

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração
Mestrado

**GOVERNANÇA CORPORATIVA EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO
DE MINAS GERAIS:
a percepção dos auditores da Siccob Central Cecremge MG**

Luciano Ferreira Barbosa

**Belo Horizonte
2014**

Luciano Ferreira Barbosa

**GOVERNANÇA CORPORATIVA EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO
DE MINAS GERAIS:**
a percepção dos auditores da Siccob Central Cecremge MG

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Professor Dr. Gustavo Rodrigues Cunha

Linha de Pesquisa: Tecnologias de Gestão e Competitividade

Área de Concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte
2014

Barbosa, Luciano Ferreira

B238g

Governança corporativa em cooperativas de crédito de Minas Gerais: a percepção do auditores da Siccob Central Cecremg MG. / Luciano Ferreira Barbosa. Belo Horizonte: FNH, 2014.
96 f.

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Rodrigues Cunha.

Dissertação (mestrado) – Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração.

1. Governança corporativa. 2. Cooperativas de crédito. 3. Conflitos de interesse. I. Cunha, Gustavo Rodrigues. II.

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de mestrado "GOVERNANÇA CORPORATIVA EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO DE MINAS GERAIS: a percepção dos auditores da Sicoob Central Cecemge-MG", de autoria de Luciano Ferreira Barbosa, sob a orientação do Professor Doutor Gustavo Rodrigues Cunha, apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes – Área de Concentração: "Organização e Estratégia".

Dados da revisão:

- Correção gramatical
- Adequação do vocabulário
- Inteligibilidade do texto

Belo Horizonte, 18 de novembro de 2014.


Afonso Celso Gomes
Revisor

Registro LP9602853/DEMEC/MG
Universidade Federal de Minas Gerais

Dedico este Mestrado a Deus, meus pais, familiares e amigos, pelo incentivo e apoio em todas as minhas escolhas e decisões.

AGRADECIMENTOS

Esta dissertação é resultado da ajuda de várias pessoas que estiveram ao meu lado durante a sua realização.

A Deus, cuja graça se fez presente em todos os instantes deste trabalho, pois tudo foi cuidadosamente preparado e conduzido por Ele.

Aos meus pais e irmãos que sempre com muito orgulho e alegrias reagiram às minhas conquistas e realizações.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Gustavo Rodrigues Cunha, pela tolerância, presteza condução e respeito aos meus limites durante as etapas deste trabalho.

Aos professores e aos colegas de mestrado, pelas discussões acadêmicas e pelo compartilhamento das suas experiências profissionais.

Aos funcionários da Faculdade Novos Horizontes, pela atenção e profissionalismo. Em especial à Beatriz.

Aos auditores da Siccob central Cecremge MG pelo tempo e disponibilidade dedicados às entrevistas.

A UniBrad Belo Horizonte pela oportunidade e incentivo à minha qualificação acadêmica.

Aos meus amigos e todas as pessoas que contribuíram com seus estímulos para que este sonho se realizasse.

O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis.

José de Alencar

RESUMO

A partir de 2002 as discussões em torno da governança corporativa ganharam maior notoriedade devido aos escândalos que ocorreram no mercado de capitais norte-americano, considerado o mais moderno do mundo e modelo para os demais mercados. Nesse ambiente, incluem-se as cooperativas de crédito, organizações que apresentaram crescente participação no sistema financeiro nacional nos últimos dez anos e que têm como premissas proporcionar assistência financeira a seus cooperados, atuar no desenvolvimento social, manter-se economicamente viável para seus associados e competir com outras organizações. Trata-se de um modelo de instituição financeira de ajuda mútua entre as pessoas que, contrariamente às instituições que podem atender a todo o público, somente podem atender aos seus associados. Este estudo foi estruturado com o objetivo de analisar a percepção dos auditores da Central das Cooperativas de Economia e Crédito do Estado de Minas Gerais (CECREMGE-MG) sobre as práticas de governança corporativa em cooperativas de crédito de Minas Gerais. Especificamente objetivou: a) avaliar a percepção dos auditores da CECREMGE-MG sobre as práticas de governança corporativa em cooperativas de crédito; b) analisar a percepção dos auditores da CECREMGE-MG sobre as dimensões das práticas de governança corporativa em cooperativas de crédito; e c) identificar a existência de situações críticas relativas às práticas de governança corporativa em cooperativas de crédito. Para tal, o arranjo metodológico foi pautado em uma abordagem qualitativa descritiva, baseada em um estudo de campo das cooperativas de crédito que integram a CECREMGE-MG. Para a coleta de dados utilizou-se um roteiro de entrevistas semiestruturado contendo 31 questões, aplicado a oito auditores da CECREMGE-MG. Os dados foram tratados por meio da técnica de análise de conteúdo, à luz das proposições de Bardin (2006). Em um ambiente de análise de dados, aplicou-se o modelo de governança corporativa desenvolvido por Andrade e Rossetti (2009), tendo como dimensões de análise: Propriedade, Princípios, Propósitos, Papeis, Poder, Processos (Práticas), Pessoas e Perenidade. Dentre os resultados encontrados, destaca-se que, apesar do notável progresso dos últimos anos, o sistema de governança corporativa no ambiente cooperativista ainda está em um estágio inicial de desenvolvimento. Destacam-se ainda a importância de se identificar os riscos do processo de trabalho e de elaborar mapas de riscos, uma vez que uma análise insuficiente destes riscos é um fator crítico que pode vir a prejudicar o funcionamento da cooperativa.

Palavras-chave: Governança corporativa. Cooperativas de crédito. Transparência. Associados. Conflitos de interesses.

ABSTRACT

From 2002 onwards the discussions about corporate governance have gained mainstream notoriety, due to the scandals that occurred in the North-American financial market, considered as the world's most modern and a model for other markets. In this environment, one includes credit cooperatives as organizations that have had an increasing participation in the national financial system in the last ten years. Cooperatives have the following premises: to proportionate financial help to their members, to engage in social development, to remain economically viable for their affiliated customers and to be able to compete with other organizations. Moreover, cooperatives are a model of financial institution of mutual help that can only render services to their affiliated customers, in opposition to those institutions that may render services to every type of public. The present study was structured with the aim of analyzing the perception of the fiscal auditors of the Center for Cooperatives of Economy and Credit of Minas Gerais Ltd. (CECREMGE-MG) regarding practices of corporate governance in credit cooperatives in Minas Gerais. Specifically, the study aimed at: a) evaluating the perception of the fiscal auditors of CECREMGE-MG regarding the corporate governance in credit cooperatives; b) analyzing the perception of the fiscal auditors of CECREMGE-MG regarding the dimensions of corporate governance in credit cooperatives; and c) identifying the existence of critical situations related to practices of corporate governance in credit cooperatives. In order to do so, the methodological framework was based on a descriptive qualitative approach, based upon a field study of the credit cooperatives that compose CECREMGE-MG. In order to collect data, one used semi-structured interviews containing 31 questions, which were applied to eight fiscal auditors of CECREMGE-MG. The data was treated by means of the content analysis, in the light of the propositions of Bardin (2006). In a data analysis environment, one applied the model of corporate governance developed by Andrade and Rossetti (2009), using the following analysis dimensions: Propriety, Principles, Purposes, Papers, Power, Procedures (Practices), People and Perpetuity. Amongst the results found, one highlights that, in spite of the remarkable progress of the last years, the system of corporate governance in the cooperative environment still is in an early stage of development. Furthermore, one highlights the importance of identifying the risks of the work procedure and the importance of elaborating risk maps, since the insufficient analysis of those risks is a critical factor that may harm the proper functioning of the cooperative.

Key words: Corporate Governance. Credit Cooperative. Transparency. Affiliated Customers. Conflict of interests.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Síntese conceitual e características das oito dimensões das práticas de Governança Corporativa	32
Quadro 2 – Síntese comparativa dos modelos de governança corporativa	35
Quadro 3 – Síntese das recomendações do IBGC sobre as melhores práticas de Governança Corporativa	41
Quadro 4 – Princípios e objetivos básicos de Governança Corporativa definidos pelo IBGC	42
Quadro 5 – Diferenças entre Bancos e Cooperativas de Crédito.....	49
Quadro 6 – Perguntas de acordo com as oito dimensões das diretrizes das práticas de Governança Corporativa	57
Quadro 7 – Caracterização dos entrevistados, por cargo, sexo, idade, tempo no cargo, graduação e pós-graduação.....	59
Quadro 8 – Resumo de categorias e subcategorias	82

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BACEN	Banco Central do Brasil
CECREMGE	Central das Cooperativas de Economia e Crédito do Estado de Minas Gerais
CMN	Conselho Monetário Nacional
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
DINOR	Diretoria de Normas e Organização do Sistema Financeiro
IBCA	Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
OCEMG	Organização e Sindicato das Cooperativas de Minas Gerais
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
SICOOB	Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil
SRI	<i>Stanford Research Institute</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Problema de pesquisa.....	18
1.2	Objetivos da pesquisa.....	19
1.2.1	Objetivo geral.....	19
1.2.2	Objetivos específicos	19
1.3	Justificativa	19
2	AMBIÊNCIA DE ESTUDO	23
3	REFERENCIAL TEÓRICO	25
3.1	Teoria da agência	25
3.1.1	Teoria do <i>stakeholder</i>	27
3.1.2	Teoria da maximização da riqueza do acionista	29
3.2	Governança corporativa.....	30
3.2.1	Governança Corporativa no mundo.....	34
3.2.2	Governança Corporativa no Brasil.....	39
3.2.3	Governança corporativa em cooperativas de Crédito.....	43
3.3	Cooperativismo.....	45
3.3.1	Cooperativas	46
3.3.2	Cooperativas de crédito	48
3.4	Estudos empíricos.....	50
4	METODOLOGIA	54
4.1	Tipo, abordagem e método de pesquisa	54
4.2	Unidade de análise e sujeitos da pesquisa	55
4.3	Técnicas de coleta de dados	55
4.4	Técnicas de análise de dados	57
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	59
5.1	Caracterização dos entrevistados.....	59
5.2	Governanças corporativa: concepção e relevância	60
5.3	Propriedade.....	63
5.4	Princípios	66
5.5	Propósitos	69
5.6	Papéis	71
5.7	Poder.....	72
5.8	Processos e práticas	74
5.9	Pessoas	77
5.10	Perenidade	80
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	83
	REFERÊNCIAS.....	88
	APÊNDICE.....	96

1 INTRODUÇÃO

O tema “Governança corporativa” contempla desde as empresas de capital aberto, nas quais se originaram as primeiras discussões, até as de capital fechado, além das públicas, das privadas e das associações, permitindo identificar as diretrizes, as práticas e as recomendações para uma gestão eficaz, capaz de assegurar os interesses de seus participantes e interessados.

Uma organização reúne vários tipos de interessados, chamados de “*stakeholders*”¹, que mantêm com ela um conjunto de relações sociais. O alinhamento e a gestão dessas relações não são facilitados, pois os objetivos das partes interessadas são, no mínimo, parcialmente conflituosos (PINTO, 2008).

Um exemplo de conflito é o caso de uma indústria que, buscando maximizar seus resultados, pretende pagar o mínimo possível a seus fornecedores e funcionários, os quais querem receber o máximo possível. Quanto menos ela pagar, melhor será seu resultado e pior para seus empregados e fornecedores (SOARES; MELO SOBRINHO, 2007).

Dada a diversidade dos atores envolvidos é difícil alinhar esses interesses e torna-se um desafio fazer a gestão dessas relações sociais. A área que se dedica à gestão das boas relações sociais entre os interessados nas organizações chama-se Governança Corporativa (SILVEIRA, 2004).

Existem vários trabalhos que abordam a governança corporativa, tais como os de Silveira (2004), Silveira, Barros e Famá (2004), Santos (2005), Nobili (2006), Terra e Lima (2006), Quental (2007), Almeida e Santos (2008), Pinto (2008), Barbosa Neto, Dias e Angotti (2009) e Ventura, Fontes Filho e Soares (2009). Com ênfases distintas, as principais questões abordadas são: influência do nível de conhecimento de governança corporativa sobre a gestão das empresas; aumento do valor da sociedade derivado da transparência e da ética; mecanismos de controle e

¹ O conceito inicial do termo *stakeholders* era designar todos os grupos sem os quais a empresa deixaria de existir, tais como: acionistas, empregados, clientes, fornecedores, credores e a sociedade (DONALDSON; PRESTON, 1995, p. 66).

monitoramento que possibilitem a democratização de relacionamentos entre os interessados nas empresas e práticas de governança corporativa em suas várias dimensões nas organizações, entre outros.

De acordo com Tosini e Bastos (2008), a partir de 2002 as discussões em torno da governança corporativa ganharam notoriedade com os grandes escândalos no mercado de capitais norte-americano, considerado o mais moderno do mundo, além de ser visto como modelo para os demais mercados. Foram vários escândalos envolvendo a adulteração de balanços patrimoniais e a negociação de valores mobiliários das companhias por gestores com informações privilegiadas e evasão fiscal em grandes corporações, como Xerox, Arthur Andersen, Parmalat, Worldcom e Enron.

Diante deste cenário, Andrade e Rossetti (2009) discorrem sobre a importância da existência nas empresas de mecanismos de regulação, por exemplo, prestação de contas dos gestores, transparência quanto ao desempenho econômico-financeiro e responsabilidade corporativa, como forma de possibilitar aos investidores e participantes das empresas, tais como acionistas, fornecedores e interessados, verificarem a sua real situação, no sentido de aumentar o nível de confiança em relação aos investimentos realizados.

Shleifer e Vishny (1997) identificam a governança corporativa como o conjunto de mecanismos por meio dos quais os fornecedores de recursos para corporações asseguram a si mesmos o direito de conseguir retorno para seus investimentos. Ou seja, trata-se de uma maneira pela qual os investidores procuram assegurar-se do retorno do que foi aplicado.

O risco de os recursos dos investidores não serem bem empregados ou de serem desviados decorre, substancialmente, da separação entre propriedade e controle, observada nas organizações, uma vez que boa parte dos investidores não participa das decisões corporativas (SILVEIRA, 2004).

Jensen e Meckling (1976) observam que o termo *propriedade* está ligado aos fornecedores de recursos para as empresas. Ou seja, são os aplicadores que visam

obter retornos desses recursos investidos. Já o termo *controle* é usado para identificar as pessoas que fazem a gestão das empresas. Ou seja, são os gestores executivos que irão administrar, tomar decisões e aplicar tais recursos. Neste sentido, argumentam que a separação entre controle e propriedade gera conflitos de interesses inevitáveis entre investidores, acionistas, gestores, credores e fornecedores da empresa, denominados pelos autores de “conflitos de agência”.

Shleifer e Vishny (1997) ressaltam a dificuldade que os proprietários de recursos têm para assegurar que seus fundos não sejam expropriados ou perdidos em projetos não atrativos, projetos estes escolhidos pelo corpo gestor.

Quando o proprietário de recursos delega a outra pessoa, chamada de “agente”, a função de gerir a empresa, ela tem a obrigação de informar o proprietário sobre todos os fatos e resultados da organização e tomar decisões que adicionem o máximo de resultados à empresa. A partir do momento em que esses agentes tomam decisões não direcionadas a este foco, mas ao foco das suas necessidades, há diferenças de interesses entre as partes, dando início a um conflito de interesses (JENSEN; MECKING, 1976).

Silveira (2002) indica como medida de minimização dos prejuízos causados pelos conflitos de interesse entre tomadores de decisões e fornecedores de recursos a presença de um conjunto de mecanismos internos e externos que alinhem os seus interesses. Malacrida e Yamamoto (2006) afirmam que num cenário de evolução constante de distanciamento dos interesses entre os investidores e controladores da empresa a adoção de práticas de governança corporativa pode diminuir esses conflitos, estabelecendo os caminhos pelos quais os supridores de capital das corporações são assegurados do retorno de seus investimentos.

Jensen e Meckling (1976) conceituam tal conjunto de métodos, procedimentos e práticas que objetivam manter um bom relacionamento entre acionistas e gestores, de “governança corporativa”.

Silveira (2002), Grun (2003), Terra e Lima (2006), Malacrida e Yamamoto (2006), Almeida e Santos (2008), Pinto (2008), Andrade e Rossetti (2009) e Schvirck e

Gaspareto (2011) conceituam governança corporativa de forma similar. As pequenas diferenças se complementam e concordam com a questão relacionada com a proteção do investidor, realizada a partir de um conjunto de práticas que objetivam minimizar os conflitos de interesses entre os controladores da empresa e seus acionistas, harmonizando as suas relações. De fato, todos concordam quanto à questão relacionada à proteção do investidor, a partir das práticas de governança.

As práticas de governança corporativa podem ser consideradas como uma série de medidas a serem tomadas referentes a transparência, ética, responsabilidade por resultados, prestação de contas e direitos iguais entre os acionistas, que visam garantir o correto relacionamento entre credores, acionistas, controladores e gestores de empresa, maximizando o retorno dos investimentos e minimizando os conflitos de interesses (SILVEIRA, 2004).

Notavelmente, o trabalho de Berle e Means (1932) intitulado *A Moderna Sociedade Anônima e a Propriedade Privada*, trata do surgimento das novas corporações, com base na separação entre propriedade e gestão, na divergência de interesses gerada pela transferência do comando das companhias dos proprietários para os gestores e da inadequação das concepções tradicionais sobre o controle e na maximização na nova realidade empresarial.

Terra e Lima (2006) argumentam que o ambiente empresarial no qual as empresas estão inseridas cria o seu modelo de governança corporativa, com medidas a serem tomadas referentes a transparência, ética, responsabilidade por resultados, prestação de contas e direitos iguais entre os acionistas.

As principais evidências na sociedade brasileira quanto aos esforços para incentivar as práticas de governança corporativa nas empresas brasileiras foram: criação da Lei nº 10.303/01 e da Lei nº 11.638/07, com o objetivo de fazer uma reforma da Lei nº 6.404/76, denominada “Lei das Sociedades Anônimas”, visando assegurar maior proteção dos acionistas; e criação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), que, em 2001, editou o documento *Código das Boas Práticas de Governança Corporativa*, que demonstra como as empresas devem atuar no âmbito dessas práticas (ROGERS; RIBEIRO, 2004).

De acordo com Mello *et al.* (2006), praticar a governança corporativa implica não tão somente acatar regulamentos, mas tem ligação com a qualidade da atitude e valores humanos dos seus dirigentes. Dessa forma, os autores consideram que a boa governança depende do alinhamento do pensamento e dos interesses dos acionistas, controladores e demais interessados na empresa. Nesse sentido, Grun (2003) complementa que, a governança corporativa se refere à maneira de se organizar as relações entre as empresas e o mercado.

As empresas que adotam essas práticas de governança corporativa devem considerar: os princípios básicos de transparência, caracterizados pela criação do desejo de sempre informar o desempenho econômico e financeiro aos interessados na empresa; a equidade como atributo para o tratamento justo e igualitário de todos os grupos minoritários na empresa (acionistas e outras partes interessadas); a prestação de contas (*accountability*) como forma de, integralmente, prestar conta de seus atos a quem os elegeu; e a responsabilidade corporativa, como sendo o zelo pela perpetuidade da organização, com visão de longo prazo e com foco em princípios de sustentabilidade (IBGC, 2003).

Mello *et al.* (2006) observam que, ao assumir tais princípios, a empresa poderá proporcionar ao investidor maior segurança relativa ao retorno dos investimentos efetuados e menor percepção do risco.

No desenvolvimento das práticas de governança corporativa, Andrade e Rossetti (2009) apresentam oito dimensões das diretrizes da governança: propriedade, princípios, propósitos, poder, papéis, processos e práticas, perenidade e pessoas. Sua prática e seus objetivos principais estão centrados na gestão dos conflitos de interesses, considerados pelos autores como as condições essenciais para garantir a longevidade das empresas. Essas dimensões indicam a preocupação dos autores com a funcionalidade da governança corporativa, pois são as pessoas que, nas organizações, estão à frente dos modelos praticados. Portanto, as questões de qualificação, comprometimento e integridade são centrais na implementação de uma governança eficaz.

Trazendo esses conceitos para o âmbito das sociedades cooperativas, verifica-se que, apesar da forte regulamentação que rege o funcionamento das instituições financeiras, dentre elas as cooperativas de crédito, o modelo de gestão desenvolvido pode interferir na remuneração dos associados e, conseqüentemente, no sistema financeiro (PINTO, 2008).

As cooperativas apresentam crescente participação no sistema financeiro nacional. São organizações que têm como premissas: proporcionar assistência financeira aos seus cooperados; atuar no desenvolvimento social; buscar manter-se economicamente viável para seus associados; e poder competir com outras organizações. Trata-se de um modelo de instituição financeira de ajuda mútua entre as pessoas. Contrariamente às instituições, que podem atender todo o público, elas somente podem atender a seus associados (PINHO; PALHARES, 2004). Atuam na intermediação financeira, considerada uma das atividades mais dinâmicas e lucrativas do mercado. Elas captam depósitos e os repassam como empréstimos aos seus cooperados. Isso as obriga a extrair do seu negócio uma margem de rentabilidade que satisfaça o retorno dos investimentos efetuados pelos seus associados. É uma atividade sensível, que exige eficiência, não permitindo falha administrativa. Daí a importância de adotar práticas administrativas para assegurar os interesses da cooperativa, bem como de seus interessados (MEURER; MARCON; ALBERTON, 2007).

