detalhamento da política de remuneração dos administradores e abordando aspectos de representatividade e participação, fiscalização, forma de controle, equidade, ética, educação corporativa, forma de divulgação das informações e prestação de contas (BACEN, 2010).

2.3 Governança corporativa: diretrizes do BACEN

A adoção de boas práticas de governança tem se mostrado fundamental para o sucesso e a perenidade das organizações, especialmente no que tange à segurança e ao retorno aos associados (BACEN, 2009). Diante disso e para garantir a solidez e eficiência do sistema financeiro, foi desenvolvido pelo Banco Central do Brasil, em 2009, o projeto “Diretrizes para boas práticas de Governança Corporativa em cooperativas de crédito”.

As diretrizes de boas práticas de governança estão divididas em quatro temas, que buscam evidenciar grupo de questões da governança consideradas essenciais para as cooperativas. São eles: Representatividade e participação; Direção estratégica; Gestão executiva e Fiscalização e controle.

No que tange à representatividade e participação, está se refere à presença e manifestação dos diversos conjuntos ou grupos legítimos de interesses quanto aos objetivos e às políticas da cooperativa. Uma Assembleia Geral pode ter um *quorum* razoável, com boa participação, porém baixa representatividade caso determinados grupos de associados não estejam participando. Nessas diretrizes, entende-se que as assembleias e pré-assembleias são fóruns adequados para que as posições e expectativas sejam discutidas e alinhadas. Isso porque a representatividade está implícita no princípio básico de equidade, ou seja, o tratamento justo e igualitário de todos os grupos ou interessados legítimos sobre os destinos da cooperativa (BACEN, 2009).

O principal objetivo da diretriz direção estratégica é fortalecer a capacidade de atuação dos administradores eleitos que não desempenham funções estratégicas e que, portanto, têm como principal missão traduzir as expectativas dos cooperados em orientações e estratégias que serão desenvolvidas pelos executivos, além de acompanhar a sua execução. Esse modelo está alinhado com práticas de governança reconhecidas internacionalmente como efetivas nos mais diversos setores, inclusive em cooperativas de crédito (BACEN, 2009).

A Diretriz gestão executiva orienta também quanto à atuação e responsabilidades dos administradores e à capacitação técnica destes, bem como instrui sobre o que deve conter no código de conduta e padrão ético da cooperativa, como estabelecer e divulgar as políticas de risco e crédito e sobre a prestação de informação referente à cooperativa, ou seja, como deverá ser toda a gestão executiva.

Os administradores executivos têm como deveres assegurar a existência e eficácia de canais institucionais, para que os associados exerçam efetivamente seu direito; e fiscalizar e controlar os negócios da cooperativa (BACEN, 2009). De acordo com o BACEN, a diretriz fiscalização e controle tenciona reforçar o papel do Conselho Fiscal como o mais importante órgão de fiscalização e controle por parte dos associados, uma vez que ele não é subordinado ao órgão de administração da cooperativa

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este estudo caracteriza-se como descritivo, pois, segundo Cervo, Bervian (2002) a pesquisa descritiva tem como objetivo conhecer novos fenômenos nos aspectos sociais, políticos e econômicos da vida, tanto individual quanto coletivo. Assim, este estudo se caracteriza como descritivo, pois buscou analisar a perspectiva dos membros do Conselho de Administração e a percepção dos *Stakeholders* sobre as práticas de Governança Corporativa no Sicoob UFVCredi. Quanto ao método compreende um estudo de casos (YIN, 2010). A abordagem adotada foi a qualitativa (COLLIS; HUSSEY, 2005; CRESWELL, 2010). Pretendeu-se a partir da abordagem qualitativa a aprofundar o conhecimento sobre as práticas de Governança Corporativa no Sicoob UFVCredi, bem como fazer uma análise mais

específica na perspectiva dos agentes responsáveis pela governança, ou seja, dos aspectos relacionados a essa prática.

A pesquisa teve como unidade de análise as práticas de governança corporativa na Cooperativa de Crédito SICCOB UFVCredi. Os sujeitos da pesquisa foram 9 responsáveis pelo Conselho de Administração e 10 associados da cooperativa.

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas. Estas ocorreram a partir de um roteiro semiestruturado com os membros do Conselho de Administração e entrevista com os associados, por meio também de roteiro semiestruturado.

Após a realização das entrevistas, foi possível explorar o assunto e aprofundá-lo, descrever o processo e fluxos, compreender o passado, analisar, discutir e detalhar os fenômenos ocorridos de acordo com o objetivo desta pesquisa.