Nas cooperativas de crédito, o objetivo geral é prestar serviços a seus associados, oferecendo-lhes soluções financeiras. Não possuem restrições ao seu quadro associativo. Cada associado tem direito a voz e voto na assembleia, independente do valor investido. Suas atividades são desenvolvidas exclusivamente para seu quadro social. Eventuais prejuízos são suportados pelos seus associados (FREITAG *et al.*, 2009).

Para a Organização e Sindicato das Cooperativas de Crédito (OCEMG), cooperativa de crédito é uma associação autônoma de pessoas que se unem voluntariamente para oferecer às pessoas, físicas e jurídicas, produtos e serviços bancários. São autorizadas a funcionar e são fiscalizadas pelo Banco Central do Brasil (OCEMG, 2013).

Em sua estrutura hierárquica, as cooperativas de crédito contemplam: Conselho de Administração, Conselho Fiscal e diretorias. Seus membros são eleitos pelos associados, em assembleia geral ordinária, com a obrigatoriedade de acompanhar e deliberar sobre assuntos pertinentes ao negócio cooperado (OCEMG, 2013).

Em sua constituição, verifica-se que as cooperativas de crédito são formadas pelo investimento de capital de seus associados e que o retorno dependerá do tipo de gestão que estabelecerá os padrões de direção, controle, gestão e fiscalização. Os associados precisam receber informações sobre os negócios realizados, os resultados financeiros e suas estratégias para promover a longevidade da Instituição. Os cooperados, ou associados, de uma cooperativa são, ao mesmo tempo, usuários, proprietários e investidores no negócio cooperativo (OCEMG, 2013).

As cooperativas de crédito, quer sejam por regulação ou pela sua forma de concepção, devem cumprir seus objetivos, por exemplo, apoiar e fortalecer a economia dos seus sócios ou cooperados, cujo crescimento e perenidade passam pelas boas práticas de governança corporativa (MACHADO FILHO; MARINO; CANEJERO, 2004).

Machado Filho, Marino e Canejero (2004) argumentam sobre a importância da implementação dos modelos de governança corporativa e seus princípios para preservar o valor das cooperativas e garantir sua perenidade. Para os autores, o desafio é desenvolver um adequado modelo de governança cujas práticas influenciem o desenvolvimento sustentado dessas Instituições, garantindo sua continuidade e solidez.

Considerando a relevância das boas práticas de governança corporativa como um diferencial no desempenho das instituições, identifica-se a importância de conhecer suas principais dimensões em cooperativas de crédito por parte dos seus diretores, gestores e administradores. Esse entendimento visa assegurar que o conjunto de mecanismos e controles internos e externos implementados permita garantir aos

cooperados a execução dos objetivos da cooperativa e sua perpetuidade (PINHO; PALHARES, 2004).

1.1 Problema de pesquisa

Visando garantir a solidez do Sistema Financeiro Nacional e dada a relevância da governança corporativa, o Banco Central do Brasil, em 2008, desenvolveu o projeto *Diretrizes para boas práticas de Governança Corporativa em cooperativas de crédito*, idealizado para contribuir com o crescimento sustentável do cooperativismo de crédito no País e identificar os mecanismos a serem adotados por cooperativas, capacitando-as para obterem melhores resultados (VENTURA; FONTES FILHO, SOARES, 2009).

Diversos autores versaram sobre o tema “Governança corporativa”, analisando a percepção de seus dirigentes sobre o impacto dela no desempenho das cooperativas de crédito. Os resultados encontrados evidenciaram a existência de um longo caminho a ser percorrido para melhorar os mecanismos de governança em cooperativas de crédito, não obstante as evidências de sua implantação (ARAÚJO *et al.*, 2007; ALMEIDA; SANTOS, 2008; BARBOSA NETO; DIAS; ANGOTTI, 2009; VENTURA; FONTES FILHO; SOARES, 2009).

No âmbito da gestão das cooperativas, a auditoria interna vem passando por modificações significativas, deixando de somente avaliar os controles internos para exercer um papel de assessoramento da alta administração e gestores, fornecendo recomendações corretivas e preventivas quanto à exposição aos diversos riscos de uma instituição (CARRERAS; MEDEIROS; LÉLIS, 2008).

Neste contexto, uma das dimensões que vem recebendo maior atenção pela auditoria em cooperativas de crédito refere-se à governança corporativa, a qual constitui foco central deste trabalho, que investiga a percepção dos auditores da Central das Cooperativas de Economia e Crédito do Estado de Minas Gerais (CECREMGE MG) sobre as práticas de governança corporativa nas cooperativas de crédito de Minas Gerais.

A pergunta norteadora deste trabalho ficou assim definida: Como os auditores da Siccob central Cecremge MG percebem as práticas de governança corporativa em cooperativas de crédito?

1.2 Objetivos da pesquisa

Com a intenção de responder ao problema de pesquisa apresentado, definiram-se os seguintes objetivos:

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a percepção dos auditores da Siccob central Cecremge MG sobre as práticas de governança corporativa em cooperativas de crédito de Minas Gerais.

1.2.2 Objetivos específicos

Para o alcance do objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Investigar a percepção dos auditores da Siccob central Cecremge MG sobre as práticas de governança corporativa em cooperativas de crédito;
- b) Analisar a percepção dos auditores da Siccob central Cecremge MG sobre as dimensões das práticas de governança corporativa em cooperativas de crédito;
- c) Identificar a existência de situações críticas relativas às práticas de governança corporativa em cooperativas de crédito.

1.3 Justificativa

A governança corporativa atualmente tem sido objeto de estudo, com abrangente discussão em diversas áreas da Contabilidade, da Economia e do Direito, no campo teórico do ambiente acadêmico e do ambiente empresarial (ALMEIDA; SANTOS, 2008).

A investigação das práticas de governança corporativa em cooperativas de crédito se apresenta como tema de relevante investigação por tratar-se de um segmento que tem apresentado significativo crescimento e representatividade no Sistema Financeiro Nacional. Conforme Pinto (2008) e Martins, Hildebrand e Ziviani (2008), muito se tem discutido sobre a relevância das práticas de governança corporativa como um diferencial na condução dos negócios das organizações e os reflexos da estrutura da governança no desempenho e na perenidade das instituições, dentre elas as cooperativas de crédito.

Notavelmente, grande parte das pesquisas focou a realidade das cooperativas na percepção de seus dirigentes sobre os principais contextos da governança corporativa, cujos resultados mostraram resistência e desconhecimento das práticas das diretrizes de governança recomendadas pelo IBCG (ALMEIDA; SANTOS, 2008; PINTO, 2008).

Os trabalhos realizados sobre governança corporativa em cooperativas de crédito focaram, em sua maioria, a percepção de seus dirigentes sobre as práticas de governança nas cooperativas onde atuam (ALMEIDA; SANTOS, 2008). Porém, existem poucos trabalhos que procuraram saber a respeito da percepção dos auditores no contexto específico das cooperativas de crédito.

A investigação da percepção dos auditores se mostra interessante, uma vez que o desempenho de suas funções no contexto cooperativo permite-lhes falar de forma abrangente e aprofundada sobre as práticas de governança corporativa na realidade das várias cooperativas que auditam.

Os auditores acumulam conhecimento maior de um número de cooperativas e suas realidades. Eles detêm informações e percepções do conceito de governança corporativa e fiscalizam as boas práticas sem pertencer à Direção das cooperativas.

Esta pesquisa justifica-se pelos seguintes aspectos:

a) Do ponto de vista acadêmico, este estudo poderá contribuir para ampliar os estudos já realizados sobre o tema “Governança corporativa”, dada a sua relevância

e, principalmente, o fato da temática se constituir em campo de discussão de pesquisas de Administração, apresentadas nos eventos do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), como os trabalhos de Araújo *et al.* (2007), Rabelo *et al.* (2007), Almeida e Santos (2008), Pinto (2008), Barbosa Neto, Dias e Angotti (2009), Bianchi, Silva e Gelatti (2009), Aragão, Ponte e Oliveira, (2010), Zani, Zanini e Zani (2010), Campos, Diniz e Martins (2010) e Leão *et al.* (2011), que abordaram as práticas de governança corporativa na percepção de seus gestores e dirigentes, observando-se os poucos trabalhos abordando a percepção dos auditores. Em segundo lugar, por permitir aos auditores de cooperativas de crédito uma visão privilegiada e abrangente sobre a discussão da percepção dos auditores sobre práticas de governança corporativa, haja vista que muitos trabalhos focaram essa realidade na percepção dos seus dirigentes.

b) Do ponto de vista organizacional, as práticas de governança corporativa desenvolvidas nas cooperativas de crédito representam fator de contribuição para garantir sua perpetuidade e o cumprimento dos objetivos dos associados. O fato de analisar a percepção dos auditores sobre as práticas de governança corporativa nas cooperativas de crédito que auditam permitirá obter informações sobre a situação da adoção dessas práticas em várias cooperativas.

c) Outra justificativa é poder oferecer subsídios para melhorar o entendimento da importância da adoção dessas práticas de governança nas cooperativas de crédito, a fim de garantir o cumprimento dos normativos, estatutos, interesses de seus cooperados e fortalecimento do cooperativismo de crédito no País, bem como o retorno do capital investido, por meio da distribuição das sobras líquidas de caixa, promovendo o alinhamento dos interesses dos que dela participam.

d) Por relacionar a percepção dos auditores das cooperativas de crédito com as práticas de governança corporativa, poderá contribuir ao identificar os desafios e apontar melhorias para a adoção das práticas de governança corporativa nas cooperativas de crédito que auditam e, conseqüentemente, fortalecer a sua atuação no mercado financeiro nacional.

e) Do ponto de vista social, as cooperativas de crédito desempenham importante papel no Sistema Financeiro Nacional, o qual poderia ser ainda mais expressivo. O foco de a governança corporativa focar na reponsabilidade dos administrados permite a criação de valor econômico para as organizações (ANDRADE; ROSSETTI, 2009). Nas cooperativas de crédito, o objetivo é garantir, por meio de diretrizes, os fundamentos para uma gestão eficiente e o alcance de seus objetivos, bem como sua perenidade.

f) Pelo fato de os cooperados ou os associados de uma cooperativa serem ao mesmo tempo usuários, proprietários e investidores do negócio cooperativo, as cooperativas são constituídas e formadas a partir do investimento do capital desses atores, cujo retorno dependerá, em grande parte, do tipo de gestão realizada.

g) Pelo fato de as cooperativas de crédito terem um caráter social, o que as diferem das outras sociedades com fins lucrativos, este estudo poderá contribuir para a melhoria das práticas de governança corporativa, garantindo a satisfação das necessidades de seus associados com serviços de qualidade e menor preço.

Esta dissertação encontra-se dividida em seções, incluindo esta introdução. Na segunda seção, apresenta-se a ambiência do estudo. Na terceira seção, desenvolve-se o referencial teórico, em que se abordam os temas a serem discutidos: teoria da agência, teoria da maximização da riqueza, governança corporativa e seus aspectos conceituais, cooperativismo, cooperativa e cooperativas de crédito. Na quarta seção, descrevem-se os aspectos metodológicos e a forma como os dados serão coletados e analisados. Na quinta seção, procede-se à apresentação e análise dos resultados. Na sexta seção, formulam-se as considerações finais.

2 AMBIÊNCIA DE ESTUDO

Esta pesquisa abordou auditores da Central das Cooperativas de Economia e Crédito do Estado de Minas Gerais Ltda. (Sicoob Central Cecremge MG), situada em Belo Horizonte MG.

Fazem parte do Sistema Cecremge as mais diversas cooperativas, formadas por funcionários de empresas públicas e privadas, comerciantes, profissionais liberais, empresários e produtores rurais (CECREMGE, 2014).

Fundada em 1994, resultou da união de cooperativas de crédito de diversos segmentos produtivos do estado de Minas Gerais interessadas no crescimento, profissionalização e ampliação da oferta de produtos e serviços (CECREMGE, 2014).

Tem como Missão “Contribuir para o sucesso das filiadas, através da representação, assistência técnica, supervisão e integração a um custo competitivo”. Caracteriza-se como sua Visão “Ser um referencial de excelência para o sistema cooperativo de crédito” (CECREMGE, 2014).

Compõem-se o quadro social da Central das Cooperativas de Economia e Crédito do Estado de Minas Gerais: 73 cooperativas filiadas, 56 cooperativas conveniadas ao Banco das Cooperativas (Bancoob) e 17 cooperativas sem conta corrente. Total de pontos de atendimento: 247. Total de associados: mais de 327 mil (CECREMGE, 2014).

Desde a sua constituição, a Cegremge MG realiza auditorias nas cooperativas de crédito a ela filiadas, sendo esta atividade uma de suas principais atuações. Das 73 cooperativas, 14 são auditadas uma vez por ano e 59 são auditadas duas vezes por ano. Os critérios adotados são: patrimônio líquido, porte, quantidade de postos de atendimento, número de usuários e registros de apontamentos em auditorias anteriores. As auditorias são realizadas no período de uma semana por auditor, podendo ser estendido conforme a necessidade da auditoria.

Atualmente, são 1.312 cooperativas de crédito no Brasil, com 1.190 sedes nas unidades das federações, representando 1,37% dos diversos segmentos que atuam no Sistema Financeiro Nacional, cujo patrimônio líquido, ativos, depósitos e operações de crédito apontam significativa evolução nos últimos anos (BACEN, 2014).

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Para responder aos objetivos do estudo e para sustentar os resultados da pesquisa apresentam-se os argumentos teóricos, subdivididos em quatro subseções. A primeira, intitulada “Teoria da agência”, focaliza: teoria do *stakeholder* e teoria da maximização da riqueza do acionista. A segunda contempla os conceitos e a caracterização da governança corporativa. A terceira apresenta as definições e características do cooperativismo e das cooperativas, mais especificamente das cooperativas de crédito. A quarta descreve estudos empíricos sobre o tema discutido.

3.1 Teoria da agência

Com o desenvolvimento as organizações se tornam mais complexas, dado o crescimento de suas operações. Nesse ambiente surge uma necessidade de descentralização do controle por parte do proprietário. Segundo Berle e Means (1984), a essência desse princípio culminou no surgimento da Teoria da Agência, cujo estudo iniciou-se com a obra *The Modern Corporations and Private Property*, de Adolph Berle e Gardiner Means, datada de 1932.

Coase (1937) discute a natureza da firma. O autor realiza uma abordagem dos aspectos internos da empresa, tendo como figura central a imagem do empreendedor. Por meio dessa abordagem, o autor discute a alocação correta de recursos no processo de tomada de decisões, bem como as questões de contratos que envolvem as firmas, sejam esses contratos implícitos (parcerias informais) ou explícitos (contratos formais) que são entre os *stakeholders* da organização.

A governança corporativa tem possibilitado responder aos diversos registros que envolvem os conflitos entre os acionistas, chamados de “principal”, e os administradores, chamados de “agente”, bem como entre acionistas e credores, pois o comportamento dos que tomam decisões pode afetar o custo da empresa, interferindo em seu valor, conforme os pressupostos da teoria da agência, de Jensen e Meckling (1976).

Os autores consideram um relacionamento de agência como um contrato estabelecido com uma ou mais pessoas (o principal e o agente) para desempenharem alguma tarefa, objetivando resultados. Porém, se for desempenhada uma tarefa buscando outros objetivos, o principal poderá entender que o agente não agirá sempre na busca do seu interesse. Entre acionistas e gestores isso pode acontecer. E, ao monitorar as atividades dos executivos, os acionistas incorrerão em custos para alinhar os interesses dos gestores a seus próprios interesses, que são denominados pelos autores de “custos de agência”.

Custos de agência, segundo Jensen e Meckling (1976, p. 308), são os custos de criação e estruturação de contratos, gastos com o monitoramento das atividades dos gestores e gastos dos agentes para mostrar ao principal que seus atos não serão prejudiciais, expressos em perdas residuais da diminuição da riqueza do principal.

Nesse sentido, Williamson (1985) complementa que, a Teoria da Agência aborda as relações estabelecidas na formação de contratos. Nesse ambiente, o incentivo e controle se mostram como variáveis importantes, e são oriundas decorrentes do modelo de gestão organizacional, que estabelecem, por sua vez, a forma com que a empresa será gerida.

Berle e Means (1984) afirmam que não é raro muitos homens ou grupos manterem posições de controle nas organizações, em parte, devido à propriedade de uma parcela das ações da companhia, em parte devido a sua influência pessoal, em parte porque estão ligados a instituições ou interesses, cujo antagonismo poderia ser perigoso para a prosperidade da empresa, ou seja, interesses pessoais em conflitos com os interesses da organização onde atuam.

Harris e Raviv (1991), no contexto dos conflitos entre acionistas e gestores, afirmam que nem sempre os gestores agem de maneira a atender aos interesses dos acionistas.

Nas cooperativas de crédito, no entanto, esse conflito de interesses advém do fato de que, muitas vezes, não há uma separação clara entre os proprietários (associados) e os tomadores de decisões (gerentes) das cooperativas (BATISTA

2009). Para Lima, Araújo e Amaral (2008), esse problema existe porque os proprietários são simultaneamente associados, com direito a um voto nas assembleias, sem levar em consideração a quantidade de ações, e nem sempre possuem muita experiência e conhecimento financeiro.

Outra origem de conflitos de interesses nas cooperativas de crédito é a ausência de conselheiros qualificados para os cargos que ocupam, constituindo, muitas vezes, a razão do fracasso, em decorrência de abusos de poder, erros estratégicos por concentrar decisões numa única pessoa e fraudes por uso de informações privilegiadas (BATISTA, 2009).

Na proposição de Carvalho da Silva (2006), os potenciais conflitos de interesses entre os diversos agentes de uma organização, chamados de *stakeholders*, 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.

Teorias como a dos *stakeholders* e maximização da riqueza se apoiam no pressuposto de que os interessados na empresa buscam maximizar suas riquezas por meio do retorno dos seus investimentos, buscando alinhar seus diversos interesses (CARVALHAL DA SILVA, 2006).

3.1.1 Teoria do *stakeholder*

O termo *stakeholder* foi mencionado pela primeira vez em um memorando interno do *Stanford Research Institute* (SRI)², em 1963, referindo-se a um grupo sem cujo apoio e suporte a organização deixaria de funcionar e existir. De acordo com esse memorando, os gestores deveriam compreender os interesses dos grupos de *Stakeholders*, designados de “acionistas”, “empregados”, “clientes”, “fornecedores” e “sociedade”, e desenvolver objetivos compatíveis (FREEMAN, 1984).

² Tradução do autor: O SRI é um instituto de pesquisa voltado para agências governamentais, empresas, fundações e, também, organizações. Fundada em 1946, seu objetivo é apoiar o desenvolvimento econômico da região. Atualmente, é um dos maiores institutos de pesquisa do mundo com sede em Menlo Park, Califórnia, EUA.

Na visão de Clarkson *et al.* (1994), *stakeholders* são pessoas ou grupos que têm interesses por uma corporação e por suas atividades, tais como: investidores, acionistas, fornecedores, empregados, consumidores e outros, sem os quais a organização não poderia sobreviver.

A tradução do termo, *stakeholder*, em português, refere-se a todos os envolvidos com a empresa, por exemplo, clientes, colaboradores, investidores, fornecedores e comunidade. Ou seja, atores que representam as partes mais interessadas das empresas, cuja existência e perenidade dependem do atendimento de seus interesses. Por sua vez, o alcance desses interesses depende da geração de valor pela empresa, ou seja, aplicação dos recursos usados, gerando benefícios superiores ao seu custo e influenciando os seus interessados (LADEIRA, 2009).

A teoria dos *stakeholders* possui suas origens na sociologia, no comportamento organizacional e na administração de conflitos. Sua base teórica é encontrada na obra de Freeman (1984), que argumenta que o *stakeholder* é qualquer indivíduo que possa afetar a obtenção dos objetivos organizacionais ou que pode ser afetado pelo processo de busca destes objetivos, acrescentando que são grupos que têm direito legítimo sobre a organização.

Donaldson e Preston (1995) afirmam que todas as pessoas ou grupos com interesses legítimos e que participam de uma empresa buscam obter benefícios e que não existem motivos para a priorização de alguns interesses em detrimento de outro. Os autores também observaram uma multiplicidade de definições de *stakeholders*, com abrangências diferenciadas nas organizações.

A teoria dos *stakeholders* pode auxiliar no gerenciamento e na integração dos relacionamentos e dos interesses de acionistas, funcionários, clientes, fornecedores, comunidades e outros, assegurando a perpetuidade da empresa. Nesse sentido, propõe o gerenciamento eficiente do ambiente corporativo e dos relacionamentos entre esses participantes e a satisfação dos seus interesses, bem como a maximização da sua riqueza (SILVEIRA; YOSHINAGA; BORBA, 2005).

3.1.2 Teoria da maximização da riqueza do acionista

As teorias de economia e finanças fundamentam a teoria da maximização da riqueza. É consenso entre os teóricos de finanças corporativas que a empresa busca adotar melhores práticas de gestão para aumentar o seu valor, satisfazendo seus acionistas, credores e os interessados nas finanças da empresa (DAMODARAN, 2002).