Na abordagem qualitativa, as entrevistas foram tratadas e interpretadas por meio do método de análise de conteúdo proposto por Bardin (2011). Os dados foram analisados mediante a organização das respostas em grupos ou blocos de questões ligados aos objetivos propostos. Cada categoria de análise foi relacionada a um objetivo específico – assim, logo se entende que cada objetivo específico formará um bloco/assunto de resposta. Considerando o objetivo geral como uma visão ampla sobre o conteúdo do estudo, organizou-se uma síntese das respostas às perguntas. Foram utilizadas as seguintes categorias de análise: representatividade e participação, direção estratégica, gestão executiva e fiscalização e controle.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização do perfil dos pesquisados

Os associados entrevistados foram identificados pela letra “A” acompanhada da numeração crescente, à medida que as entrevistas foram sendo realizadas. Já os membros do Conselho foram identificados pela letra “C” seguida da numeração crescente, atendendo à ordem de realização das entrevistas.

Quanto ao perfil dos associados, cinco são do sexo masculino e cinco do sexo feminino, tendo a maioria grau de escolaridade de nível superior, com graduação e pós-graduação, e tempo de associado superior a quatro anos.

Para a análise dos resultados, foram utilizadas quatro categorias de análise, a saber: representatividade e participação, direção estratégica, gestão executiva e fiscalização e controle, as quais são discutidas nos tópicos subsequentes.

4.1.1 Representatividade e participação

Inicialmente buscou-se analisar a percepção dos entrevistados, no que se refere ao entendimento do que seja a governança corporativa, em sua maioria os entrevistados relacionou a governança à transparência. Assim, foi possível observar que a governança corporativa para os associados compreende um conjunto de práticas de gestão que orientam a forma como as organizações são dirigidas, envolvendo transparências nos relacionamentos e cooperando para a boa gestão da cooperativa, conforme expresso nos depoimentos a seguir:

Ah se a gente for pensar governança num todo, a governança corporativa seria a gestão, gerir. E se a gente pensar em qualquer ambiente empresarial, governança é gestão de recurso, gestão de pessoas. É um gerenciamento de um tudo, né. (A2)

Ah eu entendo que é uma forma de administrar visando o bem de todos envolvidos, sempre com transparência de forma a se manter, no caso da UFVCredi, para todos

os cooperados, todo mundo que tá junto ali, ter... um... ser beneficiado no fim das contas. (A7)

Vale destacar que a definição acerca da governança corporativa na literatura, expõe que, segundo Silveira (2004), a governança corporativa é o ramo que se dedica à gestão das boas relações sociais entre os interessados nas organizações e engloba todos os *stakeholders* que estão presentes no cotidiano operacional da cooperativa. A satisfação de todos os *stakeholders* faz que todo o universo organizacional esteja harmonioso, interagindo e objetivando a um mesmo ponto.

No que tange o cenário internacional, a Governança corporativa é, na visão de Bebchuk e Weisbach (2009) equiparado a um aglomerado de princípios ligados a transparência, a fé nas pessoas e a equidade nas relações entre a gestão da companhia e seus acionistas e outras parcelas incluídas (*stakeholders*), devido o emprego de práticas de transparência (*disclosure*), responsabilidade (*accountability*) e obediência à legislação e ao estatuto (*compliance*).

Observou-se ainda que a maioria dos cooperados não visualiza incentivo da Direção da cooperativa para a candidatura a cargos estatutários. Os entrevistados verbalizaram não haver convite nem divulgação antes da formação de chapas e não terem conhecimento de como ocorre todo o processo. Eles ainda ressaltaram que as campanhas ocorrem no sentido de votação nas chapas já estabelecidas, como pode ser observado nos relatos a seguir:

Eu não percebo nenhum tipo de incentivo vindo da direção da cooperativa. Não vejo isso. Eu acho que as pessoas se candidatam mais porque a gente percebe que poderia fazer diferente a forma que tá fazendo, ou não tá concordando. Mas dizer que parte da direção da cooperativa ou que tem uma campanha, isso nunca... nunca percebi isso. (A3)

Não vejo. Não vejo esse... não vejo nenhum incentivo. Eu não sei como acontece as candidaturas, eu não sei quem se candidata, eu só sei quando vejo as chapas já elaboradas, mas se há incentivo, eu não sei, nunca tomei conhecimento. Nunca me foi passado de forma clara (A9)

Nesse sentido, vale destacar que a orientação do BACEN (2009) é que a participação seja tanto no aspecto quantitativo, ou seja, número expressivo de associados, assim como, principalmente, a participação efetiva quanto à contribuição ao debate, à deliberação e à tomada de decisão. Para tanto, para que haja participação efetiva são necessários formação e instrumentação dos associados, divulgação de informações, motivação à participação, entre outros.