Segundo Jensen e Meckling (1976), quando perguntado sobre a função-objetivo da empresa, a maioria dos economistas financeiros respondeu que a função dos executivos é maximizar o valor da empresa. Este argumento é corroborado pela maioria da literatura existente sobre Administração Financeira, sendo uma abordagem predominante no ambiente corporativo.

Jensen e Meckling (1976) argumentam que a teoria da firma estabelece que compete aos proprietários o direito sobre os lucros e a tomada de decisões na empresa. Reforçam o argumento de que os acionistas são os *stakeholders*; ou seja, fazem parte da empresa, sendo os que mais carregam os riscos da empresa e os que possuem menos direitos. Para os autores, os demais integrantes, ou participantes, possuem contratos com a empresa, podendo antever suas remunerações. Como o acionista não possui contrato, é em favor dele que as decisões devem ser tomadas.

A teoria da maximização da riqueza estabelece que os executivos são nomeados pelos acionistas para cuidar de seus interesses e que qualquer divergência com estes objetivos e interesses incrementa o problema de agência dos gestores (JENSEN; MECKING, 1976).

Nas visões de Meurer, Marcon e Alberton (2007), a teoria financeira tradicional assume que a organização deve atender aos interesses dos seus *stakeholders*. Nesse sentido, a forma organizacional das cooperativas atribui a seus *gestores* e administradores a função de maximizar o retorno financeiro e, simultaneamente oferecer serviços a seus associados com qualidade e menor preço. Jensen e Meckling (1976) apontam para as dificuldades de atender a objetivos diversos e que

na forma organizacional cooperativa os associados exigem de seus gestores a viabilidade de resultados paralelos à exigência de benefícios dos produtos e serviços mais baratos ou melhores.

3.2 Governança corporativa

Para Shleifer e Vishny (1997), governança corporativa é o campo da Administração que trata do conjunto de relações entre a direção das empresas, seus conselhos de administração, seus acionistas e outras partes interessadas. Tem por objetivo estabelecer os caminhos pelos quais os supridores de capital das corporações são assegurados do retorno de seus investimentos.

Corroborando essa ideia, Silveira (2004) define governança como um sistema de relacionamento entre acionistas, auditores independentes e executivos da empresa liderados pelo Conselho de Administração, que utiliza de mecanismos internos e externos para assegurar que as decisões corporativas sejam tomadas para possibilitar aos investidores o retorno de seus investimentos.

Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, trata-se de um sistema pelo qual as sociedades anônimas são dirigidas e monitoradas, envolvendo os acionistas e os cotistas, o Conselho de Administração, a Diretoria, auditoria independente e Conselho Fiscal, com o objetivo de otimizar o desempenho da empresa e facilitar o acesso de capital (IBGC, 2003).

Para Andrade e Rossetti (2009) existem várias definições e conceitos de governança corporativa, derivados do conjunto de diversidade que se observa no ambiente corporativo. Eles são classificados em quatro grupos de definições, alinhados com os processos e os objetivos de alta gestão que se observam nas corporações: governança como guardião de direitos das partes com interesses em jogo nas empresas; sistema de relações pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas; estrutura de poder que se observa no interior das corporações; e sistema normativo que rege as relações internas e externas das companhias.

Silveira (2002) faz referência à questão da propriedade e controle, adicionando a sua discussão o problema de agência dos gestores e governança corporativa, sendo um dos mais recentes estudos sobre o tema. Em seu entendimento, trata-se de um conjunto de mecanismos de incentivo e controle que visa harmonizar a relação entre acionistas e gestores, pela redução dos custos de agência.

Na visão de Andrade e Rossetti (2009), na governança corporativa estão presentes suas oito dimensões, que são os fundamentos e as diretrizes para as práticas de governança corporativa.

O Quadro 1 faz uma síntese conceitual das características das dimensões, cuja prática está centrada na gestão de conflitos de agência e na minimização de seus custos, que, para Andrade e Rossetti (2009), são as condições essenciais para a longevidade das companhias.

Quadro 1 – Síntese conceitual e características das oito dimensões das práticas de governança corporativa

<p>PROPRIEDADE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atributo fundamental, diferenciador das companhias. Tipologias: familiar, consorciada, estatal, anônima, fechada, aberta. . Concentrada, pulverizada. - Estreitas relações com as razões de ser e com as diretrizes da governança.
<p>PRINCÍPIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Fairness</i>: Senso de justiça e equidade de direitos. - <i>Disclosure</i>: Transparência quanto aos resultados, oportunidades e riscos. - <i>Accountability</i>: Prestação responsável de contas. - <i>Compliance</i>: Conformidade com Instituições legais e como marcos regulatórios.
<p>PROPÓSITOS</p> <p>(a) Maximização do retorno total dos investimentos dos <i>shareholders</i> (RTS)</p> <p>(b) Harmonização do RTS com os interesses de outros <i>stakeholders</i></p> <p>(a) + (b) Maximização iluminada do valor (proposição normativa de Jensen: <i>enlightened value maximization</i>)</p>
<p>PAPÉIS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidade dos membros. - Avaliação e monitoramentos dos membros. - Atributos e responsabilidades dos administrados definidos em estatutos ou regimentos internos. - Tomada de decisões e definição de limites de alçadas.
<p>PODER</p> <ul style="list-style-type: none"> - Constituição da estrutura de poder: prerrogativa dos <i>shareholders</i>. - Definição e separação de funções e responsabilidade. . Conselhos corporativos . Direção executiva.
<p>PROCESSOS E PRÁTICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Constituição e <i>empowerment</i> de órgãos de governança. - Formulação, homologação e monitoramento. . Estratégias. . Operações. . Resultados. - Instituição e implantação de sistema de controle. . Riscos internos e externos. Riscos externos. - Gestão de conflitos de agência. - Minimização de custos de agência. - Gestão de relacionamentos internos e externos.
<p>PESSOAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestão estratégica de RH. - Clima organizacional avaliado com regularidade e com altos índices de favorabilidade. - Meritocracia. PPR bem definido e bem gerido: um instrumento de compromisso, motivação e satisfação.
<p>PERENIDADE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Salvo em casos excepcionais, objetivo, último das organizações. - Presente em todas as estruturas societárias, com maior visibilidade nas famílias. <p>Fortemente associável a:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Gestão eficaz de riscos empresariais. . Criação de valor para os <i>shareholders</i>. . Conciliação dos interesses dos <i>shareholders</i> com os de outros <i>shareholders</i>.

Fonte: Adaptado de Andrade e Rossetti (2009, p.144)

É possível verificar que as dimensões constituem importantes pilares para as práticas de governança corporativa nas organizações. *Propriedade* - é um dos principais atributos que diferenciam as razões de ser e as diretrizes da governança corporativa, caracterizada pela forte coesão entre os controladores. *Princípios* -

trata-se de um sistema de valores que deve nortear as ações da alta gestão, tais como **Fairness** (senso de justiça e equidade), **Disclosure** (transparência), **Accountability** (prestação responsável de contas) e **Compliance** (conformidade). São as bases éticas da governança que devem prevalecer no mundo dos negócios. *Propósitos* - são a visão de longo prazo claramente definida e alinhada para o crescimento da empresa. *Papéis* - são os papéis e responsabilidades definidos em estatutos e regimentos internos, tratando da forma como os membros tomam decisões e são avaliados. *Poder* - é a forma como se articulam as negociações. *Processos e práticas* - estabelecem a construção das estruturas e das relações funcionais da governança corporativa. Representam a base das recomendações dos códigos de boa governança e a forma de condução dos negócios e da gestão da companhia. *Pessoas* - representam a forma como o clima organizacional é constituído, a gestão dos recursos humanos da empresa e a forma de premiação pela eficiência operacional e *Perenidade* - trata-se das ações para prover a perpetuidade da organização (ANDRADE; ROSSETTI, 2009).

O debate sobre governança corporativa tem sido intensificado, obtendo relevância no contexto mundial a partir da década de 1990. Esse debate foi impulsionado por acionistas com o objetivo de criar normas que os protegessem dos abusos da diretoria executiva, da atuação ineficiente dos Conselhos de Administração, dos conflitos de agência entre os acionistas e seus divergentes interesses e dos escândalos contábeis ocorridos (TOSINI; BASTOS 2008).

Nesta perspectiva, objetiva a governança corporativa definir as regras que regem o relacionamento dentro de uma companhia entre os acionistas controladores, os acionistas minoritários e os administradores em prol do alinhamento de interesses, visando preservar o valor da organização (RODRIGUES; MENDES, 2004).

A compreensão das diretrizes da governança corporativa pode ser utilizada para designar os aspectos necessários para a eficiente gestão de uma empresa, abrangendo sociedades, independente de serem de natureza privada, pública, comunitária, civil com ou sem finalidade lucrativa e independente do seu porte ou da composição do capital (SILVEIRA, 2004).

3.2.1 Governança Corporativa no mundo

A obra de Berle e Means de 1932 analisou a estrutura societária das grandes empresas norte-americanas e discutiu os inevitáveis conflitos de interesse que estruturas de propriedade pulverizadas poderiam acarretar para o desempenho e o valor das companhias (BERLE; MEANS, 1984).

Os autores observaram que a partir da pulverização da propriedade os gestores teriam a oportunidade de tomar decisões em benefícios próprios, e não no interesse dos acionistas, cuja estrutura predominava na maioria das empresas norte-americanas.

O debate sobre o tema “Governança corporativa” foi intensificado, adquirindo notoriedade mundial após 2002, com os problemas financeiros ocorridos no mercado de capitais norte-americano oriundos de uma bolha especulativa e da ineficiente prestação de contas aos investidores. Era considerado o mais eficiente mercado e visto como exemplo de governança, inclusive para o mercado financeiro brasileiro (SILVEIRA, 2004).

Nesse mesmo ano, grandes empresas americanas, como Enron, Xerox e Arthur Anderson, viram-se envolvidas em fraudes contábeis, informações privilegiadas e evasão fiscal, acarretando a falência e liquidação de outras empresas associadas a elas (SILVEIRA, 2004).

O problema de governança corporativa na maior parte das economias de mercado mais avançadas tem sido resolvido por meio da garantia de fluxos de recursos para as empresas e pelo retorno dos lucros aos fornecedores de recursos. Porém, isso não significa que essas economias tenham resolvido o problema de governança de forma ótima (SHLEIFER; VISHNY, 1997).

Os modelos de governança corporativa surgem de acordo com o desenvolvimento corporativo de cada país, bem como das leis que regem os diferentes mercados. Os diversos códigos de governança existentes demonstram que não há um modelo

único de governança, dadas as diferentes culturas corporativas e suas instituições legais (FREITAG, 2008).

Existem dois modelos clássicos de estruturas de governança: o anglo-saxão, que prevalece nos Estados Unidos e no Reino Unido; e o nipo-germânico, que predomina na Alemanha, no Japão e na maioria dos países da Europa (SIFERT FILHO, 1998).

O Quadro 2 apresenta as diferenças acentuadas entre os dois modelos de governança corporativa citados.

Quadro 2 – Síntese comparativa dos modelos de governança corporativa

Características definidoras	Modelo Anglo-saxão	Modelo Alemão	Modelo Japonês	Modelo Latino-europeu	Modelo Latino-americano
Financiamento predominante	Sócios	Bancos	Bancos	Indefinida	Bancos
Propriedade e controle	Dispersão	Concentração	Concentração com cruzamentos	Concentração	Familiar concentrado
Propriedade e gestão	Separadas	Sobrepostas	Sobrepostas	Sobrepostas	Sobrepostas
Conflitos de agência	Acionistas-direção	Credores acionistas	Credores acionistas	Majoritários-minoritários	Majoritários-minoritários
Proteção legal a minoritários	Forte	Baixa ênfase	Baixa ênfase	Fraca	Fraca
Conselho de administração	Atuantes, foco em direitos	Atuantes, foco em operações	Atuantes, foco em estratégia	Pressões para maior eficácia	Vínculos com gestão
Liquidez da participação acionária	Muito alta	Baixa	Em evolução	Baixa	Especulativa e oscilante
Forças de controle mais atuantes	Externas	Internas	Internas	Internas migrando para externas	Internas
Governança corporativa	Estabelecida	Adesão crescente	Ênfase crescente	Ênfase em alta	Embrionária
Abrangência dos modelos de governança	Baixa	Alta	Alta	Mediana	Em transição

Fonte: Adaptado de Andrade e Rosseti (2009)

No Quadro 2 ficaram sintetizadas a pulverização do controle acionário e a separação da propriedade e da gestão como sendo a base que fundamenta o modelo de governança corporativa anglo-saxão. As práticas de gestão que contrariam o

interesse dos acionistas são monitoradas por forças externas, a fim de minimizar os conflitos de agência e garantir as melhores práticas de governança.

Neste sentido, o sistema financeiro que prevalece nos países de origem anglo-saxônica é caracterizado por um mercado em que os fundos de investimentos são representados por um desenvolvido mercado de capitais de competição perfeita com pouca influência do governo. Ou seja, há um grande número de intermediários financeiros, cujas forças de mercado determinam os preços dos ativos transacionados, dentre eles as ações (SIFFERT FILHO, 1998).

Neste sistema, as participações acionárias são pulverizadas e os relacionamentos com os agentes financiados e financiadores são fracos, dada a volatilidade do mercado de ações. As decisões de investimentos em empresas são tomadas a partir da análise da trajetória da empresa, e não em seus próprios empreendimentos e atividades (SILVEIRA, 2005).

Dada essa volatilidade, esse mercado exige elevado nível de transparência, com a presença de controles rígidos sobre informações privilegiadas por intermédio de órgãos fiscalizadores, como a Comissão de Valores Mobiliários dos Estados Unidos *Securities and Exchange Commission* (SIFFERT FILHO, 1998).

O movimento pela adoção das práticas de governança corporativa na América anglo-saxônica foi a partir da década de 1980, ocasião caracterizada nos Estados Unidos pelo abuso de poder e pela expropriação da riqueza dos acionistas pelos executivos que faziam parte do Conselho de Administração de grandes empresas (SILVEIRA, 2005).

O caso propulsor envolveu os diretores da Texaco, que, objetivando evitar o aumento da participação do acionista minoritário na empresa, decidiram recomprar parte das ações da empresa com elevado ágio, o que levou a Calpers, fundo de pensão dos funcionários públicos da Califórnia, a decidir que não seriam mais aceitos comportamentos similares a esses por empresas investidoras. Dessa forma, foi constituído, em 1985, o Conselho dos Investidores, atuando no âmbito da legislação americana, para resguardar os direitos dos acionistas, o qual passou a

monitorar as práticas de governança corporativa, divulgando na mídia as empresas com deficiências em suas características definidoras (FREITAG, 2008).

A adesão de outros fundos a essa medida possibilitou aos investidores institucionais trabalharem para aprimorar as políticas de proteção aos acionistas minoritários. Nessa ocasião, o presidente dos Estados Unidos assinou a Lei Sarbanes-Oxley (SOX), como uma forma de resposta aos escândalos existentes no ambiente corporativo americano nos anos anteriores. Dentre os objetivos da lei, destaca-se a decisão de reforçar as regras de governança corporativa relacionadas à divulgação e à emissão de relatórios financeiros, bem como de aumentar a responsabilidade dos administradores e mostrar a importância das práticas contábeis corporativas (FREITAG, 2008).

No modelo nipo-germânico, observa-se que a propriedade é mais concentrada, prevalecendo o controle da propriedade pela empresa, contrário ao que Berle e Means (1984) propõem com a propriedade difusa. A liquidez não é priorizada e as participações acionárias são de longo prazo (SILVEIRA, 2005).

No sistema de governança alemão, o crédito bancário de longo prazo é a principal fonte de capitalização, com uma estrutura de propriedade predominantemente concentrada. Para Freitag (2008), esse modelo apresenta as seguintes características: o modelo de equilíbrio dos interesses dos *stakeholders* como objetivo primordial das empresas, ao invés da maximização da riqueza dos acionistas; o papel limitado do mercado de capitais no fornecimento do capital de risco; e a gestão coletiva das empresas.

Os conflitos de interesses entre acionistas e administração, quando ocorrem, são de alto custo, porém pouco frequentes. Para Andrade e Rossetti (2009), a adesão ao código alemão de governança corporativa não é exigência legal e são baixos os índices de adesão às práticas recomendadas, principalmente por companhias em que o controle é concentrado.

No sistema de governança japonês, os bancos, e não o mercado de capitais são os principais financiadores. O objetivo das empresas no Japão tem sido o de buscar o

equilíbrio dos interesses dos *stakeholders* e a garantia de emprego vitalício para seus funcionários. As empresas priorizam metas de crescimento absoluto e de participação no mercado, em vez de maximização dos lucros (FREITAG, 2008).

A propriedade e o controle acionários são caracterizados pelos *keiretsu*, conglomerados de várias empresas e bancos unidos por redes de participação cruzada entre eles. Pelo fato de serem as principais fontes de recursos para as empresas, os bancos praticam taxas de juros baixas. Dessa forma, o reduzido custo dos recursos acaba sendo um motivo adicional para a diminuição do incentivo para a priorização da lucratividade (SILVEIRA, 2005).

Os conflitos de agência são raros e há um único Conselho de Administração, mas numeroso e constituído pelos executivos das empresas, indicados como forma de recompensa por serviços prestados. A *Japanese Federation of Economic Organizations* publicou, em 1997, o *Urgent Recommendations Concerning Corporate Governance*, documento que reconhece a necessidade de adaptação das empresas japonesas aos padrões internacionais de governança corporativa, como forma de manutenção da competitividade do país no século 21 (SILVEIRA, 2005).

No sistema de governança latino-europeu, o financiamento predominante é indefinido, mas conta com a expressiva participação do estado no financiamento das indústrias de base. A propriedade e o controle acionários são concentrados e fechados com os Conselhos de Administração exercendo funções mais consultivas. Os conflitos de agência são reduzidos pela justaposição propriedade-controle (FREITAG, 2008).

A França e a Itália possuem um sistema interno de governança bastante forte. O principal investidor de grande parte das empresas é o Governo, e não os bancos. Uma das características mais fortes da governança corporativa nos países desenvolvidos é a grande importância dada ao Conselho de Diretores, cujas funções são elaboradas pelos comitês que os compõem (SILVEIRA, 2005).

Para Andrade e Rossetti (2009), a abrangência dos modelos de governança tende a ser alta em resposta aos critérios do *European Corporate Governance Rating* e às pressões sociais pela adoção das práticas de governança corporativa.

No modelo latino-americano, o financiamento predominante é o bancário, com mercados de capitais pouco expressivos e com reduzido número de companhias com capital aberto. A propriedade das grandes corporações é concentrada; ou seja, as ações estão nas mãos de poucos acionistas e a rotatividade do presidente não tem qualquer relação com o desempenho da empresa. Nesse sentido, o Conselho de Administração é formado por membros ligados aos controladores por vínculos, muitas vezes familiares, interesses externos ou interesses nos negócios, com poderes reduzidos (ANDRADE; ROSSETTI, 2009).

Siffert Filho (1998) afirma que no Brasil a propriedade é extremamente concentrada e marcada pelo controle e administração exclusivamente familiar, bem como pelo controle acionário estático e altamente definido. Alerta que a abrangência dos modelos de governança ainda é embrionária, mas com rápida evolução, evidenciada pelo crescimento da cultura de respeito ao investidor por entidades reguladoras, como Comissão de Valores Mobiliários.

3.2.2 Governança Corporativa no Brasil

O fenômeno de inclusão das práticas de governança corporativa foi impulsionado no Brasil pelo cenário de desregulamentação da economia, a partir da década de 1990. Houve a necessidade do alinhamento do Brasil às megamudanças globais, em resposta à necessidade das empresas de modernizarem sua gestão e de se adaptarem às exigências e aos padrões internacionais, para se tornarem mais competitivas no mercado (ANDRADE; ROSSETTI, 2009).

A capação de recursos pelas empresas via mercado de capitais passou a depender dos investidores estrangeiros, acostumados a investir em mercados com práticas de governança corporativa mais avançadas que as práticas no mercado brasileiro. Foi com o objetivo de estimular os novos investidores a aplicarem seus recursos no

mercado brasileiro que se procurou aperfeiçoar as regras de governança corporativa no Brasil (SILVEIRA, 2004).

Em 2001, foram criados pela Bovespa os níveis diferenciados de governança corporativa, visando destacar as empresas comprometidas com maior transparência e, com isso, diminuir a assimetria informacional entre os investidores e as empresas, exigindo maior transparência das informações divulgadas para reduzir o custo de captação de recursos no mercado. Os três níveis específicos, denominados Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado, objetivavam proporcionar um ambiente de negociação que estimulasse o interesse dos investidores e das empresas. São níveis distintos, com exigências crescentes em termos de práticas de governança com vários requisitos (SILVEIRA, 2004).

Como forma de demonstrar a importância do tema e a difusão das boas práticas de governança corporativa no Brasil, foi criado, no final de 1995, o Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), cujo objetivo era promover a formação de profissionais qualificados para atuar em conselhos de alta performance, de modo a contribuírem para o desenvolvimento dos negócios e da gestão das companhias (IBGC, 2003).