4.1.2 Direção estratégica

No que tange à discussão sobre as estratégias, definições de políticas para a cooperativa e prestação de contas aos associados, os entrevistados acreditam que tais assuntos são discutidos em assembleia. No entanto, os entrevistados que participam de assembleias disseram ter como assunto principal a distribuição de sobras, como evidenciado nos depoimentos a seguir:

Eu acho complicado eu responder essa pergunta, porque como eu não participo da assembleia... eu não tenho participação, eu não sou atuante na UFVCredi, então como não sou atuante, não sei como é que funciona. Eu não tenho condições de responder essa pergunta. Eu teria de ter uma participação, ser participante, atuante pra poder responder essa pergunta. Mais uma vez, problema de comunicação. (A2)

Eu suponho que isso ocorra nas reuniões da diretoria da cooperativa, porque assim, as... as assembleias que eu fui, não. Se tratou principalmente de distribuição de sobras. Pelo menos as que eu fui. Mas também é o que eu te disse antes, eu não sou uma pessoa frequente às assembleias, tá.. (A3)

Cabe ressaltar que a Governanças Corporativa tem como eixos centrais transparência e acesso às informações relevantes ao negócio (*disclosure*); o compromisso com prestação de contas de modo responsável e ético (*accountability*), senso de justiça e equidade, em especial, no tratamento aos acionistas minoritários (*fairness*); bem como a busca pela conformidade às leis do país, nos diversos regulamentos empresariais (*compliance*). Nesse sentido, Minadeo (2019) explica que para que esses princípios serem constante nas leis de uma empresa, é necessário que o conselho de administração, representado pelos acionistas, cumpram sua função na companhia, ou seja, impor estratégias para a empresa, eleger os dirigentes, empregar seu desempenho, e decidir a auditoria independente de quem tem o papel de avaliar se as diretrizes impostas estão sendo cumpridas.

No que se refere ao empenho por parte dos dirigentes, na busca dos interesses dos associados. Identificou-se que oito entrevistados, ou seja, a maioria, consideram pouco ou nenhum empenho. Eles verbalizaram não ter nenhuma ação no sentido de analisar a satisfação do usuário, bem como oferecer melhoria nos serviços. No período eleitoral se observa algum movimento nesse sentido, mas nos quatro anos de mandato dos novos dirigentes os interesses dos associados são esquecidos, conforme expresso nos relatos de A1, A4 e A6:

Bem, é... eu acho que deveria ter um pouco mais de empenho na busca dos interesses dos associados, é... tendo em vista que, com essa crise atual os associados dependem muito da cooperativa e também depende do interesse desses dirigentes (A4)

Olha, é falho. Muito falho. Eu vejo que a gente não tem nenhuma motivação, é... inclusive eu posso até te falar, porque na própria cooperativa existem pessoas que poderia estar dando essa informação, como os funcionários, porque pelo que eu sei tem funcionário lá que poderia estar nos dando essa orientação. Falando, isso é muito falho. (A6)

A esse respeito, Fontes Filho, Ventura e Oliveira (2008) ressaltam que é dever do Conselho de Administração promover a governança interna em formas que alcancem aos interesses dos associados, ao que se falar de qualidade de propriedade da entidade e também de usuários dos serviços.

4.1.3 Gestão Executiva

No que tange às formas propiciadas pela cooperativa para que o associado participe de suas atividades de planejamento e controle, identificou-se a inexistência de ações e estratégias que possibilitem a participação de tais atividades na cooperativa:

Então, não sei se eu que nunca... nunca prestei atenção ou não fui atenta o suficiente, mas eu nunca percebi isso não. Sabe, eu... eu não vejo a cooperativa, né, incentivando a participar de atividades, do planejamento, sei lá, um seminário de planejamento, né. (A3)

Nenhuma. Não tem nenhuma forma, nunca foi propiciada nenhuma forma através da cooperativa, para que os associados participem do planejamento estratégico e do controle da mesma. (A4)

É necessário que administradores com funções executivas tenham competência técnica e gerencial compatível com a complexidade das funções exercidas. Nesse contexto, foi questionado aos associados se eles possuem acesso ao estatuto onde estão descritas as atribuições e responsabilidades desses administradores. Identificou-se que existe o estatuto e que os associados podem ter acesso a ele. No entanto, os entrevistados concordam que a cooperativa deveria fazer esforço maior na divulgação e incentivo aos cooperados em ter acesso a tal estatuto, conforme pode ser observado nos relatos a seguir:

Bom, nós temos um estatuto, apesar de que eu acho estatuto um pouco falho, mas infelizmente é o que a gente tem hoje, entendeu, então eu acho que... o que nós precisamos melhorar, é mais na nossa parte administrativa. Mais informação. (A6)

Não. Por... sei lá... acho que a própria... a própria cooperativa deveria divulgar isso pra gente, porque creio eu, a pessoa quando assume um cargo desse, ou qualquer uma função dentro da cooperativa, creio eu que lá eles devem exigir um curso, alguma coisa, uma capacitação que a própria cooperativa ofereça porque nem todo mundo é tem o conhecimento na área de administração de uma cooperativa. (A10)

Salienta-se a necessidade de haver clara separação entre os papéis desempenhados pelos administradores com funções estratégicas (Conselho de Administração ou Diretoria) e por aqueles com funções executivas (Diretoria Executiva, Superintendência ou Gerência). O estatuto, ou o regimento interno, deve fazer obedecer às atribuições e responsabilidades dos administradores com funções estratégicas e daqueles com funções executivas, além de ser disponível de forma clara aos cooperados (BACEN, 2009).