Para Andrade e Rossetti (2009), na maior parte dos casos, os profissionais atuam apenas nas formalidades legais e burocráticas. O então criado IBCA, visando ampliar seus objetivos e formas de atuação, que eram limitados à constituição e às funções dos Conselhos de Administração, mudou sua denominação, em 1999, para Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), com o objetivo de difundir o tema entre as empresas, lançando o primeiro Código de Governança Corporativa do País, o qual foi revisado duas vezes. A última versão, de 2004, versa sobre os temas: “Propriedade”, “Conselho de Administração”, “Gestão”, “Auditoria independente”, “Conselho Fiscal” e “Conduta/conflicto de interesses”.

O Quadro 3 apresenta as características da estrutura do ambiente institucional para a adoção das melhores práticas de governança corporativa nas organizações.

Quadro 3 - Síntese das recomendações do IBGC sobre as melhores práticas de governança corporativa

PROPRIEDADE	<input type="checkbox"/> Adoção do conceito “uma ação, um voto”. <input type="checkbox"/> Acessibilidade de todos os acionistas aos acordos entre sócios. <input type="checkbox"/> Assembleia Geral como órgão soberano. <input type="checkbox"/> Transferências de controle a preços transparentes e estendidos a todos os acionistas (<i>tag along</i>). <input type="checkbox"/> Solução de conflitos preferencialmente por meio de arbitragem. <input type="checkbox"/> Manutenção de alta dispersão (<i>free float</i>) das ações em circulação.
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	<input type="checkbox"/> Recomendável para todas as companhias, independentemente de sua forma societária. <input type="checkbox"/> Normatização por regimento interno, com clara definição de funções. <input type="checkbox"/> Dois presidentes: <i>Chairman</i> e <i>CEO</i> não acumulam funções. <input type="checkbox"/> Criação de comitês especializados, com destaque para o de auditoria. <input type="checkbox"/> Número de membros entre 5 e 9, em sua maioria independente, com experiências e perfis complementares. <input type="checkbox"/> Clara definição das qualificações dos conselheiros: base para avaliações individuais, com periodicidade anual. <input type="checkbox"/> Processos formalmente estabelecidos.
GESTÃO	<input type="checkbox"/> Escolha e avaliação formal dos gestores pelo Conselho de Administração. <input type="checkbox"/> O <i>CEO</i> é o responsável pela execução das diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração. <input type="checkbox"/> Demais diretores executivos: <i>CEO</i> indica, Conselho de Administração aprova. <input type="checkbox"/> Relacionamento transparente com todos os <i>stakeholders</i> . <input type="checkbox"/> Transparência, clareza e objetividade na prestação de contas. <input type="checkbox"/> Responsabilidade pela geração do relatório anual. <input type="checkbox"/> Responsabilidade pelo desenvolvimento do código de conduta corporativo.
AUDITORIA INDEPENDENTE	<input type="checkbox"/> Existência obrigatória. <input type="checkbox"/> Independência em relação à companhia. <input type="checkbox"/> Função essencial: verificar se as demonstrações financeiras refletem adequadamente a realidade da companhia. <input type="checkbox"/> Plano de trabalho fixado pelo Conselho de Administração.
CONSELHO FISCAL	<input type="checkbox"/> Órgão não obrigatório, eleito pelos acionistas. <input type="checkbox"/> Composição: conhecimento do campo de atuação da companhia e diversidade de experiências profissionais, pertinentes às funções desse conselho. <input type="checkbox"/> Atuação sob-regimento interno. <input type="checkbox"/> Agenda complementar de cooperação com as auditorias interna e independente.

Fonte: Andrade e Rossetti (2009, p. 456)

A nova versão propõe procedimentos corporativos que vão além daqueles assegurados pela Lei das Sociedades Anônimas, por estender a todas as ações o direito de voto, configurando-se como um eficiente instrumento de alinhamento de interesses e de intervenção na gestão. O conceito “uma ação, um voto” é considerado caso as empresas que tenham emitido ações preferenciais não contemplarem este princípio, sugerindo que no estatuto conste a concessão do direito de voto aos portadores de ações preferenciais da companhia nas questões de

alta relevância da companhia. Ressalta a importância do Conselho de Administração para as empresas e sugere que os conselheiros sejam qualificados e avaliados periodicamente sobre sua forma de atuação (ANDRADE; ROSSETTI, 2009).

A gestão deve buscar melhorias de performance, transparência, clareza e eficiência. Propõe a existência de órgãos consultivos, executivos e de fiscalização como forma de favorecer as melhores práticas de governança corporativa (IBGC, 2003).

Quadro 4 - Princípios e objetivos básicos de governança corporativa definidos pelo IBGC

TRANSPARENCIA	<input type="checkbox"/> Mais que “a obrigação de informar”, as corporações devem cultivar “o desejo de informar”. <input type="checkbox"/> Resultado esperado da transparência: clima de confiança, tanto interno, quanto nas relações com terceiros. <input type="checkbox"/> Não restrita ao desempenho econômico financeiro: vai além, contemplando outros fatores, inclusive intangíveis, que norteiam a ação empresarial e criam valor.
EQUIDADE	<input type="checkbox"/> Tratamento justo e igualitário de todos os grupos minoritários: - Acionista. - Outras partes interessadas. <input type="checkbox"/> Ausência de atitudes ou políticas discriminatórias.
PRESTAÇÃO DE CONTAS	<input type="checkbox"/> Os agentes de governança devem prestar contas a quem os elegeu. <input type="checkbox"/> Os agentes da governança devem responder integralmente pelos atos praticados no exercício de seus mandatos.
RESPONSABILIDADE CORPORATIVA	<input type="checkbox"/> Zelo pela perenidade da organização. <input type="checkbox"/> Visão de longo prazo, com foco em princípios de sustentabilidade. <input type="checkbox"/> Envolvimento em questões sociais e ambientais. <input type="checkbox"/> Consideram-se funções sociais das companhias: - Criação de riquezas e de oportunidades de emprego. - Qualificação e diversidade da força de trabalho. - Desenvolvimento científico e tecnológico. - Contribuições para melhor qualidade de vida. - Contratação preferencial de recursos das comunidades em que atua.

Fonte: Andrade e Rossetti (2009, p.455).

De acordo com Andrade e Rossetti (2009), estes princípios são derivados da ética que deve prevalecer no ambiente corporativo. São valores que estão presentes, explícita ou implicitamente, nos conceitos usuais de governança corporativa e estão expressos nos códigos de boas práticas, estabelecendo critérios que são fundamentados na conduta ética que deve prevalecer no exercício das funções e responsabilidades dos órgãos que exercem a governança corporativa.

Para o IBGC (2003), a transparência das informações envolvem oportunidades, riscos e impactos nos resultados da empresa, equidade no tratamento e respeito aos acionistas, prestação responsável de contas e conformidade no cumprimento dos estatutos, regimentos, normas e regras legais, para perpetuar a empresa no mercado. As diretrizes é que fundamentam o sucesso e a perenidade das organizações. Por isso, são denominados de “valores da governança corporativa”.

Silveira (2002) afirma que a necessidade de adoção de práticas de governança corporativa no Brasil possibilitou a publicação do *Código sobre Governança Corporativa* pelo IBGC e a cartilha sobre o tema pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM), sendo um passo para a divulgação e o aprimoramento das boas práticas nas relações corporativas no País.

3.2.3 Governança corporativa em cooperativas de Crédito

As cooperativas de crédito que atuam no Sistema Financeiro Nacional estão sujeitas à forte regulação e supervisão do Banco Central do Brasil, seja pela padronização contábil ou pela legislação, assim como ocorre com as demais instituições financeiras, conforme estabelecem as diretrizes do Conselho Monetário Nacional (CMN) (BACEN, 2014).

Para o Banco Central do Brasil, a adoção das práticas de governança corporativa tem se mostrado eficaz para o sucesso e a perpetuidade das organizações, especificamente por garantir segurança e retorno a seus investidores. Neste sentido e visando garantir a solidez do Sistema Financeiro Nacional (SFN), bem como de identificar e direcionar a gestão cooperativa, foi lançado pelo Banco Central, em 2008, o projeto “Governança Corporativa: diretrizes e mecanismos para o fortalecimento da governa em Cooperativas de Crédito no Brasil”, com o objetivo de disseminar as diretrizes para as práticas de governança corporativa em cooperativas.

Para Batista (2009), este documento apresenta as recomendações gerais sobre governança corporativa, chamadas “diretrizes”, justificado pela crescente e

significativa expansão desse segmento com base no pressuposto de que a solidez e a eficiência do Sistema Financeiro passam pela governança corporativa.

Segundo o Banco Central do Brasil (2008), a adesão às diretrizes é voluntária; ou seja, não há obrigatoriedade de adoção pelas cooperativas, por não possuir caráter normativo do Sistema Financeiro Nacional, mas sua adoção deve ser discutida internamente, pois são normas de conduta que têm por finalidade garantir os princípios e valores cooperativistas e os princípios de boa governança.

As diretrizes buscam evidenciar as questões da governança classificadas de essenciais para as cooperativas, que são: representatividade e participação, direção estratégica, gestão executiva, fiscalização e controle (VENTURA; FONTES FILHO; SOARES, 2009).

Para Ventura, Fontes Filho e Soares (2009), a representatividade dos associados refere-se à presença e à manifestação dos diversos conjuntos ou grupos legítimos de interesses quanto aos objetivos e às políticas praticadas pela cooperativa. O foco principal está nas questões das assembleias, do processo eleitoral, dos canais de comunicação e da formação cooperativista.

As cooperativas são administradas por Diretoria ou por Conselho de Administração, havendo a necessidade de definir os papéis de atuação. Segundo o Banco Central, deve haver clara separação entre os papéis desempenhados pelos administradores com funções estratégicas (Conselho de Administração ou Diretoria) e por aqueles com funções executivas, que envolvem a Diretoria Executiva, a Superintendência ou a Gerência (VENTURA; FONTES FILHO; SOARES, 2009).

Ventura, Fontes Filho e Soares (2009) defendem que os constantes desafios do mercado tornam a função do Conselho e a Gestão Executiva chaves para a manutenção e crescimento das cooperativas.

Os instrumentos de controle e fiscalização reduzem a possibilidade de ações indevidas. Por isso, trata-se de diferentes atores que atuam, além do Conselho de Administração, como instrumentos de fiscalização e controle (associados, Conselho

Fiscal e organização sistêmica), assegurando a gestão eficiente e o monitoramento da atuação dos gestores, a fim de promover o alinhamento dos interesses dos associados com os da cooperativa (BATISTA, 2009).

Para a Diretoria de Normas e Organização do Sistema Financeiro (DINOR), um dos motivadores do projeto foi o fato de que o segmento de crédito cooperativo brasileiro tem se caracterizado pelo crescimento e pela mudança no seu perfil.

3.3 Cooperativismo

O cooperativismo surgiu em 1844, na cidade inglesa de Rochdale, em meio à falta de emprego, oriunda da crise gerada pela Revolução industrial. Os operários nas fábricas viviam em condições precárias, com baixos salários e em condições sub-humanas de trabalho. Moravam em casas sem o mínimo conforto e pagavam muito caro pelo que comiam e vestiam, enquanto acontecia a prosperidade das empresas (RICCIARDI; LEMOS, 2000).

Conforme argumentam Ricciardi e Lemos (2000), em meio a esses problemas sociais, 28 tecelões se uniram para buscar uma solução para essa crise. Concluíram que somente por meio da cooperação poderiam sobreviver. Fundaram um armazém cooperativo de consumo, com o objetivo de oferecer a seus associados pequenas quantidades de manteiga, açúcar, farinha de trigo e de aveia e, posteriormente, fumo e chá. Foi com o movimento desses operários que deu início à história do cooperativismo no mundo.

Na busca de melhoria das condições econômicas e sociais, oriundas das mudanças ocorridas na Revolução Industrial, em decorrência da evolução do capitalismo, as teorias cooperativistas têm seus estudos baseados a partir da lógica de organização da classe trabalhadora (PINHO; PALHARES, 2004).

Para Correia e Moura (2001), no final do século XVIII e metade do século XIX, na Europa, a doutrina do cooperativismo foi evidenciada com indícios de que na Pré-História ocorria a reunião de homens para realização de caças, pescas e outras atividades econômicas.

O cooperativismo é uma forma de organização econômica entre as pessoas para amenizar os problemas sociais. É classificado como um dos principais instrumentos para gerar e distribuir renda e promover o desenvolvimento econômico e social (PINHO; PALHARES, 2004).

Na visão de Macei (2005), o cooperativismo é um sistema de organização econômico baseado em princípios fundamentais, visando eliminar a intermediação comercial e o custo da mão de obra. Martins (2008) explica que o cooperativismo surgiu da necessidade de atender aos interesses de um grupo de pessoas com necessidades comuns.

Para Menegário (2000), a cooperação é entendida como sendo uma ação realizada em conjunto por várias pessoas em torno de um objetivo comum. Para o autor, o cooperativismo consegue realizar a divisão de ganho de forma equilibrada e mantém a liberdade dos associados.

Os princípios cooperativistas, segundo a OCEMG (2013), são as linhas orientadoras por meio dos quais as cooperativas levam seus valores à prática, com base em princípios: princípios da adesão voluntária, princípio do Interesse pela comunidade, princípio da Intercooperação, princípio da educação, princípio da formação e informação, princípio da autonomia e independência, princípio da participação econômica dos membros e princípio da gestão democrática. São esses princípios que regem o cooperativismo e fundamentam a viabilidade da criação de cooperativas.

Macei (2005) explica que o cooperativismo como sistema de organização econômica foi gerado com base em princípios fundamentais para eliminar a intermediação comercial da mão de obra, de modo a atender aos interesses de um grupo de pessoas com necessidades comuns.

3.3.1 Cooperativas

Para a OCEMG (2013), cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem voluntariamente para satisfazer necessidades econômicas, sociais e culturais

comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida.

Como sociedade de pessoas, e não de capital, a cooperativa não é voltada ao lucro, mesmo possuindo finalidade econômica e social. Os cooperados, ou associados, de uma cooperativa são, ao mesmo tempo, usuários, proprietários e investidores no negócio cooperativo (CENSI, 2009).

Para Young (2007), a cooperativa é caracterizada pela interligação entre o tomador de serviços e os cooperados que irão usá-los, firmando um contrato de sociedade cooperativa, no sentido de obrigarem os participantes a contribuir com bens e serviços para o exercício de uma atividade econômica com objetivos comuns, sem visar lucro.

É nessa perspectiva que Prado (2004) define cooperativa como sendo “sociedade de pessoas, de cunho econômico e social, sem fins lucrativos, criada e mantida rigidamente de acordo com os princípios que lhe são próprios para prestar serviços aos sócios”. Corroborando esta visão, Pinheiro (2008, p. 7) define que as cooperativas “são sociedades, com forma e natureza jurídica próprias, constituídas para prestar serviços aos seus associados”.

Pinho e Palhares (2004) esclarecem que as cooperativas, como sociedades de pessoas, constituídas em bases democráticas, não objetivam satisfazer as necessidades de seus associados apenas com bens e serviços, mas também com a realização de programas sociais, o que as diferencia sobremaneira de uma empresa capitalista, que tão somente visa à multiplicação do capital investido. O autor ressalta que a cooperativa tem por fim a prestação de serviços sem intuito lucrativo, enquanto na empresa capitalista a prestação de serviços é o meio de obter o maior lucro possível.

As cooperativas, mesmo possuindo características de qualquer tipo de empresa voltada para a produção de bens e serviços, são formadas pela união de pessoas, trabalhadores ou profissionais diversos, por iniciativa própria, em torno de uma ação de cooperação, com os mesmos interesses de produção, comercialização ou

prestação de serviços de cada associado, cujos interesses não devem ser conflitantes com os objetivos da cooperativa (CRÚZIO, 2005).

Os fundamentos do cooperativismo são vistos na cooperativa como os elementos essenciais para a formulação de suas estratégias, tendo como premissa a promoção do homem e o bem estar dos cooperados (SOUZA, 2008).

O destaque da cooperativa, em comparação com as empresas tradicionais, na visão de Martins (2008), está na forma de gestão diferenciada, sendo os próprios associados os administradores do negócio, visando os mesmos objetivos.

3.3.2 Cooperativas de crédito

Cooperativa de crédito é uma associação autônoma de pessoas que se unem voluntariamente para oferecer às pessoas, físicas e jurídicas, produtos e serviços bancários, autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil, que realiza a sua fiscalização (OCEMG, 2013).

Para Macei (2005), do ponto de vista organizacional, as cooperativas de crédito são instituições financeiras independentes. São regidas pelo Conselho de Administração e pelo Conselho Fiscal, composto pelos próprios associados.

O BACEN (2014) determina que as Cooperativas de crédito têm os seguintes objetivos: apoiar e fortalecer a economia de seus sócios ou cooperados; desenvolver o município e a região onde atua, gerando empregos, agregando valor e aumentando a renda; trabalhar pelo desenvolvimento sustentável de suas comunidades, por meio de políticas aprovadas por seus sócios em assembleia geral; oferecer crédito (empréstimos e financiamentos) com taxas de juros e tarifas inferiores às praticadas pelo mercado; educar financeiramente seus sócios, estimulando a poupança e outros tipos de aplicações financeiras; fornecer benefícios sociais e educativos; e promover segurança financeira e cobertura emergencial a seus cooperados.

Em sua forma de atuação, as cooperativas de crédito apresentam diferenças importantes quanto à sua caracterização e funcionalidade com relação aos bancos que atuam no Sistema Financeiro Nacional.

Quadro 5 - 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 compartilhadas entre os associados.
O administrador é um terceiro (profissional de mercado).	O administrador é o meio (associado).
O usuário das operações é mero cliente.	O usuário é o próprio dono (associado).
O usuário não exerce qualquer influência na definição do preço dos produtos.	Toda política operacional é decidida pelos usuários/donos (associados).
Podem tratar distintamente cada usuário.	Não podem distinguir o que vale para um, vale para todos.
Priorizam os grandes centros.	Não restringem, tendo forte atuação nas comunidades mais remotas.
Têm propósitos mercantilistas.	A mercancia não é cogitada.
A remuneração das operações e dos serviços não tem parâmetro/limite.	O preço das operações e dos serviços visa à cobertura de custos (taxa de administração).
Atuam em massa, priorizando o autoserviço.	O relacionamento é personalizado ou individual, com o apoio da informática.
Não tem vínculo com a comunidade e o público-alvo.	Estão comprometidas com a comunidade e os usuários.
Avançam pela competição.	Desenvolvem-se pela cooperação.
Visam ao lucro por excelência.	O lucro está fora do seu objeto.
O resultado é de poucos donos / acionistas (nada é dividido com os clientes).	São regulados pela Lei Cooperativa.
No plano societário, são regulados pela Lei das Sociedades Anônimas.	São reguladas pela Lei Cooperativa.

Fonte: Leite e Senra (2005, p. 174)

O Quadro 5 aponta que as cooperativas de crédito são sociedades de pessoas e não de capital, e que o poder de decisão está na efetiva participação de seus associados. O usuário é o próprio dono do negócio, e não um mero cliente. As relações obrigacionais entre os sócios e as cooperativas não se confundem com a de fornecedor, cliente e consumidor.

Tendo em vista essas especificidades da diferenciação, para Pinho e Palhares (2004) as cooperativas têm por fim a prestação de serviços sem intuito lucrativo, enquanto que nas empresas capitalistas a prestação e serviços é o meio de obter o maior lucro possível.

Apesar dessas diferenças, as cooperativas são regulamentadas pelo Conselho Monetário Nacional e fiscalizadas pelo Banco Central do Brasil. Podendo possuir regulação própria. Também estão sujeitas às regulamentações estipuladas pelas cooperativas centrais, representadas pelo Siccob Confederações, além de aplicarem sobre elas, no que couberem, as leis tributárias, municipais, estaduais e federais (BACEN, 2014).

3.4 Estudos empíricos

O crescimento das cooperativas de crédito estimula a necessidade de uma organização mais eficiente com vista à manutenção da participação e contribuição dos cooperados. Para tanto, as práticas de governança cooperativa atuam como mecanismos para conservar a participação igualitária, a eficiência e a responsabilidade dos modelos de gestão e, por consequência, a perpetuidade das cooperativas (IBGC, 2013).

Diante deste contexto, a seguir, são apresentados alguns estudos realizados sobre governança corporativa em cooperativas de crédito.

Meurer, Marcon e Alberton (2007) analisaram, sob o olhar da teoria da agência, o desempenho das cooperativas e as expectativas dos associados, que são alcançados com a implantação de mecanismos de governança pelos gestores das cooperativas. Identificou-se que a separação entre propriedade e controle resulta em problemas específicos de gestão e dificulta a ação dos gestores. Com relação às sobras de caixa geradas e distribuídas, deixa transparecer a preocupação com o uso eficiente dos recursos disponibilizados, mostrando que a cooperativa, para alcançar eficiência social, deve ser economicamente eficiente. A teoria da agência permitiu identificar características que diferenciam as cooperativas das empresas de capital. Os resultados demonstraram que a estrutura de capital fechada faz com que o papel do agente e o do principal se confundam, gerando conflitos.

Investigar até que ponto o processo de gestão em uma cooperativa de crédito é de fato, orientado pelos princípios cooperativistas e em que medida estes incorporam de forma espontânea a prática da governança corporativa foi a lacuna observada no

estudo de Araújo *et al.* (2007). Com base na percepção dos cooperados sobre o processo de governança corporativa, obtiveram resultados que indicaram uma contradição entre a análise documental, que revela a presença de indicadores de governança corporativa no Manual de Procedimentos da Cooperativa, e a percepção dos cooperados, que revelaram insatisfação com relação ao processo de comunicação, à ética e ao relacionamento entre fornecedores e colaboradores. Isso fere os princípios básicos de uma gestão voltada para a boa prática da governança corporativa. O estudo evidenciou também as dificuldades das organizações em atuarem plenamente no âmbito da governança corporativa. Concluiu que no âmbito documental fica evidente a atuação, mas no âmbito da percepção revelou as dificuldades para internalizar os princípios de governança na cooperativa, dada a diversidade de posicionamentos dos seus gestores.

Nesta linha de pensamento, Indalecio e Fontes Filho (2010) investigaram quais são e como se comportam os mecanismos de governança corporativa na percepção de seus gestores em organizações mútuas, por exemplo, as cooperativas de crédito. O estudo mostrou que a coesão social e o perfil e o interesse dos associados na cooperativa traçam o modelo de governança corporativa praticado para garantir que os objetivos sejam alcançados. Em uma linha geral, o estudo apresentou sinais consistentes de que a filosofia do desempenho e a essência de diferentes organizações mútuas podem influenciar a motivação do sujeito na participação em ações coletivas empreendidas, retirando a sobrecarga da racionalidade instrumental na decisão e auxiliando na sustentabilidade e estabelecendo a participação.

Analisou-se de maneira dinâmica a percepção dos associados, colaboradores e gestores de uma cooperativa de crédito rural em relação a um dos pilares da governança corporativa, o *disclosure*, que, para o IBGC (2003), refere-se à transparência na prestação de contas. Freitag *et al.* (2009) constataram que os agentes não apresentaram diferenças significativas em sua percepção sobre governança no que diz respeito ao nível de divulgação das informações financeiras da cooperativa. Os autores verificaram, ainda, diferenças significativas de percepção dos agentes sobre o *disclosure* quanto aos aspectos relacionados aos interesses próprios de cada grupo, principalmente quando o assunto em pauta requiritava uma participação ativa dos agentes. Dessa forma, o estudo permitiu identificar que nos

assuntos relacionados à governança, em específico ao *disclosure*, é necessário a participação em assembleias e reuniões corporativas, com vista ao conhecimento e assimilação com os ideais cooperativistas.

Ventura, Fontes Filho e Soares (2009) analisaram o papel do Conselho de Administração como órgão central dentro da governança corporativa. Este tem a função de representar o conjunto de proprietários da cooperativa no exercício permanente de acompanhamento, orientação e controle das atividades dos gestores. O estudo tomou como base as principais teorias que buscam explicar sua atuação, verificando suas premissas e proposições dentro das cooperativas. Os resultados evidenciaram a importância do papel do Conselho no sentido de prover resultado econômico, crescimento, diversificação e relacionamento com os associados. Na investigação, os associados validaram o papel do Conselho de Administração como relevante e essencial para o desempenho da cooperativa.

Analisar a dinâmica de funcionamento do Conselho de Administração das cooperativas de crédito no Brasil foi a proposta do estudo de Fontes Filho, Ventura e Marucci (2007). Os autores buscaram defender o argumento de que para uma boa governança as atividades de execução devem ser exercidas por diretoria estatutária profissional, a Diretoria Executiva, integrada ou não por associados, porém sempre independente do Conselho de Administração, de forma a retornar este órgão ao papel de responsável pela condução estratégica da sociedade. Por meio da análise dos resultados do projeto de pesquisa desenvolvido pelo Banco Central do Brasil denominado “Governança Cooperativa”, o estudo evidenciou que no ambiente de crédito cooperativo brasileiro a distinção das funções estratégicas das funções executivas, incluindo a probabilidade de contratação de dirigentes executivos não essencialmente integrante do corpo social, ainda não foi claramente reconhecida pelo marco legal e regulamentar vigente.

Como se pode observar, os estudos já realizados sobre governança corporativa em cooperativas de crédito centralizam suas atenções na percepção de seus gestores sobre as práticas de governança e seus impactos. De forma geral, os estudos referidos demonstram que os processos de gestão nas cooperativas dependem de um conjunto de procedimentos, normas e práticas, as quais dependem da atuação

dos seus gestores. O estudo de Freitag (2008) pautou-se em identificar tais práticas por meio da percepção de vários interessados numa cooperativa, dentre eles os associados, colaboradores e gestores, a fim de obter-se um ângulo diferenciado. Como resultado, os agentes não apresentaram diferenças significativas de percepção no que diz respeito a aspectos relacionados a interesses comuns, como a necessidade de manutenção de um código de ética e a importância de se analisar as demonstrações contábeis, independente de serem obrigatórias ou não. No estudo, as diferenças significativas de percepção dos agentes foram evidenciadas no que tange aos aspectos relacionados aos interesses próprios de cada grupo, que solicitam um envolvimento ativo dos agentes, necessitando de uma participação efetiva em assembleias e reuniões.

4 METODOLOGIA

Os caminhos percorridos para responder à pergunta norteadora deste trabalho de pesquisa são apresentados por meio dos seguintes subitens: Tipo, abordagem e método de pesquisa, Unidade de análise, sujeitos da pesquisa, Técnicas de coleta de dados e Técnicas de tratamento dos dados.

4.1 Tipo, abordagem e método de pesquisa

Este estudo de campo caracteriza-se como descritivo e de abordagem qualitativa.

Os estudos descritivos têm por objetivo descrever os fatos e os fenômenos de determinada realidade, bem como obter e identificar informações das características de determinado assunto (TRIVIÑOS, 1987; COLLIS; HUSSEY, 2005). Neste sentido, este trabalho constitui um estudo descritivo, uma vez que pretende descrever a percepção dos auditores da Cecremge MG em relação às práticas de governança corporativa em cooperativas de crédito de Minas Gerais.

A pesquisa qualitativa busca dados descritivos a partir da interação do pesquisador com a situação estudada, procurando entender os significados das respostas dos pesquisados, as quais envolvem motivos, atitudes e percepções sobre dado fenômeno ou realidade (MINAYO, 2007; RICHARDSON, 2007). Dessa forma, os estudos qualitativos estão interessados nas perspectivas dos entrevistados e em seus conhecimentos sobre o tema proposto na pesquisa (FLICK, 2004). A abordagem qualitativa permite uma análise mais profunda da percepção dos auditores sobre o argumento tratado neste trabalho.

Esta pesquisa constitui um estudo de campo com auditores da Cecremge MG. O estudo de campo procura o aprofundamento das questões propostas em determinada pesquisa, estudando um único grupo ou comunidade em termos de sua estrutura social, ou seja, a interação com seus componentes. Abrange uma comunidade que pode ser de trabalho, de estudo, de lazer ou voltada para qualquer outra atividade humana (GIL, 2006).

4.2 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa

A unidade de análise é o objeto social a que se referem os fenômenos em estudo e o problema de pesquisa, sobre os quais os dados são coletados e analisados (COLLIS; HUSSEY, 2005).

A escolha do campo onde os dados serão coletados forma a unidade de análise e deve ser definida levando-se em consideração os interesses da pesquisa. Uma decisão importante a ser tomada pelo pesquisador é sobre o que realmente interessa ao seu estudo, determinando a sua unidade de análise, que poderá ser um grupo de indivíduos, uma organização, subgrupos ou determinados indivíduos, bem como considerar as condições de acesso à pesquisa (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1999).

A unidade de análise do presente estudo são as cooperativas de crédito que integram a Siccob Central Cecremge MG.

Os sujeitos da pesquisa são os elementos que fornecerão os dados necessários à realização da pesquisa (COLLIS; HUSSEY, 2005). Como sujeitos de pesquisa foram selecionados oito auditores da Siccob Central Cecremge MG.

4.3 Técnicas de coleta de dados

As técnicas de coleta de dados são formas de levantamento de dados e informações, com o objetivo de permitir a análise e a explicação da pesquisa. Trata-se de uma parte importante da pesquisa, pois a qualidade das informações depende da técnica utilizada na coleta de dados, que deve ocorrer sempre após a definição do tema, do problema e dos objetivos propostos (GIL, 2006).

Triviños (1987) considera a entrevista semiestruturada como um dos principais meios para coletar dados em pesquisas qualitativas, por propiciar aos entrevistados a exposição dos seus pensamentos sobre os temas abordados. Nesta pesquisa, a técnica de coleta de dados é a entrevista semiestruturada.

Durante a pesquisa de campo é importante que a coleta de dados ocorra em seu ambiente natural, com o objetivo de observar, criticar a vida real, com base em teoria, para verificar como a teoria estudada se comporta na vida real. Confrontando a teoria na prática, permite-se responder ao problema de pesquisa e atingir os objetivos. Uma forma de desenvolver a pesquisa de campo é a entrevista com os informantes, para captar suas explicações e interpretações do que ocorre no grupo (GIL, 2006).

Neste sentido, o estudo de campo tem por objetivo conseguir as informações acerca do problema para o qual se procura uma resposta ou descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles, a fim de recolher e registrar de maneira ordenada os dados sobre o assunto em estudo (ANDRADE, 2005).

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas para obter os dados necessários para o estudo das percepções dos auditores da Siccob Central Cecremge MG sobre os desafios das práticas de governança corporativa nas cooperativas de crédito onde atuam (APÊNDICE A).

Seguindo um roteiro semiestruturado, o qual não impôs opções de respostas para as perguntas, permitiu-se aos entrevistados formularem respostas pessoais que melhor exprimiram sua subjetividade (FLICK, 2004).

O roteiro de entrevistas foi composto por 31 perguntas, voltadas para o objetivo de conhecer as percepções dos auditores sobre as diretrizes das práticas de governança corporativa em cooperativas de crédito, analisar as percepções sobre as oito dimensões das diretrizes da governança corporativa e identificar a existência de situações críticas relativas às práticas de governança corporativa em cooperativas de crédito.

O roteiro da entrevista foi analisado com as perguntas de acordo com as oito dimensões das diretrizes da governança corporativa, seu conceito e relevância (Quadro 6).

Quadro 6 - As dimensões das diretrizes das práticas de Governança Corporativa

Dimensão	Pergunta
Governança corporativa	1 e 2
Propriedade	3, 4, 5 e 6
Princípios	7, 8, 9 e 10
Propósitos	11, 12, 13 e 14
Papéis	15, 16, 17 e 18
Poder	19, 20, 21, 22
Processos (práticas)	23, 24, 25
Pessoas	26, 27 e 28
Perenidade	29, 30, 31

Fonte: Elaborado pelo autor

Com esses procedimentos metodológicos, os dados foram analisados por meio da técnica de análise de dados, apresentada a seguir.

4.4 Técnicas de análise de dados

Durante a coleta de dados, é possível identificar novas interpretações, gerando novas questões ou aperfeiçoando as existentes, com novos dados, que se complementam, a fim de verificar as interpretações, com base nas propostas da pesquisa (ALVES-MAZZOTII; GEWANDSZNAJDER, 1999).

A análise de conteúdo, como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visa obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo de mensagens, a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção das mensagens (BARDIN, 2006). Trata-se de uma técnica de comunicações, associada tanto aos significados quanto aos significantes da mensagem. Refere-se ao estudo de textos e documentos. Tem como premissa o fato de basear-se na análise por mensagens embutidas em textos, destacando frases completas ou parciais, oriundas de temas percebidos pelos entrevistados (GIL, 2006).

Inicialmente, as entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas, a fim de obter as máximas informações e significados dos dados coletados. Posteriormente, foram agrupadas de acordo com as categorias relacionadas com o tema da pesquisa.

A categorização é um procedimento usado para fazer a classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação, seguida de um reagrupamento, baseando em analogias, a partir de critérios definidos (FRANCO, 2008). A autora observa que a criação de categorias é o ponto crucial da análise de conteúdo, cuja formulação caracteriza-se por um processo longo, difícil e desafiante, cujo sucesso na análise dependerá da dedicação do pesquisador.

De acordo com Gil (2006), a categorização consiste na organização dos dados de forma que o pesquisador consiga tomar decisões e extrair conclusões a partir deles. Isso requer a construção de um conjunto de categorias descritivas, que podem ser fundamentadas no referencial teórico da pesquisa.

Dessa forma, realizou-se a análise de conteúdo das categorias contempladas, que são as oito dimensões e o conceito e relevância de governança corporativa, a fim de verificar a percepção dos auditores da Siccob central Cecremge MG com relação às práticas de governança corporativa nas cooperativas de crédito.

Com relação às dimensões da análise de conteúdo, definem-se: governança corporativa: concepção e relevância, propriedade, princípios, propósitos, papéis, poder, processos, pessoas e perenidade.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Nesta seção, inicialmente, apresenta-se a caracterização dos entrevistados. Na sequência, analisam-se os dados qualitativamente, à luz das proposições de Bardin (2006), tendo por base as categorias de análise - Governança corporativa: Concepção e relevância, Propriedade, Princípios, Propósitos, Papéis, Poder, Processos (Práticas), Pessoas e Perenidade.

5.1 Caracterização dos entrevistados

Os auditores entrevistados foram identificados com a letra “E”, acompanhada da numeração crescente, à medida que as entrevistas foram realizadas. A codificação visou assegurar o anonimato dos entrevistados, mas foi possível conhecer a caracterização de cada auditor, conforme apresentado no Quadro 7.

Quadro 7 – Caracterização dos entrevistados, por cargo, sexo, idade, tempo no cargo, graduação e pós-graduação

Cargo	Sexo	Idade/anos	Tempo no cargo/anos	Graduação	Pós-graduação	Codificação de entrevistado
Auditor sênior	Masculino	43	10	Ciências Contábeis	Auditoria Externa	E1
Auditor sênior	Masculino	41	12	Ciências Contábeis	Auditoria Externa	E2
Auditor pleno	Masculino	28	3,5	Ciências Contábeis	Auditoria Externa	E3
Auditor júnior	Masculino	33	3	Ciências Contábeis	Gestão Financeira	E4
Auditor sênior	Masculino	43	10	Ciências Contábeis	Auditoria Externa	E5
Auditor pleno	Masculino	30	5	Ciências Contábeis	Auditoria Externa	E6
Auditor sênior	Masculino	48	10	Ciências Contábeis	Auditoria Externa	E7
Auditor júnior	Feminino	32	3	Ciências Contábeis	Não possui	E8

Fonte: Elaborado pelo autor

O levantamento do perfil dos 8 auditores entrevistados mostrou que todos apresentam idade abaixo de 50 anos e que 7 são do sexo masculino.

Quanto à formação acadêmica, todos são graduados em Ciências Contábeis e 6 são pós-graduados em Auditoria Externa e 1 tem especialização em Gestão Financeira. Revelaram que atuam como auditor das cooperativas há mais de 5 anos.

5.2 Governanças corporativa: concepção e relevância

Nesta categoria buscou-se analisar o entendimento dos entrevistados acerca da governança corporativa, bem como sua relevância no ambiente das cooperativas de crédito.

Inicialmente, identificou-se nos relatos dos entrevistados certa homogeneidade de respostas, uma vez que todos apresentaram relatos fundamentados na ideia de uma gestão integral - ou seja, aquela que abarca todos os departamentos da empresa, desde os acionistas aos seus *stakeholders*.

Governança corporativa no nosso entendimento da Central, é a verificação dos Conselhos Fiscal, Administração e da Diretoria Executiva. É verificar se eles estão sendo transparentes nos seus processos, nas suas decisões. Ou seja, no meu entendimento, está relacionado à gestão da cooperativa como um todo. (E1)

Bem, governança corporativa é um conjunto de princípios, né, normas, né, regras que regem a administração de uma entidade, desde a Diretoria aos associados, fornecedores, funcionários e etc. (E7)

Bom, entendo governança como processos, atividades que são realizadas pelos gestores - no caso da cooperativa, os diretores e conselheiros. Ter o objetivo de manter a continuidade da cooperativa de forma transparente e clara para os cooperados e associados. (E8)

Tais posicionamentos coincidem com o posicionamento de Shleifer e Vishny (1997), segundo os quais a governança corporativa está relacionada ao conjunto de relações estabelecidas entre a Direção das empresas, seus Conselhos de Administração, seus acionistas e demais partes interessadas.

Torna-se importante ressaltar a presença do termo *transparência* nos relatos de E1, E2, E3, E6 e E8, para os quais a governança tem por objetivo assegurar a transparência das decisões tomadas na organização, beneficiando, conseqüentemente, os investidores (SILVEIRA, 2004).

Governança corporativa está dentro dos pilares do nosso sistema corporativo. Dentro desses pilares tem a prestação de contas e a questão do conflito de interesses, que devem ser avaliados devido à transparência, né. Esses pilares norteiam toda a administração corporativa, tanto no âmbito de um Conselho de Administração quanto de um Conselho Executivo, e principalmente, Conselho Fiscal. (E2)

Para mim, governança corporativa é o processo, é o conjunto de ideias que se tem para dar transparência à gestão das cooperativas, né. Tanto do Conselho de Administração, dando transparência aos cooperados, que são os mais interessados no resultado da cooperativa. (E3)

Governança? Bom, no meu ver, governança foi um instrumento, uma ferramenta que eles criaram como forma de auxiliar os administradores das cooperativas, geralmente a Diretoria Executiva e o Conselho de Administração, a gerir o seu negócio de forma, principalmente, a questão da transparência, que é a chave da questão da governança e, aos poucos, ir aprimorando também seus conhecimentos da melhor forma de gerir sua administração e conseguir melhores resultados para seus cooperados. (E6)

Identifica-se nas entrelinhas dos relatos de E1, E2, E3, E6 e E8 que o entendimento de governança corporativa está associado ao primeiro grupo de definições, alinhada com os processos e os objetivos de alta gestão, apontados por Andrade e Rossetti (2009), pelo qual a governança é compreendida como a guardiã de direitos das partes com interesses em jogo nas empresas.

Já a partir dos relatos de E4, E5 e E7, nota-se que a governança corporativa está relacionada a um sistema normativo que rege as relações internas e externas das companhias (ANDRADE; ROSSETTI, 2009).

Governança, para mim, é toda a gestão da cooperativa, as regras e normas que a governam, a circularização da informação dentro da instituição, a estrutura organizacional. Eu vejo isso tudo como governança. (E4)

Governança, o próprio nome já diz, é governar. São as regras estabelecidas em regimentos internos e no estatuto social, onde serão detalhados como será governada a cooperativa através da Diretoria Executiva do Conselho de Administração e o Conselho Fiscal. (E5)

Destaca-se nesse sentido que, segundo E2, a aplicabilidade do conceito de governança corporativa ao ambiente das cooperativas ainda é relativamente recente, apesar da grande aceitação da área.

Eu verifico que nas cooperativas esse conceito ainda é muito novo, mas de uns anos pra cá percebo uma aceitabilidade muito grande. Ainda assim, há algumas resistências, né, em trazer uma informação transparente para o

auditor. Algumas questões, que nós avaliamos durante a auditoria, entendemos que são importantes para as boas práticas de governança. Ainda assim, alguns dirigentes não entendem o porquê dela. Quando isso acontece, nós tentamos mostrar para eles a importância deles realmente estarem atentos a todos esses princípios de governança que norteiam a instituição. Isso é primordial para evitar o que chamamos de “conflitos de interesses”. (E2)

Em um segundo momento, buscou-se identificar a importância da governança corporativa sob o ponto de vista dos entrevistados nas cooperativas de crédito. Todos atribuíram à governança corporativa um papel de grande importância no cotidiano das cooperativas.

Identificam-se nos relatos de E1 e E2 questões relacionadas ao ambiente regulatório, explicando a importância da governança nas cooperativas a partir de exigências oriundas do Banco Central do Brasil.

É um assunto bastante relevante, até porque o Banco Central, que é o nosso órgão fiscalizador, ele está cobrando muito esta questão de governança corporativa nas cooperativas de crédito; ou seja, verificar realmente a atuação do Conselho, da Diretoria nos processos das cooperativas como um todo. (E1)

A relevância é enorme, é fundamental. O Banco Central, a partir do momento em que ele começou então a adotar estes questionários de avaliação corporativa, que, na verdade, ele assim implementou o projeto de governança, implementou também as cartilhas de governança, com o intuito de que todo Conselho, Diretoria Executiva e Conselho Fiscal tivessem ciência da importância de fazer boas práticas de governança. (E2)

Ressalta-se que, segundo E4, E5 e E6, a governança corporativa favoreceu a profissionalização das cooperativas de crédito, tornando-as mais eficientes e eficazes, como mostram os relatos a seguir.