4.1.4 Fiscalização e controle

Com relação à fiscalização e ao controle, inicialmente foi questionado aos entrevistados se eles possuem conhecimento sobre o processo de auditorias interna e externa da cooperativa. Eles verbalizaram ter ciência da exigência da realização da auditoria, mas não terem conhecimento sobre o processo, uma vez que visualizam falhas na comunicação, além de as informações de ordem pública serem veladas aos cooperados. O que pode ser confirmado nos depoimentos a seguir:

Não tenho. Eu sei que tem que ter por exigência dos órgãos, né, do Banco Central, dos órgãos máximos, principalmente por ser uma instituição financeira, agora como é feita, se é feita, de que forma é feita, isso eu não tenho conhecimento também. Não é divulgado né, se é divulgado não chegou ao meu conhecimento. (A2)

Não. Não. Não tenho. É isso que eu venho falando, é tudo muito fechado, precisa ser uma coisa mais aberta. Eu sei que há fiscalização, eu sei de um monte de coisa que tem. Você tem auditoria interna, mas a gente mesmo, não tem conhecimento, porque é uma coisa que fica muito fechado. (A7)

A responsabilidade crucial do melhor funcionamento das ferramentas de controle e fiscalização pertencem ao Conselho de administração e a gestão executiva, tais ferramentas, estando disciplinadas de maneira formal, podem ser integradas pelos agentes que são as partes de interesse da cooperativa, englobando juntamente os associados, o conselho fiscal, os auditores internos e os funcionários (TOSINI; BASTOS, 2008)

Quanto à percepção dos entrevistados sobre o Conselho Fiscal, com relação à atuação independente da Administração da cooperativa, identificou-se que para os associados é necessário que esse Conselho seja independente do Conselho Administrativo devido à necessidade de questionar as ações administrativas:

Porque na verdade o conselho fiscal é que vai questionar o conselho administrativo. Por que foi feito, por que tomou aquela medida... é... quando ele pega aqueles contas o questionamento vai para o conselho administrativo. Por que atuaram daquela forma? (A2)

Porque o fato deles não serem membros da própria cooperativa, já, membros que eu falo assim, né, não serem funcionários, já é um ponto positivo. Mas até que ponto essa independência realmente não tá vinculada a vocês, tipo assim, eles tomam decisões independentes? A gente não sabe como que funciona, ou seja, o que eles decidem no conselho tem que passar por uma assembleia lá dentro, tem que passar pelo... pelo... pelo presidente da cooperativa para ter o aval e isso a gente... não chega ao nosso conhecimento isso, entendeu, como que funciona. (A5)

De acordo com o BACEN, essa diretriz tenciona reforçar o papel do Conselho Fiscal como o mais importante órgão de fiscalização e controle por parte dos associados, uma vez que ele não é subordinado ao órgão de administração da cooperativa. Assim, é claro nessa diretriz que os administradores não podem omitir informações ao Conselho Fiscal e devem prestar contas de seus atos à Assembleia Geral e ao próprio Conselho Fiscal.

4.2 Percepção do Conselho de Administração

Nesta seção são analisados a percepção de nove conselheiros da cooperativa estudada, no que se refere à representatividade e participação, direção estratégica, gestão executiva e fiscalização e controle.

4.2.1 Representatividade e participação

Por se configurar como sociedade de pessoas, as cooperativas devem dispor de mecanismos internos de participação, confiança mútua e voluntarismo nas ações. Nesse sentido, buscou-se identificar a percepção dos entrevistados sobre esses fatores para o próprio fortalecimento dos ideais cooperativistas, quando se observou que desenvolver a confiança é fator de relevância para o fortalecimento das cooperativas. Além disso, a ética, a transparência e a confiança incentivam o voluntarismo nas atividades cooperativistas:

A confiança... a confiança é importantíssima. É, eu vejo muito boa essa... essa... essa confiança. Quanto ao voluntarismo nas ações, eu acho que também a gente tem que avançar mais, né. É... chamar, dialogar, né, propor, pedir ajuda, né, é...trocar ideia, eu acho que isso com certeza é um ponto forte da nossa instituição que fortalece a nossa cooperativa e fortalecendo até a ideia do cooperativismo aqui. (C2)

É, as pessoas da direção mostrando transparência em tudo aquilo que faz. Por exemplo, quando a gente se reúne, faz um balanço mostrando que a cooperativa ela teve um superávit no valor x, e cada ano tá superando, né, cada vez mais nós temos mais superávit, nunca tivemos um déficit... e... e isso aí vai dando credibilidade, confiança, né, para os associados e aqueles que querem entrar para a cooperativa. (C6)

A esse respeito Fontes Filho, Ventura e Oliveira (2008) explicam que a configuração de diretrizes adequadas de governança tem o poder de melhorar o desenvolvimento de diretrizes que maximizam o relacionamento das partes integradas na propriedade e controle, ampliando a segurança e a participação dos cooperados e a confiança no sistema.

Reportam-se às colocações de Albino e Almeida (2015) quando explicam que a participação é inerente ao cooperativismo e essencial para o seu desenvolvimento e sucesso.

Assim, a existência de um modelo adequado de participação, de baixo custo e alta representatividade, mostra-se essencial para o sucesso das cooperativas e para o próprio fortalecimento dos ideais cooperativistas.

4.2.2 Direção estratégica

Com relação às relações entre os dirigentes e demais cargos na cooperativa, no que tange à direção estratégica da organização, ficou evidente a necessidade de maior interação e sintonia. Os entrevistados evidenciaram que as relações são hierarquizadas, existe um contato dos diretores com os gerentes em termos de transferências de políticas, das decisões de Conselho e da própria Diretoria. No entanto, consideram necessários e importantes o relacionamento e interação entre Conselhos e Diretoria, conforme evidenciado nos relatos a seguir:

O organograma elaborado por uma consultoria HR, hoje a gente tem se preocupado em seguir essa hierarquia. Então existe um contato né? Mas de uma forma muito informal, não é formalizada. Tá certo? Então nós conversamos, delegamos as coisas de uma maneira informal. Não tem assim um direcionamento formalizado de comunicação entre essas duas partes. (C1)

Eu penso que temos de avançar muito ainda nesta situação. Porque realmente existe uma distância muito grande entre o conselho fiscal principalmente, com o conselho administrativo. O próprio conselho com os diretores. Então, eu penso que hoje a gente já tá procurando melhorar isso aí vendo que tem que andar junto, né. Não dá pra ficar um na ponta outro na outra. (C4)

Nas cooperativas, os proprietários são simultaneamente associados e nem sempre possuem muita experiência e qualificação. Carvalhal da Silva (2006) esclarece que os potenciais conflitos de interesse são minimizados por meio da governança corporativa, ao estabelecer um conjunto de princípios e práticas que deverão ser seguidos visando preservar os interesses de todos que participam da organização.

Em seguida, analisou-se a percepção dos entrevistados sobre a avaliação dos princípios, objetivos e valores institucionais da cooperativa percebidos pelos seus associados e, principalmente, pelos seus dirigentes. Observou-se que não existe uma forma sistematizada de avaliação. Eles concordam que a cooperativa traz confiança e transparência ao associado, entretanto reclamações e sugestões acontecem no dia a dia e elas precisam ser ouvidas e trabalhadas, no sentido de que tais princípios e valores sejam conhecidos e internalizados pelos associados. Tais achados são observados nos relatos a seguir:

Bem, nós não temos uma avaliação sistematizada desses aspectos. A gente faz uma avaliação, essa avaliação é do ouvir, do dia a dia da cooperativa, das reclamações que tem dos cooperados em relação a cooperativa. Então não tem uma forma sistematizada desse tipo de relacionamento. Existe... tem uma reclamação, tem uma conversa, tem uma demanda do cooperado, a gente recebe o cooperado através de reuniões informais né? (C1)

Ela é uma cooperativa que ela passa realmente confiança para os cooperados e também é pelos dirigentes, porque desde que cheguei lá comecei a me envolver na cooperativa, a gente observa que é uma cooperativa de pessoas muito sérias. Muito bem sintonizada. Evidentemente que existe divergência e convergência, mas no geral é uma cooperativa que passa muita, muita confiança aos cooperados. (C3)

A esse respeito, Sette, Sette e Souza (2005) ressaltam que, além de sua importância intrínseca, o envolvimento nos princípios, objetivos e valores traz vantagens tanto para as cooperativas quanto para os cooperados. A possibilidade de as pessoas participarem

ativamente da Administração e dos resultados é o que há de mais moderno em uma sociedade, pois torna mais fácil a administração dos conflitos. Logo, as cooperativas não visam lucro enquanto organização, mas objetivam atender aos objetivos sociais e econômicos dos seus associados, incluindo interesses comuns e, às vezes, dessemelhantes.