Eu acho de suma importância isso né, principalmente a cooperativa que é bem estruturada, que é o Conselho Fiscal, o conselheiro de administração, Diretoria. Eu acho que isso tudo é importante, importantíssimo dentro da cooperativa. Então, eu vejo que a governança meio que profissionalizou o cooperativismo. (E4)

Eles estão aprendendo. Eles estão começando a entender o que é governança, porque antes as cooperativas eram muito amadoras. Hoje, está havendo um trabalho, um estudo, e eles agora estão entendendo que para a cooperativa crescer, tem que ter um trabalho muito grande na governança corporativa. (E5)

Eu acho muito relevante. Quando eu comecei aqui, as diretorias, os administradores eram muito frágeis. As questões do poder também. Com a

governança, principalmente auditor externo. Aqui no caso da central começou a auxiliar esse processo de melhoria dos controles das cooperativas e assim, futuramente, reduzir as falhas que são encontradas. Auxilia também nas questões de fraudes e uns erros bobos que costuma ter. (E6)

Assim como ressaltado pelo BACEN (2014), a adoção das práticas de governança corporativa tem se mostrado eficaz para a perpetuidade das cooperativas de crédito, garantindo a elas maiores índices de segurança e retorno para seus investidores.

5.3 Propriedade

De acordo com Andrade e Rossetti (2009), propriedade é um dos principais atributos que diferenciam as razões de ser e as diretrizes da governança corporativa, caracterizada por uma forte coesão entre os controladores. Esta dimensão objetiva avaliar a percepção dos entrevistados sobre o tema nas cooperativas.

Inicialmente, para esta dimensão, buscou-se compreender como os entrevistados percebem as relações entre os dirigentes e os demais cargos da cooperativa. Nesse aspecto, identificou-se que, na visão de E1, E4, E5 e E6, ela ainda é vista como centralizadora, apesar de afirmarem que é notório o progresso nos últimos anos.

Acho que os dirigentes ainda são meio que centralizadores nos seus processos. Eu vejo nessas visitas que a gente faz nas cooperativas que precisa melhorar essa transparência entre o que acontece em nível gerencial de Diretoria e a nível, como se diz, no nível operacional mesmo. Mas, assim, melhorou muito do que era antes. (E1)

Existem cooperativas que ainda dependem muito da Diretoria mesmo, porque, muitas vezes, o próprio diretor que abriu a cooperativa, vamos dizer assim, continua até hoje. Devido a isso, têm muitos diretores que não têm uma mentalidade propícia para mudança. Então, isso gera muitos conflitos de interesse, que, na maioria dos casos é pelo fato de em algumas cooperativas os dirigentes, principalmente o presidente, ele tem muito essa, essa visão, não aceita opinião. É o que ele fala, e ponto final. Mas mesmo assim eu percebo uma mudança lenta e gradativa... uma mudança positiva. (E6)

No que se refere ao monitoramento do ato de gestão dos dirigentes das cooperativas, de acordo com todos os entrevistados, esse processo pode ser compreendido como eficaz, sendo a prestação de contas fiscalizadas pelas atividades de auditoria.

Bom, nós avaliamos com base na premissa de um controle interno bem adequado, né, tanto um controle administrativo operacional adequado. Nós avaliamos dessa forma. (E2)

Na minha visão é ótimo. São monitorados através da análise das atas do Conselho de Administração e das atas da Diretoria Executiva, pelas Auditorias Internas, as Auditorias Externas e pelo Conselho Fiscal. (E3)

Nesse contexto, destaca-se nos relatos de E1, E2, E4 e E7 uma ressaltada importância dada à necessidade de cumprimento de normas do Banco Central.

Em um processo de auditoria, nós identificamos se a cooperativa, a instituição, ela tem uma preocupação com relação a melhorar seus controles, né, adequar-se às boas práticas, adequar-se às normas do Banco Central. (E2)

Na auditoria, é muito importante que a cooperativa atenda às demandas do Banco Central. Esse é um dos pontos principais do processo. (E7)

Na sequência, buscou-se analisar a opinião dos entrevistados sobre a possibilidade de ocorrência de divergência de interesses entre as cooperativas e os interesses pessoais dos cooperados. Nesse sentido, E2 destacou que esse conflito de interesse deve ser, ao máximo, evitado no ambiente das cooperativas.

No meu contexto, isso não deve acontecer, mesmo porque deve haver uma separação entre interesses da organização e os interesses das pessoas, isso tanto no âmbito profissional, no âmbito pessoal também. (E2)

Na visão de E3, a cooperativa deve trabalhar em função de atender, prioritariamente, às necessidades dos associados.

Os dirigentes estão ali como profissionais para representar os direitos da cooperativa, o direito de todos os associados, que são o bem maior da cooperativa. Se não fosse isso, não deveria nem ter a cooperativa. (E3)

Segundo E2, as divergências de interesses ocorrem, porém estão diminuindo com o passar do tempo.

Então, em minha opinião, eu vejo que isso melhorou também. Havia, assim, muito ainda esse conflito, mas isso mudou também, né, com o passar do tempo. (E2)

E5 acrescentou que essa diminuição é oriunda de reformulações dos quadros diretivos das cooperativas.

Quando eu entrei aqui, há dez anos atrás, a maioria dos conselheiros ainda pensavam que a cooperativa era dele. Hoje, com a governança e com o modelo dualístico, estão vindo diretores contratados. Então a visão está mudando um pouco, pra melhor. (E5)

E8 ressaltou que esse processo mede a eficácia da governança exercida pelas cooperativas.

Então, isso aí já é bastante delicado, porque é aí que a gente vai avaliar se a governança realmente é boa ou não. Então, se tiver um dirigente, que pode ser um ou que pode ser um em conjunto com outro, visando o seu próprio benefício, é provável que isso futuramente acarrete em algum desgaste pra cooperativa. (E8)

O IBCG (2003) ressalta que a gestão de uma cooperativa deve buscar melhorias de performance, transparência, clareza e eficiência, as quais devem ser aplicadas na organização de forma integral.

Existem alguns mecanismos criados nas cooperativas para o alinhamento do comportamento do cooperado, que pode ser ao mesmo tempo usuário, proprietário, investidor e gestor (ANDRADE; ROSSETTI, 2009). Nesse sentido, O IBCG (2003) propõe a existência de órgãos consultivos, executivos e de fiscalização como forma de favorecer as melhores práticas de governança corporativa.

Para o caso das cooperativas, objeto deste estudo, na visão de E3 estes mecanismos estão diretamente relacionados à padronização dos serviços entre os cooperados.

Os mecanismos criados no sistema, a padronização dos serviços entre todos os cooperados, sem distinção desse cooperado. Se você for tomar um cooperado só como proprietário, aí você iria analisar qual é a rentabilidade que ele está te dando, né. Eles devem ser tomados, eles devem ser tidos todos de formas iguais. Então tem que ter o alinhamento dos produtos, de serviços, de acordo com a necessidade dos cooperados. (E3)

E7 complementa que a igualdade entre os cooperados é um princípio de grande importância nas cooperativas, sendo alcançado por meio da auditoria interna e externa.

É igualdade entre os cooperados. É um princípio bastante importante na cooperativa de crédito. Na minha opinião, os mecanismos que ajudam a cooperativa alcançar isso é a auditoria interna. A auditoria interna vai verificar, por exemplo, uma tabela de taxas, de remuneração de aplicações de crédito, se ela está sendo igual pra todos. É a lei 757/71. (E7)

Batista (2009) ressalta que os instrumentos de controle e fiscalização, como auditorias, reduzem a possibilidade de ações indevidas, assegurando, por consequência, uma gestão eficiente e monitoramento da atuação dos gestores, com a finalidade de promover o alinhamento entre os interesses dos associados e os da cooperativa.

5.4 Princípios

Andrade e Rossetti (2009) afirmam que a dimensão princípios abarca um sistema de valores que deve nortear as ações da alta gestão. Essa dimensão de análise buscou compreender as bases éticas da governança em que a cooperativa se encontra estruturada.

Inicialmente, buscou-se identificar os valores que regem as cooperativas integrantes da instituição objeto de pesquisa. Nesse aspecto, ressalta-se a transparência, valor mencionado nos relatos de E3, E6, E7 e E8.

Igualdade e, principalmente, a transparência, né. (E3)

Eu acho que é a ética, a transparência e a questão da permuta de informações, que envolve um pouquinho com transparência. (E6)

Transparência, igualdade, transparência no baixo custo dos produtos e serviços oferecidos. E7

Transparência nas atividades, ajuda mútua e interesses comuns. (E8)

Nesse sentido, destaca-se a *disclosure* (transparência), um dos princípios fundamentais da governança corporativa, segundo Andrade e Rossetti (2009).

Na sequência, os valores, ética e igualdade apareceram nos relatos de três entrevistados cada um.

A ética, enquanto valor foi identificada nos relatos de E1, E5 e E6.

Seria a ética dos funcionários, o compromisso, o próprio cooperativismo em si. (E1)

Nosso valor que é um pilar, sem dúvidas, é a ética. (E6)

A igualdade esteve presente nos relatos de E3, E4 e E7, remetendo a um dos componentes do sistema de valores ressaltado por Andrade e Rossetti (2009), o *fairness* (senso de justiça e equidade).

Para mim, é a igualdade. Ela é um valor fundamental para que tudo ocorra da maneira correta. (E4)

Igualdade, principalmente igualdade no tratamento com os cooperados. (E7)

Andrade e Rossetti (2009) ressaltam como um dos principais valores da governança a *accoutability* (prestação responsável de contas), que, por sua vez, foi identificado no relato de E2.

Acho que podemos falar também da prestação de contas dos serviços executados, que deve ser realizada de forma consistente. (E2)

No que refere-se à percepção dos entrevistados acerca da prática dos valores na cooperativa, todos avaliaram como satisfatória. Os valores igualdade e transparência foram os mais citados nesse aspecto.

Olha, eu vejo como muito bom. Por exemplo, a igualdade é percebida através da padronização dos produtos e serviços disponibilizados aos cooperados. É a transparência através das fiscalizações dos atos da gestão da cooperativa. (E3)

Bom, vamos por exemplos. No caso da transparência, isso aí seria através das assembleias mesmo, das reuniões feitas com os cooperados, né. [...]. Com relação à igualdade, nós fazemos os testes de diferenciação em aderência dos manuais da cooperativa. Ou seja, analisar se está sendo feito para todos os cooperados de forma igualitária, de acordo com o manual. (E8)

No caso de ocorrência de alguma transgressão ou divergência de valores com os que a cooperativa prima, segundo todos os entrevistados, a ocorrência é registrada em ata de auditoria e tratada em reuniões.

Bom, se foi percebido algum tratamento desigual é evidenciado em relatório de auditoria. Isso pode ser evidenciado num comentário, num relatório ou então pode virar um apontamento de auditoria, o que vai fazer a cooperativa ter que responder o porquê de estar ocorrendo e apresentar um plano de ação no sentido de regularização desse apontamento. (E7)

Após o apontamento, segundo E4, a ocorrência é tratada pelo Conselho Administrativo da Instituição.

É o seguinte: tem um conselho. Aí vem a questão da governança. Tem um Conselho de Administração, que é uma pirâmide. É o Conselho de Administração, Diretoria e Conselho Fiscal. Fica a critério deles decidirem. (E4)

Em casos extremos, segundo E5, o Conselho de Administração pode decidir pela exclusão do transgressor.

Uai é levado para o Conselho de Administração, e o Conselho de Administração levanta se transgrediu mesmo, podendo, em casos máximos, até excluir ou demitir o cooperado. (E5)

No que se refere ao monitoramento de princípios, objetivos e valores institucionais, para se identificar como são percebidos pelos associados e dirigentes, não houve um consenso dos entrevistados.

Segundo E5, as cooperativas não possuem um modelo sistematizado de monitoramento deste tipo de informação.

Isso aí. Na minha opinião, vai ter que ser melhorado, e muito. A cooperativa não tem nada formal para monitorar esse tipo de percepção. Tem o jornalzinho mensal, que demonstra o que está sendo feito mensalmente, mas isso não é monitoramento. Acredito, sim, que todas as cooperativas têm que ter um agente de controle interno. (E5)

Os relatos dos demais entrevistados estavam relacionados a uma maneira que eles julgavam eficaz de monitoramento, e não ao processo de monitoramento executado pela cooperativa.

5.5 Propósitos

Andrade e Rossetti (2009) explicam que esta dimensão busca analisar a visão de longo prazo da cooperativa, identificando se ela está claramente definida e alinhada para o crescimento da instituição.

Inicialmente, buscou-se compreender as questões a respeito do planejamento estratégico das cooperativas que compõem a instituição analisada. Os auditores entrevistados não possuíam muitas informações acerca dessa questão, uma vez que a elaboração de cada planejamento é de responsabilidade da administração de cada cooperativa.

Em nossa central, nós somos um departamento de normas, onde nós temos dois consultores, que fazem um trabalho em campo junto com as cooperativas, auxiliando-as na elaboração de seu planejamento estratégico. Nós, auditores, avaliamos esse planejamento estratégico em campo, mas não o construímos. (E2)

Segundo E4 e E5, os auditores buscam ressaltar, junto com as cooperativas atendidas, a importância de se ter um planejamento estratégico formalizado.

A gente, sempre, na auditoria, a gente sempre fala assim: “A cooperativa tem que ter um planejamento, um cronograma, metas a curto e logo prazo”. (E4)

Nós que trabalhamos na auditoria, a gente em toda auditoria pede pra ver se estão seguindo o planejamento estratégico. [...] Eu busco sempre falar, explicar, na cooperativa que estou atendendo a importância de criar um planejamento estratégico. (E5)

Contudo, ainda segundo o E4, a maioria das cooperativas contrata consultores externos para o desenvolvimento do planejamento estratégico, e esses o desenvolvem em uma estrutura inadequada para aplicação à realidade da instituição.

Só que é seguinte: muitas fazem o contrato do consultor. O consultor faz os planejamentos. Só que a gente observa que eles fazem uma coisa muito além do que é a realidade deles. Não tem como ser aplicada. (E4)

Para o caso das cooperativas que possuem um planejamento estratégico formalizado, buscou-se compreender seus principais indicadores de desempenho. Ou seja, o insumo da análise do trabalho dos auditores.

Identificaram-se nos relatos de E1, E4, E5, E6 e E7 indicadores relacionados ao aumento da carteira de associados e aumento de lucro.

Os indicadores têm muitos, por exemplo: inadimplência, concentração de devedores, provisão de risco de crédito, evolução do patrimônio de referência, risco por cliente, evolução dos ativos [...]. (E1)

Aumento da carteira de crédito, aumento do patrimônio, captação de novos cooperários e aumento da carteira de depósito. (E4)

Indicador, assim, por exemplo, eles querem aumentar em 20% ou 30% o número de cooperados, aumento da carteira de crédito. (E5)

Evolução de carteiras, tanto de captação como operação de crédito, patrimônio líquido e, em alguns casos, aberturas de agências. (E6)

Para mim, o principal indicador é o aumento da carteira de crédito. Por exemplo, o crescimento em anos de 50% de operações de crédito. (E7)

Esses indicadores corroboram a teoria da maximização da riqueza. Nesse ambiente, as empresas buscam adotar melhores práticas de gestão, a fim de aumentar o seu valor satisfazendo por consequência, seus acionistas, credores e demais interessados nas finanças da empresa (DAMODARAN, 2002). Para Jensen e Meckling (1976) a função-objetivo da empresa é maximizar o seu valor no mercado.

Notavelmente, o planejamento estratégico das cooperativas deve compreender as estratégias de crescimento delas no longo prazo. Nesse aspecto, segundo E2, essas estratégias variam de acordo com a natureza da cooperativa.

Bom, depende de cada segmento também, né. Isso é muito particular. A instituição tem diversas estratégias que mantém seus negócios dentro do planejamento, dentro de uma perspectiva, de um Conselho Administração, de um executivo comumente trabalhando com seus funcionários e beneficiando logicamente seus cooperados, ao passo que uma outra cooperativa de segmento fechado também tem uma outra estratégia. Então, é isso, depende de cada instituição, de cada segmento. (E2)

5.6 Papéis

Os papéis e responsabilidades dos membros da cooperativa, se documentados e organizados, ajudam a definir e documentar as funções de cada empregado. Pela análise do conteúdo apurado, podem-se verificar os desempenhos, as atribuições e as responsabilidades dos administradores das cooperativas. O verdadeiro papel que uma autoridade possui, as competências que deve apresentar o grau de responsabilidade são analisados nesta dimensão.

E8 afirma que as avaliações dos papéis desempenhados pelos administradores são feitas com base nas atas e nos relatórios da gestão. O controle interno pode ser considerado a principal resposta encontrada a estes indagamentos.

Bom, é assim: o agente de controle interno, ele tem o papel na cooperativa de acompanhar todos os funcionários, as atividades dos administradores e dos funcionários, de toda a estrutura funcional da cooperativa. Então, o agente de controle interno tem esse papel de acompanhar as atividades de cada um. E, de modo geral, como havia dito, é o Conselho Fiscal que fiscaliza também as atividades envolvidas. (E8)

A maneira como as decisões ocorrem nas cooperativas é elemento essencial para o estudo desta dimensão. Percebe-se a existência de uma estrutura definida dos papéis e responsabilidades dos administrados nas cooperativas.

E1 afirmou que na cooperativa, apesar de se ter o mapeamento das atividades, o Conselho de Administração, o diretor-presidente, o diretor-financeiro, o diretor-administrativo e o Comitê de Crédito das operações podem emitir pareceres nas alçadas das aprovações nos dossiês conjuntamente.

É, porque as cooperativas de crédito, eu particularmente vejo, elas têm muitas particularidades. A gente vê uma cooperativa muito pequena e a gente vê algumas cooperativas muito grandes. Então, não, não é muito uniforme esse tipo de decisão de determinar o papel de cada um. (E1)

A delegação das decisões também pôde ser percebida nas respostas encontradas.

O Conselho de Administração elege uma Diretoria Executiva, e essa fica a cargo de delegar essas atribuições para os funcionários e logicamente que vai beneficiar o cooperado. Então, essas atribuições ocorrem dentro de um organograma. (E2)

A necessidade de decisão em assembleia foi afirmada por E8, dependendo apenas da matéria e do quórum do tema em pauta.

As definições das alçadas foram analisadas nesta dimensão. O próprio regimento interno das cooperativas as define, conforme E2. As definições das responsabilidades dos dirigentes são feitas pelo Banco Central, por meio de resoluções e, dentro das cooperativas, são definidas por reuniões do Conselho.

A verificação do desempenho da linha hierárquica em uma cooperativa é realizada por meio da comparação entre o Regimento Interno, que descreve as atividades a serem desenvolvidas e o que de fato ocorre.

O desvio de funções também merece destaque nesta dimensão, como ressalta E3:

Dependendo do porte da cooperativa, mas a gente tem visto. Posso citar o exemplo de uma cooperativa que eu estava, uma cooperativa muito pequena e que um ou dois funcionários faziam tudo. (E3)

E6 afirmou que a forma de percepção do desempenho é feita por meio da realização de testes de aderência e de suficiência com base nos regulamentos e regimentos aprovados.

5.7 Poder

Nesta dimensão, buscou-se compreender as relações de poder dentro da instituição e a forma como as negociações são articuladas.

Inicialmente, buscou-se analisar o incentivo para a participação de cooperados no processo eleitoral. Segundo E1, este processo ocorre com as campanhas de candidaturas de diferentes chapas aos cargos, que devem ocorrer sempre dentro dos parâmetros previstos no regimento interno.

Eu acho que tem a questão do Comitê Eleitoral e da Comissão. Aí também é através do Estatuto, que fala sobre isso. Agora, no caso de incentivar, se eles estão fazendo campanhas pra ter outras chapas. (E1)

E3 afirmou que não percebe nenhum incentivo à candidatura:

Eu não vejo esse incentivo por dentro das cooperativas. (E3)

O apontamento de E3 foi confirmado por E6 ao afirmar que não percebe incentivos para a participação do cooperado no processo eleitoral.

E4 e E5 mencionaram os dispositivos legais:

Pelo estatuto social tem a questão da renovação dos membros, né. A cada período tem que renovar, por exemplo, dois terços dos conselhos. (E4)

E5 citou a permanência de pessoas na Diretoria ocupando os mesmos cargos, apesar da obrigatoriedade da mudança:

Apesar de ser obrigatória pelo menos a mudança de um terço, ainda há muitos cooperados que estão na cooperativa. Estão na Diretoria desde o início. Isso aí é um caso que deve ser melhorado. (E5)

E8 apontou a presença de um grupo, com limites à participação de demais pessoas, que normalmente ocupam os cargos de direção:

Pelas auditorias que eu já fiz, eu identifico isso muito pouco. Geralmente, são os mesmos conselheiros, mesma diretoria. Vai mudando de cargo, vai fazendo um círculo nos cargos. Geralmente, é uma chapa só. Dificilmente você vê mais de uma chapa só. Então, eu acho que isso é pouco divulgado. Acho que fica mais pra um grupo fechado. (E8)

A análise das possibilidades de ascensão dentro de uma cooperativa também foram verificadas nesta dimensão (E1, E3 e E8). E1, por exemplo, mencionou que falta conhecimento para saber qual seria a melhor forma de desenvolvimento de suas competências.

E4 ressaltou a importância do conhecimento para a ascensão:

O que eu vou te falar é o seguinte: atualmente, através do SINCOB e confederação, fizeram um plano de carreiras e salários. Então tá sendo passado para as cooperativas. As cooperativas também têm isso, mas a gente vê o seguinte: pessoas que têm o domínio maior assim, elas são mais valorizadas na cooperativa. (E4)

A importância dos profissionais da área de Recursos Humanos foi ressaltada por E5.