4.2.3 Gestão executiva

Buscou-se ainda analisar a percepção dos entrevistados sobre o que tem sido feito para a perpetuidade da cooperativa em resposta aos desafios do mercado, aumentando sua competitividade no âmbito do Sistema Financeiro Nacional. Identificou-se que algumas ações são realizadas, como voltar atenção para o mercado e para os resultados mensais da cooperativa, com vistas a uma avaliação mensal para investir em inovação, criando novos produtos e adequando e aperfeiçoando os que já existem; e estabelecer convênios com lojas, além de ampliar os meios de divulgação da cooperativa, conforme se observa nos relatos que se seguem:

A gente tem sempre que trazer novos produtos para a cooperativa. E esses produtos eles tem que ser colocados à disposição dos nossos associados de uma forma, de acordo com o perfil do nosso associado. Além disso, nós fizemos muitos convênios com lojas aqui na cidade e quebramos oligopólios de lojas fortes que tinham aqui dentro porque as lojas pequenas começaram a fazer acordos conosco e que nós comprávamos à vista e o associado pagava a prazo, e até hoje a gente pode fazer este tipo de coisa, mas não naquela ênfase que a gente fez no passado porque era uma coisa nova, todo lugar que você passava aqui na cidade tinha uma plaquinha lá “convênio com UFVCredi”. (C5)

Nós criamos esse PA justamente pra melhorar não é pra piorar. Então a gente precisa buscar novos cooperados, nós tão buscando, nós estamos batendo na porta, começando a colocar panfletos, já mandamos rodar panfletos pra divulgar melhor a cooperativa e vamos colocar em todos os departamentos, na reunião passada a gente conversou sobre isso. (C6)

Nesse sentido, a primeira coisa que precisamos ter sempre em mente é o diferencial que existe entre as cooperativas financeiras e as demais instituições financeiras, principalmente os bancos. Ter certeza de que nossos objetivos, nossas metas e nossas ações verdadeiramente se baseiam na filosofia, nos ideais e nos princípios cooperativistas e podem, e devem crescer sem perder de vista nem abrir mão de sua identidade cooperativista, mantendo o foco, antes de mais nada, na pessoa, que no caso é o cooperado (MACEDO, 2018).

4.2.4 Fiscalização e controle

Em seguida, os entrevistados foram questionados sobre o Conselho Fiscal e sua atuação, independentemente da Administração da cooperativa. Foi consenso entre eles que a independência do Conselho Fiscal é importante, visto que a fiscalização deve acontecer de maneira clara e sem privilégios, questionando e evidenciando os possíveis erros, conforme evidenciado nos relatos a seguir:

Ele tem de ser independente. O conselho fiscal, ele tem que ser independente porque, fiscalizar, você não pode fiscalizar passando a mão na cabeça do outro, né? Então, você tem que ser independente, o que tá certo é certo e o que tá errado é errado e o Conselho Fiscal, ele tem que denunciar isso, independente de qualquer coisa. (C1)

Conselho Fiscal... ele tem que ser totalmente independente, o Conselho Fiscal... ele precisa ter uma outra característica. Ele precisa de ter ciência de que todas as determinações legais que são dadas pela cooperativa são avaliadas. Então, ele deve ter essas avaliações periódicas, sem nenhuma interferência de conselho, de quem quer que seja. (C5)

É importante mencionar que a postura dos membros do Conselho Fiscal, assim como quem deve ocupar essa função, deve acontecer dentro da ética da cooperativa. O Conselho Fiscal deve trabalhar para assegurar uma atuação transparente de seus membros, sempre prestando contas dos trabalhos realizados aos associados (BACEN, 2009).

Por fim, buscou-se analisar a percepção dos entrevistados sobre a atuação das auditorias externa e interna da cooperativa. Identificou-se que as auditorias devem ser consideradas como aspecto positivo para a cooperativa, pois são evidenciadas áreas que precisam ser modificadas, fornecendo um relatório consistente à Administração, possibilitando aos conselheiros se sentarem e analisarem os itens demonstrados e trabalhar com vistas a preencher as lacunas. Tudo isso pode ser comprovado nos depoimentos a seguir:

Muito bem, é... eu... isso é um ponto que eu gosto muito, as auditorias passam né, eles investigam, olham os documentos, depois alguns chamam a gente pra no final do trabalho, chamam a gente, mostram o que eles acharam, o que eles acham que tem que atrelar, né, a gente debate, a gente debate, é, e eu acho bom demais, muito produtivo a vinda deles, né. Eles mostram as áreas que podem ter algum risco e, após o relatório final deles, a gente espera chegar o relatório mais conclusivo deles, após o relatório mais conclusivo, a gente leva ao conselho de administração, a gente passa até mesmo uma cópia para o conselho fiscal, é... e baseado nisso aí a gente pega ponta a ponta e tenta sanar algumas coisas que a gente acha que...que tem que sanar. (C2)