Hoje, com o crescimento das cooperativas, tem muitas cooperativas que já tem um RH, já contratam... Se não tiver RH, já contratam os serviços. Tem cooperativas que já vi que tem até psicólogo para fazer testes com as pessoas. Já melhorou muito então. (E5)

A presença de lideranças nesta dimensão pode ser relacionada com os bons resultados encontrados nas cooperativas.

É, as cooperativas, eu acho que através dos diretores, através do diálogo com o cooperado, né. No dia a dia, conversando com o cooperado, o cooperado vai demonstrar satisfação com aquele que atendeu. Isso na visão externa dos cooperados que estão ali. E a interna, eu acho que seria mais o convívio no dia a dia com os demais funcionários. Eles já olham que está tendo e até com eles mesmo, sabe, com a Diretoria mesmo. Você, já tendo mais, chega, já conversa mais com ele. Isso já demonstra mais liderança. (E3)

A análise comportamental do empregado, realizada semestralmente, como afirmado por E5, é considerada elemento fundamental para a avaliação do desempenho e para a possibilidade de ascensão.

A substituição de diretores dentro das cooperativas também se torna importante para a análise dessa dimensão. Apesar de ser ato considerado raro para os entrevistados, o próprio diretor pode pedir a exoneração do cargo, por questões políticas ou por questões particulares.

O mais comum é quando ele pede desligamento. Não interessa mais. É muito raro, às vezes, né. Ele pede, não quer mais desempenhar, não quer mais ser um conselheiro fiscal, um conselheiro de administração. Ele faz uma carta e pede pra se desligar por motivos particulares, talvez. (E7)

5.8 Processos e práticas

Nesta dimensão, pretendeu-se analisar a base das recomendações dos códigos de boa governança e a forma de condução dos negócios e de gestão da instituição (ANDRADE; ROSSETTI, 2009).

Analisando as respostas apuradas dos entrevistados, identificaram-se os critérios de gestão de conflitos na agência e as estratégias adotadas para a minimização de custos e distribuição de sobras. E2 e E3 afirmaram que as sobras têm a destinação de fundos obrigatórios - por exemplo, um fundo de reserva ou um fundo para reserva de expansão visando a melhorias em instalações.

Nas respostas de E2, E3 e E4 são citados exemplos do que ocorre também em outras cooperativas, a título de exemplificação e comparação. O fato demonstra que os entrevistados têm conhecimento do que ocorre em outras cooperativas.

E3 informou que as sobras são retiradas de acordo com as operações realizadas. Citou como exemplo os juros pagos nas operações de crédito. Complementou que há inoperância no rateio de perdas. As perdas, normalmente, são contabilizadas, e aguarda-se o próximo exercício financeiro, conforme se comprova:

Até hoje eu não, o tempo que eu tenho de sistema, eu não vi o rateio. Em nenhuma das cooperativas que eu fui eu peguei o rateio de perdas ainda entre os cooperados. (E3)

As prerrogativas de deliberação nas assembleias e no estatuto foram apontadas E4 e E7, respectivamente. Nas assembleias, ocorre a determinação de como será a distribuição das sobras, respeitadas as definições preliminares do Conselho de Administração. A importância do Estatuto pode ser delineada nos apontamentos de E7:

Então, de um modo geral, as sobras, elas obedecem à distribuição. Pelo menos o que está no estatuto, né, que geralmente, é 10 % para reserva legal, 5% pro fundo de assistência social. (E7)

As reuniões da Diretoria Executiva nas Cooperativas também configuram tema importante abordado nesta dimensão. As respostas encontradas a estas perguntas demonstram que as reuniões ocorrem com diferentes frequências, podendo acontecer semanalmente ou mensalmente, mediante a formalização em ata dos assuntos a serem abordados:

Nas cooperativas? Elas acontecem mensalmente. Assim, temos algumas que acontecem com frequência, semanal. Tem outras que é mensal Então,

já nesse sentido assim de reuniões de formalização, as cooperativas, assim, elas já estão bem alinhadas. Algumas têm poucas que não têm formalizada as reuniões, mas semanalmente que eu observo, semanalmente, eles tão reunidos com gerentes, com outros cargos, para direcionar os trabalhos deles, né. (E4)

A aderência ao regimento da Diretoria Executiva e do Conselho de Administração foi apontada como essencial para a formulação das assembleias. E4 afirmou que em poucas cooperativas não se realizam as reuniões formalizadas. O fato demonstra uma diferente maneira de gestão, não sendo apontado pelos demais entrevistados.

As reuniões e deliberações podem ser definidas como importantes para os aspectos de formulação, homologação e monitoramento, com base nos conceitos analisados de Andrade e Rossetti (2009). Alcançar bom desempenho da equipe em prol de seus ideais, definir metas, criar sinergia na equipe, manter a transparência de informações e criar estratégias podem ser apontados como os principais benefícios encontrados.

As obrigações dos membros da Diretoria Executiva também foram analisadas nesta dimensão. A exigibilidade do cumprimento do plano de trabalho do Conselho de Administração, da Diretoria e do Conselho Fiscal foi apontada por E1 como uma cláusula do Estatuto. Neste plano de trabalho, são delineadas as estratégias e as ações a serem realizadas durante um período de tempo, as obrigações e a gestão.

Existe, e a gente cobra desse pessoal um plano de trabalho do Conselho de Administração, da Diretoria e do Conselho Fiscal. Então, esse plano de trabalho seria a definição de um plano de trabalho durante o ano. (E1)

E2 mencionou que durante a realização da auditoria são avaliadas as atuações dos conselheiros e dos diretores. Os benefícios são apontados em prol do próprio cooperado. Os relatórios de gestão anual e os jornais são apontados como formas de controle. Neles são demonstrados os trabalhos e as ações realizados; enfim o cotidiano das cooperativas. Estas ações contribuem para a credibilidade da cooperativa, com transparência e efetividade:

[...] esses jornaizinhos também que as cooperativas têm feito que demonstra o trabalho, o dia a dia do que está sendo feito nas cooperativas. Isso é muito, em minha opinião. Isso é muito legal, é muito importante para o processo de transparência da gestão da cooperativa. (E3)

Assim, é perceptível que a prestação de contas, de forma concreta e transparente, considerando as peculiaridades da cooperativa, torna-se elemento essencial de segurança para a gestão.

5.9 Pessoas

Nesta dimensão, baseando-se em Andrade e Rossetti (2009), buscou-se identificar a forma como o clima organizacional é constituído, considerando a gestão dos recursos humanos da instituição e a forma de premiação pela eficiência operacional.

As respostas encontradas na análise desta dimensão demonstram a ineficiência do Setor de Pessoas. Os entrevistados apontaram que há falhas que a gestão ainda não atende a todos os anseios dos cooperados. Contudo, a busca de um processo de melhoria foi reconhecido por E1.

A existência do Plano de Cargos e Salários e de planos de carreira, aperfeiçoamento e avaliação contínua foi apontada como benefícios percebidos. Esses planos têm por objetivo alcançar os equilíbrios internos e externos, mediante a definição das atribuições, deveres e responsabilidades de cada cargo e os seus níveis salariais.

A retenção de talentos foi apontada por E3 como uma forma de ganhar importância em um ambiente de negócios mais exigente, em que a rapidez e a competitividade exigem resultados eficazes. O reconhecimento da importância das pessoas é considerada fundamental, exigindo-se cuidado especial com seus profissionais, de modo a reter aqueles que apresentam as competências necessárias para atuar e se destacar nesse cenário.

Em tempos de crise econômica, a retenção de talentos pode ser também uma grande aliada na redução de custos. Afinal, reter talentos significa manter aqueles que trazem melhores resultados. A perda de talentos, segundo E3, é muito onerosa para uma organização pois leva consigo sua experiência e conhecimento.

O baixo remanejamento nos altos cargos de diretoria e de gestão foi apontado por E4 e E7, que reconheceram a existência de uma pessoa responsável pelo Setor de Recursos Humanos.

Geralmente, é o setor ligado, a Contabilidade. Então, existe uma pessoa responsável por aquelas admissões ou demissões, mas sempre também eles contam com uma consultoria, ou seja, uma psicóloga pra admissão, entrevista com pessoas de fora da cooperativa. (E7)

O clima organizacional também foi analisado nesta dimensão. As percepções que os colaboradores possuem da organização, referindo-se às propriedades motivacionais presentes nela, influenciam de forma positiva a qualidade e a produtividade do trabalho.

Considerando a motivação um ato que tem o intuito de levar a pessoa a fazer algo a partir da exposição de motivos ou causas, pode-se considerar que o papel da organização no processo de motivação é extremamente importante, pois é necessário que haja razão para haver a motivação. É nesse momento que a filosofia, as metas e os objetivos da empresa entram como fatores motivacionais. Esses fatores motivacionais são percebidos pelos membros a partir do clima organizacional.

É um pecado nas cooperativas a falta das pesquisas de clima organizacional. É necessário uma gestão estabelecendo isso, as definições e as pesquisas. (E4)

A contratação de empresas especializadas para o estudo do clima organizacional foi mencionado por E6.

E8 crítica o processo, ao relatar que o *feedback*, o retorno aos empregados de suas atitudes e ações, não é fornecido pelo gestor. Isso pode interferir no resultado dos estudos de clima organizacional.

O *feedback* pode ser considerado uma excelente ferramenta de aprendizado e aprimoramento no trabalho, pois é por meio dele que se pode buscar a perfeição e descobrir o caminho certo a seguir.

A utilização de ferramentas de monitoramento do clima organizacional torna-se importante, por ajudar a elevar o nível de satisfação dos colaboradores. Estes se sentem ouvidos, respeitados e, principalmente, participantes da melhoria da empresa.

E7 assim relaciona o clima organizacional com o planejamento estratégico:

Bom, eu acho que essa avaliação é feita no dia a dia, pelo contato desse Conselho, do Fiscal ou Administrativo, ou da própria Diretoria, que costuma, às vezes, estar mais perto, né. Eu não vejo de uma forma, a questão formalizada dessa avaliação, mas isso também consta, às vezes, em planejamento estratégico. (E7)

Analisando a última pergunta desta dimensão, podem-se encontrar os critérios perceptíveis e relatados para a ascensão nos cargos nas cooperativas.

E1 menciona alguns critérios utilizados, como produtividade, competência, comunicabilidade, proatividade e busca do desenvolvimento em benefício do ambiente como um todo.

E2 menciona que cada instituição tem seus próprios critérios, como o cumprimento de metas pelo empregado e o alcance dos objetivos previamente propostos, como se percebe:

Bom, é critério. Vai muito da política mesmo de cada instituição de cooperativa. É dentro dos critérios. Por exemplo, o funcionário tem que cumprir determinadas metas, e para ele alcançar aquela meta, a cooperativa de TI, enfim, eles vão traçar os objetivos para que ele possa alcançar essa meta né. Se naquele período ele não conseguiu alcançar, por algum motivo, então, tem que fazer uma avaliação sobre esse contexto, para que esse funcionário, então, possa atingir os resultados esperados, ser bem avaliado e, logicamente trazer os benefícios para a própria instituição. (E2)

A inexistência e a demora no processo de ascensão foram apontadas por E4. Verifica-se que todo Plano de Cargos e Salários, Carreira e Remuneração deve estimular o crescimento e aumentar a confiança dos funcionários na empresa. O desafio de enfrentar novas responsabilidades e a valorização percebida por parte da organização, melhorarão a qualidade da produção do trabalhador e, consequentemente, a empresa obterá resultados mais satisfatórios.

5.10 Perenidade

Esta dimensão propõe-se a analisar as ações orientadas para prover a perpetuidade da organização.

Para se analisar esta dimensão, buscou-se, inicialmente, identificar 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. Na sequência, analisou-se o que tem sido feito para envolver o maior número de associados na condução dos negócios e gestão da cooperativa. Por fim, buscou-se analisar os mecanismos de controle de riscos adotados pelas cooperativas, além dos de riscos obrigatórios exigidos pelo Banco Central do Brasil (BACEN) e outros órgãos reguladores.

A melhoria dos processos internos da cooperativa, a melhoria da gestão, maiores oportunidades e a melhoria de processo interno com o uso de uma metodologia de solução de problema foram apontados como elementos essenciais na busca de competitividade.

A cooperativa para se manter no mercado, eu acho que ela tem que em primeiro conscientizar os cooperados e funcionários que os processos internos são importantes. Então, assim, o objetivo da cooperativa é visar sobras. Então, se ela está vindo com resultados positivos durante os anos, ela está no caminho certo. (E1)

A capacitação de empregados e a preocupação em aproximar o cooperado da organização também foram apontadas como formas de assegurar a perenidade.

A perenidade, segundo E3, seria obtida com a disponibilização de produtos diferenciados, o oferecimento de taxas menores do que no mercado e um tratamento diferencial. Para E3, mais do que a criação de valor, existe um desejo primário de praticamente todos os envolvidos de não perder sua riqueza. Esse propósito, normalmente, não é tratado explicitamente no ambiente empresarial. Perenidade vai ao encontro desse propósito, pois é um conceito que coloca a preservação de riqueza em primeiro plano, sujeitando retorno e o crescimento a ela.

O tempo e as mudanças associadas também foram apontadas como inimigos da perenidade. A questão do otimismo ilusório incrustado na cultura organizacional é um elemento central de muitas derrocadas e merece tratamento focado para evitar seus malefícios. E, finalmente, a causa primária da maioria dos problemas: erros de gestão e governança, que começam silenciosos e, quando aparecem, podem se mostrar demasiadamente grandes. O tratamento adequado desses itens pode preservar empresas e riquezas indefinidamente.

Nos apontamentos de E7 encontra-se a importância da continuidade:

A continuidade deve ser considerada através do planejamento estratégico. Quando a cooperativa monta seu planejamento, ela verifica essa questão: as ameaças do mercado em relação a essa entidade, os seus pontos positivos, o que ela pode fazer pra estar desenvolvido esse ponto positivo, que geralmente, são produtos e serviços a mais baixo custo. Então, passa muito também pelo planejamento estratégico da cooperativa. (E7)

A condução dos negócios e a gestão da cooperativa com um maior número de associados também foram analisadas nesta dimensão. As assembleias foram apontadas como a principal maneira de participação dos cooperados.

As cooperativas, quando a gente pergunta sobre a participação de cooperados nas assembleias, a gente vê que a cooperativa, ela tem o interesse de aumentar essa participação, às vezes até de forma que não seria a mais conveniente, né, fazendo um sorteio ali. O cooperado tinha que participar da assembleia pra mostrar, para ele fazer uma pressão nos diretores mesmo, mostrar que ele está interessado no resultado da cooperativa né. (E3)

E5 mencionou a pouca participação e a forma como as assembleias são divulgadas:

Não há muita participação ainda, mas a cooperativa faz de tudo. Envia carta para a pessoa, coloca no site, publica o edital, coloca em murais, faz diversas coisas... Tem jornal mensal, mas ainda tem muitas cooperativas que não conseguem atrair o cooperado. Isso ainda é muito difícil (E5).

Nas cooperativas, além dos mecanismos de riscos obrigatórios exigidos pelo BACEN, utiliza outros instrumentos de controle dos riscos. Segundo E1, há um sistema monitorado pela Central das Cooperativas e a lista de verificação e conformidade, em que são analisadas diferentes questões para se avaliar o risco.

E2, afirma que há uma avaliação do gerenciamento do risco, a maneira como a cooperativa se comporta dentro desses riscos, em um trabalho de controle que envolve diferentes áreas:

O que eu percebo é que existe um trabalho envolvendo os agentes de controle interno e risco, que são pessoas que estão lá na jurisdição e que dão um suporte não só para as auditorias, mas também para o Conselho de Administração no que se refere aos controles internos da instituição e qual trabalho que está sendo feito ali ou, então, mitigar esses riscos e tentar fazer um gerenciamento de risco. Mas eu ainda percebo que é necessário fazer um mapeamento disso. (E2)

Com base na análise das respostas obtidas nesta dimensão, percebe-se a importância de identificar os riscos do processo de trabalho e de elaborar o mapa destes riscos. A participação de um número da vez maior de empregados se mostra fundamental.

Os entrevistados percebem que uma análise insuficiente destes riscos, sem a correta identificação, avaliação e controle, pode prejudicar o funcionamento da cooperativa.

Na sequência, o Quadro 8 apresenta de forma resumida as categorias e principais subcategorias encontradas na análise de dados.

Quadro 8 – Resumo de categorias e subcategorias

(continua)

Categorias	Subcategorias
Governança Corporativa: Concepção e relevância	Concepção: Conjunto de princípios Transparência nas decisões Conjunto de relações Relevância: Profissionalização das cooperativas Transparência das decisões Exigências do BACEN Perpetuidade das Cooperativas
Propriedade	Centralização Igualdade entre cooperados Alinhamento entre interesses dos associados Monitoramento dos atos da gestão
Princípios	Valores Bases éticas: Transparência, prestação de contas, igualdade.

Quadro 8 – Resumo de categorias e subcategorias

(conclusão)

Categorias	Subcategorias
Propósitos	Planejamento estratégico Indicadores Estratégias
Papeis	Responsabilidade dos membros Definição das alçadas Desvio de funções
Poder	Participação Ascensão Liderança
Processos e Práticas	Gestão de conflitos Reuniões e avaliações Prestação de contas
Pessoas	Recursos humanos Clima organizacional <i>Feedback</i>
Perenidade	Melhoria da gestão Capacitação de funcionários

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir dos dados apresentados no Quadro 8, torna-se possível identificar os princípios de governança corporativa destacados neste trabalho.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta seção apresenta as principais considerações, com base nos objetivos propostos. Na sequência apresentam-se as contribuições deste estudo, suas limitações e sugestões para estudos futuros.

Este estudo se embasou na literatura acerca da teoria da agência, da teoria dos *stakeholders*, da teoria da maximização de riquezas dos acionistas, da governança corporativa e suas atuações no Brasil e em cooperativas de crédito e do cooperativismo, em um ambiente que busca a transdisciplinaridade da pesquisa com conhecimentos das áreas que envolvem as ciências sociais. Neste contexto, buscou analisar as percepções de auditores de cooperativas de crédito do estado de Minas Gerais. Optou-se pela realização de uma pesquisa de abordagem qualitativa. Para tal, apoiou-se na aplicação do modelo desenvolvido por Andrade e Rossetti (2009).

Inicialmente, identificou-se certa homogeneidade de respostas no que se refere ao entendimento, concepção e relevância acerca do que seja governança corporativa, uma vez que todos os entrevistados apresentaram relatos fundamentados na ideia de uma gestão integral das cooperativas. Nesse aspecto, identificou-se similaridade ao posicionamento de Shleifer e Vishny (1997).

O termo transparência foi identificado em cinco dos oito entrevistados, fato que ressalta a importância da transparência das decisões tomadas na organização.

Torna-se importante salientar que o conceito de governança corporativa, segundo Shleifer e Vishny (1997), pode ser compreendido como a guardiã de direitos das partes com interesses em jogo nas empresas, sendo recente sua aplicabilidade ao ambiente das cooperativas, porém com grande aceitação da área.

Este estudo avaliou oito dimensões da governança corporativa, cunhadas por Andrade e Rossetti (2009), no ambiente das cooperativas de crédito.

Para a dimensão *propriedade*, identificou-se que as relações entre os dirigentes e os demais cargos da cooperativa são vistas como centralizadoras, apesar de eles afirmarem que é notório o progresso nos últimos anos. Na visão dos entrevistados, o monitoramento do ato de gestão dos dirigentes das cooperativas é eficaz e sua prestação de contas é fiscalizada pelas atividades de auditoria.

Identificou-se a importância atribuída pelos entrevistados ao princípio da igualdade entre cooperados. Segundo Batista (2009), os processos de auditoria constituem uma forma de reduzir a possibilidade de ações indevidas, fato que contribui para uma gestão eficiente e eficaz.

Dentre os fatores identificados na dimensão *princípios*, destaca-se que a transparência foi o valor mais mencionado nos relatos dos entrevistados, fato que é corroborado pelas colocações de Andrade e Rossetti (2009).

Na sequência, os valores mais citados pelos entrevistados foram ética e igualdade, presentes no relato de três entrevistados, e a prestação responsável de contas, presente no relato de E2.

A dimensão *propósitos* revelou que os auditores entrevistados não possuíam muitas informações acerca de um possível planejamento estratégico das cooperativas auditadas, sendo a elaboração de cada planejamento de total responsabilidade da administração de cada cooperativa. Nesse sentido, destaca-se que um percalço desse processo é o fato de que, geralmente, o planejamento estratégico é realizado por consultores externos às cooperativas, que desenvolvem planejamentos que não podem ser aplicados à realidade da instituição.

Na dimensão *papéis*, verificou-se o desempenho, as atribuições e as responsabilidades dos administradores das cooperativas. Nesse sentido, identificou-se que a avaliação dos papéis desempenhados pelos administradores é realizada por meio do processo de auditoria e registrada nas atas e nos relatórios da gestão. Sua avaliação realizada por meio de testes de aderência e de suficiência aos regulamentos e regimentos aprovados.

A dimensão *poder* apontou que o processo eleitoral ocorre nas campanhas de candidaturas de diferentes chapas concorrendo aos cargos, o que deve ocorrer sempre dentro dos parâmetros previstos em um regimento interno. Não foi percebida pelos entrevistados nenhuma espécie de incentivo de cooperados à candidatura.