Acho que é necessário, em qualquer cooperativa, não só na nossa cooperativa, que as pessoas precisam de entender que a necessidade de auditoria é para o bem da instituição. Auditoria ela precisa ser independente, tranquila, chegar ali dentro e mostrar todos os itens que precisam ser modificados e a administração precisa de sentar, os conselhos precisam de sentar, analisar item por item e verificar se aquilo realmente está sendo resolvido ou não. (C5)

As cooperativas de crédito, como instituições prestadoras de serviços e produtos financeiros, têm o dever fiduciário para com a Administração de recursos dos poupadores, bem assim com o capital social dos associados. Isso, portanto, possibilita aos associados o direito de analisar, com seriedade, os relatórios econômico-financeiros das cooperativas. Tal fiscalização pode ser realizada por auditorias internas e, ou, externas, desde que seja aprovada pelo órgão de administração estratégica (BACEN, 2009).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo analisar a percepção dos *Stakeholders* do SICOOB UFVCredi sobre as práticas de Governança Corporativa adotadas na cooperativa, de acordo com as diretrizes apontadas pelo BACEN. Para tanto, foi realizada uma pesquisa descritiva, com abordagem de caráter qualitativo, na qual se buscou descrever as diretrizes representatividade e participação na direção estratégica, na gestão executiva e na fiscalização e controle.

Pode-se concluir, no que se refere às diretrizes representatividade e participação, que a participação é inerente ao cooperativismo e essencial para o seu desenvolvimento e sucesso. Por se configurarem como sociedade de pessoas, as cooperativas devem dispor de mecanismos internos de participação, confiança mútua e voluntarismo nas ações. Assim, a

existência de um modelo adequado de participação, de baixo custo e alta representatividade, mostra-se essencial para o sucesso das cooperativas e para o próprio fortalecimento dos ideais cooperativistas.

No que tange à diretriz direção estratégica, é importante destacar a necessidade de fortalecer a capacidade de atuação dos administradores eleitos que não desempenham funções estratégicas e, portanto, têm como principal missão traduzir as expectativas dos cooperados em orientações e estratégias que serão desenvolvidas pelos executivos, além de acompanhar sua execução. Desse modo, é necessário alinhar as práticas de governança, com vistas à direção estratégica

Com relação à diretriz gestão executiva, os entrevistados verbalizaram a importância de confiar no trabalho dos eleitos e funcionários, bem como em sua capacidade técnica de gestão. Os relatórios sobre a gestão e os resultados da cooperativa são pouco divulgados. Não há esforço, por parte da cooperativa, em maximizar tal divulgação, sendo de responsabilidade do associado a busca por informação.

No que tange às diretrizes fiscalização e controle, os conselheiros deixaram claro que, além dos mecanismos de riscos obrigatórios exigidos pelo Banco Central, a cooperativa se baseia na política de crédito, em que é analisado o perfil do cooperado. Pode-se observar que a atuação com independência do Conselho Fiscal é necessária, visto que na visão dos cooperados e conselheiros a fiscalização deve acontecer de maneira clara e sem privilégios.

Portanto, pode-se observar a relevância da cooperativa investigada em seguir as Diretrizes de Governança Corporativa do Banco Central, aperfeiçoando, consecutivamente, e, de forma específica, os critérios de representatividade, participação, comunicação, fiscalização e controle, visando tornar a cooperativa bem gerenciadas, com vista a garantir o crescimento e a sua perpetuidade.

No âmbito acadêmico, este estudo pode contribuir por possibilitar novos entendimentos e contribuições acerca das práticas de governança corporativa em cooperativa de crédito. Contribui ainda por trazer análises que investigam as Diretrizes de Governança Corporativa do BACEN com o objetivo de evidenciar o melhoramento de práticas de governança dentro da cooperativa analisada.

A adoção de boas práticas de governança tem se mostrado fundamental para o sucesso e a perenidade das organizações, especialmente no que tange à segurança e ao retorno aos associados.

Ressalta-se como limitações do estudo a dificuldade em mobilizar cooperados que se dispusessem a conceder as entrevistas e que tivessem o conhecimento sobre a temática da pesquisa, tendo em vista que parcelas significativas de associados não possuem envolvimento nos assuntos relacionados à gestão da cooperativa. A seleção dos conselheiros foi outro fator limitador, pois o pesquisador percebeu que muitos deles não possuíam o conhecimento aprofundado sobre o assunto, bem como se mostraram despreparados para assumir tais funções.

Sugere-se, para estudos futuros, que pesquisas semelhantes sejam feitas em outras cooperativas de crédito que atendam ao mesmo perfil de associados, bem como à expansão do estudo a todos os *stakeholders* da cooperativa. Sugere-se, ainda, que pesquisas quantitativas sejam realizadas com vistas à abrangência de maior número de cooperativas, permitindo que possíveis comparações sejam realizadas.