Dentre os apontamentos realizados em *processos e práticas*, destacam-se os critérios de gestão de conflitos e as estratégias adotadas para a minimização de custos e distribuição de sobras.

Nesse sentido, destaca-se que nas assembleias ocorre a determinação de como será a distribuição das sobras, respeitadas as definições preliminares do Conselho de Administração. A prestação de contas é entendida pelos entrevistados como concreta e transparente. Considerando as peculiaridades da cooperativa, torna-se elemento essencial de segurança para a gestão.

Na dimensão *pessoas*, destaca-se a notável ineficiência do Setor de Pessoas, sendo apontadas falhas estruturais no atendimento aos cooperados.

No que refere-se ao clima organizacional, os entrevistados o percebem como satisfatório e capaz de influenciar positivamente a qualidade e a produtividade do trabalho.

Dentre os apontamentos destacados na dimensão *perenidade*, destaca-se a melhoria interna de processos e gestão da cooperativa nos últimos anos. Contudo, o tempo e as mudanças associadas também foram apontados pelos entrevistados como fatores contrários à perenidade. Nesse sentido, destaca-se a importância de se identificar os riscos do processo de trabalho e de elaborar o mapa de riscos, uma vez que os entrevistados salientaram que uma análise insuficiente destes riscos é um fator crítico que pode vir a prejudicar o funcionamento da cooperativa.

Academicamente, este estudo contribuiu para ampliar o escopo de estudos realizados sobre o tema “governança corporativa” no Brasil. Nesse sentido, destaca-se a escassez de trabalhos empíricos acerca da temática que abordem a percepção dos auditores.

Do ponto de vista organizacional, este estudo contribuiu com as cooperativas de crédito, uma vez que aborda de forma sistemática e estruturada as dimensões da governança corporativa em cooperativas de crédito. Este fato ressalta uma contribuição

para garantir a perpetuidade e o cumprimento dos objetivos dos associados nesse ambiente.

Como fator limitante da presente pesquisa destaca-se o tamanho reduzido da amostra, fato que se justifica devido a dificuldade de se encontrar indivíduos que se enquadrem na proposta deste estudo..

Para futuros estudos, sugere-se a aplicação da metodologia aqui abordada para estudos em cooperativas e sistemas de cooperativas de outros estados brasileiros, a fim de se criar um ambiente de confrontação de metodologias e resultados.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Moisés Araújo; SANTOS, Josete Florêncio dos. O efeito das dimensões de governança corporativa sobre o *payout* das Empresas não financeiras brasileiras. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.
- ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais:** pesquisa quantitativa e qualitativa. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 1999. 203 p.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico:** elaboração de trabalhos na graduação. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 174 p.
- ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança corporativa:** fundamentos, desenvolvimento e tendências. 4. ed. atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 2009. 584 p.
- ARAGÃO, Limdenberg Araújo; PONTE, Vera Maria Rodrigues; OLIVEIRA, Marcele Colares. Governança Corporativa no Setor Bancário Brasileiro: um estudo sobre as Práticas dos Conselhos de Administração. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.
- ARAÚJO, Zilda Aparecida Soares *et al.* A complementariedade entre governança corporativa e cooperativismo: os deslocamentos entre a dimensão estratégica e a cotidiana. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO- EnANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL – BACEN. **Governança Corporativa:** diretrizes e mecanismos para o fortalecimento da governança em Cooperativas de Crédito. Brasília: BACEN, 2008.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL – BACEN. 2014. Disponível em: <<https://bcbr.gov.br/?SFNATUALMES>>. Acesso em: 27 mar. 2014
- BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS – BIS. **Aperfeiçoando a governança corporativa em organizações bancárias.** Basileia: BIS, 2006.
- BARBOSA NETO, João Estevão; DIAS, Warley de Oliveira; ANGOTTI, Marcelo. Estudo sobre a influência do nível de conhecimento de governança corporativa sobre a decisão de investimento. **Revista de Contabilidade e Controladoria**, Curitiba, v. 1, n. 3 p. 217-229, 2009.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 2006. 223 p.

BATISTA, Daiane Costa Stecanella. **A contribuição da Governança Corporativa para as cooperativas de crédito: um estudo de caso.** 2009. 67 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Jurena, Mato Grosso, 2009.

BERLE, Adolfo A. MEANS, Gariner C. **A moderna sociedade anônima e a propriedade privada.** Tradução: AZEVEDO, Dinah de A. São Paulo: Abril Cultural, 1984. 335 p.

BIANCHI, Márcia; SILVA, Carolina Viana da; GELATTI, Rosemary. A evolução e o perfil da Governança Corporativa no Brasil: um levantamento da produção científica do ENANPAD entre 1999-2008. In: ECONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 33., 2009, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2009.

CAMPOS, Gabriel Moreira; DINIZ, Josedilson Alves; MARTINS. Fronteiras da pesquisa sobre Governança Corporativa: uma análise epistemológica. In: ECONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO- EnANPAD, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

CARRERAS, Evandro; MEDEIROS, Luciana; LÉLIS, Rogério. **O papel da auditoria interna no contexto de Basiléia II.** Associação Brasileira de Bancos: São Paulo. 2008.

CARVALHAL DA SILVA, André Luiz. **Governança Corporativa e Sucesso Empresarial: melhores práticas para aumentar o valor da firma.** São Paulo: Saraiva, 2006. 112 p.

CENSI, Neri Luiz. **Cooperativismo: desde as origens ao projeto de lei de reforma do sistema cooperativo brasileiro.** Curitiba: Juruá, 2009. 172 p.

CLARKSON, Max B. E. *et al.* The Toronto Conference: Reflections on stakeholder theory. **Business and Society**, Chicago, v. 33, n. 1, p. 82-132, abr. 1994.

COASE, Ronald. The Nature of the Firm. In: **Econômica**, 4. p. 386-405, 1937.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 349 p.

CORREIA, Ângela de Castro; MOURA, Kátia Regina Lima. A apresentação da cultura e o não compartilhamento dos valores cooperativistas em uma cooperativa sediada em Natal/RN. **Caderno de Pesquisas de Administração**, São Paulo, v. 8, n. 4, p. 4. out./dez. 2001.

CRÚZIO, Helmon de Oliveira. **Como organizar uma cooperativa: uma alternativa para o desemprego.** 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005. 156 p.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS – CVM. **Recomendações da CVM sobre governança corporativa**. Disponível em:

<<http://www.cvm.gov.br/port/public/cartilha/cartilha.doc>>. Acesso em: 22 out. 2013.

DAMODARAN, Aswath. **Finanças Corporativas aplicadas**. Tradução Jorge Ritter. Porto Alegre: Bookman, 2002. 576 p.

DONALDSON, Thomas; PRESTON, Lee E. The stakeholder theory of the Corporation: concepts, evidence and implications. **Academy of Management Review**, Ada, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004. 312 p.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens; VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira; OLIVEIRA, Mauro José. Avaliando as possibilidades de modelos participativos de governança: o ambiente das cooperativas de crédito. In: Colóquio Internacional sobre Poder Local, 5., Bahia. **Anais...** Salvador: CIAGS, 2006.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens; VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira; MARUCCI, José Carlos. Governança Cooperativa e o Papel do Conselho de Administração em Cooperativas de Crédito no Brasil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

FRANCO, Maria Laura Puglisi Barbosa. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Brasília: Liber Livro, 2008. 80 p.

FREEMAN, R. Edward. **Strategic Management: A Stakeholders Approach**. Boston: Pitman, 1984. 276 p.

FREITAG, Viviane da Costa. **Uma cooperativa, três agentes e suas percepções: a governança corporativa na cooperativa de crédito rural campos gerais**. 2008. 183 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Universidade Federal do Paraná, Paraná, 2008.

FREITAG, Viviane da Costa *et al.* O *Disclosure* na percepção dos agentes-associado, colaborador e gestor na cooperativa de crédito rural campos gerais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 176 p.

GRUN, Roberto. Atores e ações na construção da governança corporativa brasileira. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 18, n. 52, p. 139-161, jun. 2003.

HARRIS, Milton, RAVIV, Artur. The Theory of Capital Structure. **The Journal of Finance**, v. 46, n. 1, p. 297-355, mar. 1991.

INDALECIO, Átila Marques Alves; FONTES FILHO, Joaquim Rubens. Participação e Governança das Organizações Mutuais. In: ECONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. São Paulo: IBGC, 2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. 2013. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 1 out. 2013.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, Wilian H. Theory of the firm: managerial Behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, Rochester, v. 3, n. 4, p. 305-360, jul. 1976.

LADEIRA, Daniela Lopes. **Teoria dos stakeholders no contexto da governança corporativa**: um estudo de caso. 2009. 92 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, Minas Gerais, 2009.

LEÃO, Alexandre de Souza Baptista *et al.* Durnev e Kim visitam o Brasil: um estudo de caso estrutural de determinantes de Governança Corporativa. In: ECONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 2011, 35., Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

LEITE, Jacqueline Rosadine de Freitas; SENRA, Ricardo Belízio de Faria. **Aspectos Jurídicos das Cooperativas de Crédito**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2005. 221 p.

LIMA, Romeu E. de; ARAÚJO, Marcelo B. V. de; AMARAL, Hudson F. Conflitos de Agência: um estudo dos aspectos inerentes a Empresas Tradicionais e Cooperativas de Crédito. In: Encontro de Pesquisadores Latino-Americanos de Cooperativismo., 5., Ribeirão Preto. **Anais...** São Paulo: Comitê de Pesquisa da Aliança Cooperativa Internacional, 2008.

MACEI, Demétrius N. **Tributação e ato cooperativo**: adequado tratamento tributário do ato cooperativo. Curitiba: Juruá, 2005. 135 p.

MACHADO FILHO, Cláudio Antonio Pinheiro; MARINO, Matheus Kfourir; CANEJERO, Marco Antonio. Gestão Estratégica em Cooperativas Agroindustriais. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 61-69, abr./jun. 2004.

MALACRIDA, Mara Jane Contrera; YAMAMOTO, Marina Mitiyo. Governança Corporativa: nível de evidenciação das informações e sua relação com a volatilidade

das ações do Ibovespa. **Revista Contabilidade e Finanças**, São Paulo, v. 17, n. 45, p. 65-79, set. 2006.

MARTINS, Henrique Cordeiro; HILDEBRAND, Diofo Fajardo Nunes; ZIVIANI, Fabricio. Governança Corporativa: um estudo da produção científica da ANAPAD no período de 2000 a 2007. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 32., Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

MARTINS, Maria Gabriela de Oliveira Melo. **Cultura nacional e cultura organizacional**: um estudo de caso em uma cooperativa de Crédito. 2008. 104 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2008.

MELLO, Gilmar Ribeiro de *et al.* Identificando o endividamento dos Estados Brasileiros: uma proposta através de análise discriminante. **Enfoque: reflexão contábil**, Maringá, v. 25, n. 1, p. 5-14, jan./abr. 2006.

MENEGÁRIO, Alexandre Hattnher. **Emprego de indicadores socioeconômicos na avaliação financeira de Cooperativas Agropecuárias**. 2000. 50 f. Dissertação (Mestrado em Economia Agrícola) – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2000.

MEURER, Simplício; MARCON, Rosilene; ALBERTON, Anete. Desempenho de Cooperativa Versus Expectativas e Interesses dos Associados: o Caso de uma Cooperativa de Crédito Rural. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 12. ed. São Paulo: Hucitec, 2007. 407 p.

NOBILI, Carolina Brandão. **Governança Corporativa e Retornos Esperados no Mercado Acionário Brasileiro**: uma Extensão do Modelo de Três Fatores de Fama & French. 2006. 55 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – COPPEAD, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS – OCB. Disponível em: <<https://brasilcooperativo.coop.br>>. Acesso em: 15 mar. 2014

OCEMG. Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais. Disponível em: <<https://minasgerais.coop.br>>. Acesso em: 28 mar. 2013

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO – OCDE. **Princípios da OCDE sobre governança corporativa**. Paris, 2004.

PINHEIRO, Marcos Antônio Henriques. **Cooperativas de Crédito**: História da evolução normativa no Brasil. 6. ed. Brasília: Banco Central do Brasil, 2008. 92 p.

PINHO, Diva Benevides; PALHARES, Valdecir Manoel Affonso (Orgs.). **O cooperativismo de crédito no Brasil: do século XX ao século XXI**. Edição comemorativa. São Paulo: Confebrás, 2004.

PINTO, Gilze Mary Vasconcellos de Souza. **Governança corporativa e o desempenho das cooperativas de crédito do Brasil**. 2008. 69 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças, Vitória, 2008.

PRADO, Flávio Augusto Dumont. **Tributação das Cooperativas à Luz do Direito Cooperativo**. Curitiba: Juriá, 2004. 234 p.

QUENTAL, Guilherme de Araújo Jorge. **Investigação dos Impactos da Adesão de Empresas Brasileiras aos Segmentos Diferenciados de Governança Corporativa da Bolsa de Valores de São Paulo**. 2007. 68 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

RABELO, Sergio Soares Teixeira *et al.* Performance das melhores práticas de Governança Corporativa no Brasil: um estudo de carteiras. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

RICCIARDI, Luiz; LEMOS, Roberto Jenkis de. **Cooperativa a empresa do Século XXI: como os países em desenvolvimento podem chegar a desenvolvidos**. São Paulo, 2000. 109 p.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2007. 334 p.

RODRIGUES, José Antônio; MENDES, Gilmar de Melo. **Governança Corporativa: estratégia para geração de valor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004. 228 p.

ROGERS, Pablo; RIBEIRO, Karém Cristina de Sousa. Governança Corporativa e Limites para o Desenvolvimento do Mercado de Capitais Brasileiro: Análise do Risco Brasil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.

SANTOS, Josete Florêncio dos. **Governança Corporativa das Empresas Familiares Brasileiras de Capital Aberto Listadas e Não-Listadas em Bolsa**. 2005. 143 f. Tese (Doutorado em Administração) – Instituto de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

SCHVIRCK, Eliandro; GASPARETO, Valdirene. Divulgação Voluntária de Informações por segmento e Governança Corporativa antes da Vigência do CPC 22. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-

GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

SHLEIFER, Andrei; VISHNY, Robert W. A Survey of Corporate Governance. **The Journal of Finance**, v. 52, n. 2, p. 737-783, jun. 1997.

SICCOB CENTRAL **CECREMGE**. Central das Cooperativas de Economia e Crédito de Minas Gerais. Disponível em: <http://www.siccoobcentralcecremge.com.br/Paginas_do_site/quem_somos/default.aspx>. Acesso em: 15 ago 2014.

SIFFERT FILHO, Nelson. Governança Corporativa: Padrões Internacionais e evidências Empíricas no Brasil nos Anos 90. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, jun. 1998.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança Corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil**. 2002. 165 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança Corporativa e Estrutura de Propriedade**: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil. São Paulo, 2004. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da; BARROS, Lucas Ayres B. de C.; FAMÁ, Rubens. Qualidade de Governança Corporativa no Brasil e os Fatores que a Determinam. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança Corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2005. 181 p.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da.; YOSHINAGA, Cláudia E.; BORBA, Paulo F. Crítica à Teoria dos Stakeholders como Função-Objetivo Corporativa. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.12, n.1, p. 33-42, 2005.

SOARES, Marden Marques; MELO SOBRINHO, Abelardo Duarte. **O papel do Banco Central do Brasil e a importância do cooperativismo de crédito**. Brasília: Banco Central do Brasil, 2007. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 26 ago. 2013

SOUZA, Marcia Maria Celestino de. **Gestão cooperativa e desenvolvimento local: um estudo de caso na cooperativa de crédito de São Roque de Minas / Siccob Saromcredi**. 2008.142 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2008.

TERRA, Paulo Renato Soares; LIMA, João Batista Nast de. Governança corporativa e a reação do mercado de capitais à divulgação das informações contábeis. **Revista Contabilidade e Finanças**, São Paulo, v. 17, n. 42, p. 35-49, set./dez. 2006.

TOSINI, Maria de Fátima Cavalcante; BASTOS, Alexandre Martins. Governança cooperativa: as funções de fiscalização e controle em cooperativas de crédito no Brasil – identidade, valores e governança das cooperativas. In: Encontro de Pesquisadores Latino-americanos de Cooperativismo, 5., Ribeirão Preto. **Anais...** São Paulo: FUNDACE, 2008. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/pre/mircoFinancas/coopcar/pdf/artFiscalControle.pdf>>. Acesso em: 27 nov. 2013.

TRIVIÑOS, Augusto Nibaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.

VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira; FONTES FILHO, Joaquim Rubens, SOARES, Marden Marques. **Governança Cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito**. Brasília: BCB, 2009, 257 p.

WILLIAMSON, Oliver. **The Economic Institutions of Capitalism: firms, markets, relational contracting**. New York: The Free Press, 1985.

YOUNG, Lúcia Helena Briski. **Sociedades Cooperativas: resumo prático**. 7. ed. Curitiba: Juruá, 2007. 300 p.

ZANI, Thobias Bassotto; ZANINI, Francisco Antônio Mesquita; ZANI, João. Governança Corporativa e Conflito de Agência: Estudo de caso sobre a utilização de derivativos cambiais por cinco grandes empresas brasileiras. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista.....	97
---	----

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista

Nome:.....
 Cargo:.....
 Sexo: Masc () Fem () Idade:.....
 Tempo de atuação na CECREMGE: Tempo no cargo:.....
 Formação:
 () Ensino médio - curso:.....
 () Graduação - curso:.....
 () Pós-graduação - curso:.....

QUESTÕES

- 1 – O que você entende por governança corporativa?
- 2 – Qual é a relevância do assunto “governança corporativa” para as cooperativas de crédito?
- 3 – Como acontecem as relações entre os dirigentes e demais cargos nas cooperativas? (Propriedade)
- 4 – Como acontece o monitoramento dos atos da gestão dos dirigentes das cooperativas? (Propriedade)
- 5 – Qual é a sua opinião sobre os possíveis desentendimentos entre os interesses da cooperativa e interesses pessoais dos controladores? (Propriedade)
- 6 – Quais são os mecanismos criados nas cooperativas para o alinhamento do comportamento do cooperado, que pode ser ao mesmo tempo usuário, proprietário, investidor e gestor? (Propriedade)
- 7 – Quais são os valores que regem as cooperativas? (Princípios)
- 8 – Como a prática dos valores que regem as cooperativas é percebida por você? (Princípios)
- 9 – Como são tratadas as situações de divergências ou transgressões dos valores e princípios estabelecidos nos normativos que regem as cooperativas? (Princípios)
- 10 – Como as cooperativas monitoram se os seus princípios, objetivos e valores institucionais são percebidos pelos seus associados e, principalmente, pelos seus dirigentes? (Princípios)
- 11 – Como é elaborado o planejamento estratégico das cooperativas? (Propósitos)
- 12 – Quais são os principais indicadores de avaliação do planejamento estratégico das cooperativas? (Propósitos)

- 13 – Qual é a estratégia de crescimento das cooperativas no longo prazo? (Propósitos)
- 14 – Quais são as principais ações empreendidas pelas cooperativas para melhorar a sua performance? (Propósitos)
- 15 – Como são avaliados e monitorados os papéis, atribuições e responsabilidades dos administradores das cooperativas que foram estabelecidos no Estatuto ou no Regimento Interno? (Papéis)
- 16 – Como as decisões são tomadas nas cooperativas? (Papéis)
- 17 – Como são definidas as alçadas e responsabilidades dos dirigentes das cooperativas? (Papéis)
- 18 – Como a cooperativa verifica se todos os que compõem a sua linha hierárquica estão exercendo suas respectivas funções? (Papéis)
- 19 – Como a cooperativa incentiva a candidatura de cooperados aos cargos estatutários (Conselho de Administração, Diretoria Executiva e Conselho Fiscal), visando ao processo de sucessão? (Poder)
- 20 – Na estrutura organizacional das cooperativas, qual é a importância da meritocracia no processo de definição das funções diretivas. (Poder)
- 21 - Como a cooperativa observa a presença de lideranças responsáveis por bons resultados e que gozam de admiração interna e externa? (Poder)
- 22 - Em que situações os diretores são substituídos nas cooperativas? (Poder)
- 23 - Quais são os critérios ou regras usados para a distribuição de sobras, perdas ou resultados entre os cooperados? (Práticas)
- 24 - Como acontecem as reuniões da Diretoria Executiva nas cooperativas? (Práticas)
- 25 – De que forma os diretores executivos prestam contas de suas atividades nas cooperativas? (Práticas)
- 26 - Como se desenvolve a Gestão de Recursos Humanos nas cooperativas? (Pessoas)
- 27 - Como é feita a avaliação do clima organizacional nas cooperativas? (Pessoas)
- 28 – Quais são os critérios para a ascensão nos cargos das cooperativas? (Pessoas)
- 29 – 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? (Perenidade)

30 - O que tem sido feito para envolver o maior número de associados na condução dos negócios e gestão da cooperativa? (Perenidade)

31 - Além dos mecanismos de riscos obrigatórios exigidos pelo BACEN e outros órgãos reguladores, quais outros mecanismos de controle de riscos são adotados pelas cooperativas? (Perenidade)