REFERENCIAS

ALBINO, P. M. B.; ALMEIDA, H. F. A falta de participação como fator limitante ao desenvolvimento das organizações cooperativas. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas – RGC**, Santa Maria, v.2, n.3, p 1-14, jan./jun., 2015.

ALVES, C. A. M.; FILHO, C. A. P. M. Governança corporativa e divulgação das atribuições de ouvidorias: um estudo em instituições bancárias públicas e privadas à luz da regulamentação brasileira. EnANPAD, 34., 25-29 set. 2010, Rio de Janeiro. **Anais....**Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

ANDRADE, A.; ROSSETTI, José P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 7. ed. São Paulo. Atlas. 2014.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **Fortalecimento da governança cooperativa no Brasil: pesquisa governança em cooperativas de crédito 2013/2014**. 2015. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 25 maio 2018.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito**. Brasília (DF): Banco Central do Brasil, 2008.

BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Portugal: Ed. 70, LDA, 2011

BEBCHUK, L.; WEISBACH, M. S. The state of Corporate Governance Research. **NBER Working Paper Series**, 2009.

BENITES, L. L. L.; PÓLO, E. F. A sustentabilidade como ferramenta estratégica empresarial: governança corporativa e aplicação do Triple Bottom Line na Masisa. **Revista de Administração da UFSM**, v. 6(Edição Especial), p. 827-84, 2013.

CALDAS, C. B.; TAMBOSI FILHO, E.; VIEIRA, A. M. Governança corporativa e sustentabilidade: uma relação necessária. **Revista Uniabeu**, v. 7, n. 15, p. 353-369, 2014.

CARVALHAL DA SILVA, André Luiz. Governança corporativa, valor; alavancagem e política de dividendos das empresas brasileiras. In: CARVALHAL DA SILVA, André Luiz; LEAL, Ricardo Pereira Câmara (organizadores): **Governança corporativa: evidências empíricas no Brasil**. São Paulo. Atlas. 2007.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FERREIRA DE MELLO, Juliana Salvador. **O impacto da governança corporativa no valor de mercado das companhias de capital aberto no Brasil: uma reaplicação**. 2007. 107 f.

Dissertação (Mestrado em Administração). Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

FONTES FILHO, J. R.; VENTURA, E. C. F. Governança e participação no contexto das cooperativas de crédito. **FACES R. Adm**, Belo Horizonte, v. 7, n. 3, p. 48-63 · jul./set. 2008.

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

FRIEDRICH, L. R. **Práticas de Governança Corporativa em uma cooperativa Agropecuária do Rio Grande do Sul**. XV CONVENÇÃO DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL 26 a 28 de agosto de 2015 – Bento Gonçalves-RS.

JENSEN, M, C.; MECKLING, W, H. Theory of the firm: managerial behavior, agency cost, and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, p. 305-360, 1976.

MINADEO, R. Visão geral sobre governança corporativa e análises de situações empresariais críticas à luz de seus eixos centrais, Organizações em contexto, São Bernardo do Campo, v, 15, n. 29, p. 1982-8756, jan.-jun. 2019

MOURA COSTA, D. R; AZEVEDO, P. F. Determinantes da delegação do direito de controle formal nas cooperativas agropecuárias brasileiras. 48. **Congresso SOBER**. Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. Campo Grande, 2010

MOURA, A. A. F.; DOMINGOS, S. R. M. EnANPAD, 36., 22-26 set. 2012, Rio de Janeiro. **Anais....**Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

OLIVEIRA, M. A. *et al.* Governança corporativa no setor bancário brasileiro: identificação das principais barreiras à adoção de melhores práticas de governança corporativa. EnANPAD, 37, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.

SETTE, A. T. M. S.; SETTE, R. S.; SOUZA, M. A ORGANIZAÇÃO COOPERATIVA SOB A ÓTICA DOS COOPERADOS. In: CONGRESSO DA SOBER, XLIII, 2005, Anais..., Ribeirão Preto, 2005.

SILVA JÚNIOR, A. **Trajetória de crescimento, governança corporativa e gestão universitária: estudo de caso em três instituições de educação superior do tipo familiar**. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

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

TOSINI, Maria de Fátima Cavalcante; BASTOS, Alexandre Martins. **Governança cooperativa: as funções de fiscalização e controle em cooperativas de crédito no Brasil**. V Encontro de Pesquisadores Latino-Americanos de Cooperativismo. Identidade, valores e governança das cooperativas. 06-08 ago. 2008, Ribeirão Preto.

VENTURA, E. C. F. *et al.* **Governança Cooperativa:** diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito. Brasília: BCB, 2009.

YIN, R. K. *Estudo de caso:* planejamento e métodos. 2. ed. Trad. por de Daniel Grassi. Porto Alegre, RS: Bookman, 2010.