UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE
RIBEIRÃO PRETO
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE

LUANA ZANETTI TRINDADE

Análise dos custos das práticas de governança corporativa em cooperativas de crédito

ORIENTADOR: Prof. Dr. Sigismundo Bialoskorski Neto

RIBEIRÃO PRETO

2013

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Sigismundo Bialoskorski Neto
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

Prof. Dr. Vinícius Aversari Martins
Chefe do Departamento de Contabilidade

LUANA ZANETTI TRINDADE

Análise dos custos das práticas de governança corporativa em cooperativas de crédito

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Ciências. Versão Original.

ORIENTADOR: PROF. DR. SIGISMUNDO BIALOSKORSKI NETO

RIBEIRÃO PRETO

2013

FICHA CATALOGRÁFICA

Trindade, Luana Zanetti

Análise dos custos das práticas de governança corporativa em cooperativas de crédito. Ribeirão Preto, 2013.

175 f. : il. ; 30cm

Dissertação de Mestrado, apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/USP. Área de concentração: Controladoria

Orientador: Bialoskorski Neto, Sigismundo.

1. Cooperativas de crédito. 2. Governança corporativa. 3. Custo. 4. Percepção.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Luana Zanetti Trindade

Análise dos custos das práticas de governança corporativa em cooperativas de crédito

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Área de concentração: Controladoria e Contabilidade

Aprovada em :

Banca Examinadora

Prof. Dr. Sigismundo Bialoskorski Neto

Instituição:

Assinatura:_____

Prof. Dr.:

Instituição:

Assinatura:_____

Prof. Dr.:

Instituição:

Assinatura:_____

AGRADECIMENTO

Agradeço a Deus por ser minha fortaleza e refugio de paz e sabedoria. Senhor, obrigada pelo fim de mais essa etapa.

Aos meus pais, por me apoiarem em mais essa etapa na minha vida. Eles sempre me apoiaram e incentivaram. Obrigada pela educação e princípios que vocês me passaram que me ajudaram a construir a pessoa que sou hoje. Mãe, seu cuidado e dedicação me deram a esperança para seguir. Pai, sua presença significou segurança e certeza de que não estou sozinho nessa caminhada.

Ao meu irmão por seu apoio e amizade.

Ao Henrique pelo companheirismo e paciência.

Agradeço a minha família pela compreensão dos momentos de ausência.

Agradeço muito ao professor Sig, meu orientador, pelas lições acadêmicas, pela paciência e pelos conselhos que levo para a vida toda. Desde o princípio você confiou em mim e em meu trabalho. Obrigada mais uma vez.

A cada um dos professores que contribuíram e ajudaram na minha formação acadêmica e pessoal. Ao professor Davi R. Moura Costa minha gratidão por suas sugestões. Aos professores Fabiano Guasti Lima e Marcelo Botelho, obrigada pela ajuda. Aos professores Marcelo José Braga e Cláudio Pinheiro, obrigada pelas contribuições e considerações na banca de qualificação.

Ao Departamento de Contabilidade pela oportunidade de estudo.

Aos amigos do Observatório do Cooperativismo, em especial a Fabiana pelo apoio, incentivo e amizade. A minha amiga de turma Marisse por seu companheirismo e amizade.

À Organização das Cooperativas Brasileiras, pelo apoio financeiro durante a elaboração desse projeto e por viabilizar o Observatório do Cooperativismo que é de fundamental importância para os pesquisadores dessa área.

Ao Banco Central do Brasil por disponibilizar os dados do projeto de Diretrizes para boas práticas de governança corporativa em cooperativas de crédito.

A todos os funcionários da FEA-RP, em especial aos da pós-graduação e as secretárias da diretoria.

A todos que me receberam com um sorriso durante esses dois anos de estudo e dedicação.

“O caminho que eu escolhi é o do amor.
Não importam as dores, as angústias, nem as decepções que eu vou ter que encarar.
Escolhi ser verdadeira.
No meu caminho, o abraço é apertado, o aperto de mão é sincero.
Por isso não estranhe a minha maneira de sorrir, de te desejar o bem.
É só assim que eu enxergo a vida, e é só assim que eu acredito que valha a pena viver.”

Clarice Lispector

RESUMO

TRINDADE, L. Z. **Análise dos custos das práticas de governança corporativa em cooperativas de crédito.** 2013. 175 f. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto, 2013.

O objetivo de uma cooperativa de crédito é prestar serviços mais favoráveis, de natureza bancária, a seus associados. Com o intuito de melhorar a eficiência e transparência das cooperativas de crédito e fortalecer essas cooperativas, o Banco Central do Brasil-BACEN-diagnosticou as características da governança das cooperativas de crédito e recomendou uma série de boas práticas. Para as cooperativas de pequeno porte, manter as práticas recomendadas de uma estrutura de boa governança pode ser mais difícil do que uma cooperativa de grande porte, em função dos custos associados a essas práticas. Assim, o trabalho tem como objetivo analisar os custos das práticas de *compliance* e *disclosure* da governança corporativa e analisar a percepção desses custos, segundo seus cooperados ativos. Foi realizada uma análise fatorial, utilizando-se dados do BACEN de boas práticas indicadas de governança corporativa. Como resultado, o primeiro fator agregou as variáveis de tamanho econômico da cooperativa, o segundo fator as variáveis de cooperativas com gestão tradicional e o último fator agregou as variáveis de boas práticas indicadas de governança. Os resultados indicam que tamanho econômico não está correlacionado com as boas práticas indicadas de governança corporativa indicadas pelo BACEN. Assim como o tamanho econômico também não está correlacionado com as práticas de gestão tradicional. Foi feito um estudo de caso em uma cooperativa de crédito de pequeno porte que apresenta os custos dessas práticas de governança corporativa. O resultado encontrado é que esses custos de práticas de *compliance* e *disclosure* da governança corporativa representam 0,3205% do ativo total da organização. Esse custo é composto por: custo de práticas indicadas de governança, custo de práticas obrigatórias da governança e custos de práticas administrativas da cooperativa que podem melhorar algumas práticas de governança corporativa. Esses custos de práticas de governança corporativa podem ser considerados elevados, pois são valores próximos a rentabilidade da cooperativa que é de 0,38% do ativo total e representam 8,6% das despesas administrativas totais. Em relação ao questionário aplicado aos cooperados, é possível concluir que apesar dos custos das práticas de *compliance* e *disclosure* da governança poderem ser considerados elevados pela gestão da cooperativa, os cooperados podem não ter percepção do quanto à cooperativa gasta com a adoção das práticas indicadas de governança corporativa. Mas grande parte dos cooperados respondentes podem perceber a eficiência de órgãos da gestão como Conselho de Administração, Conselho Fiscal e diretoria executiva. E também que a maioria dos cooperados podem perceber que a governança corporativa é um investimento para a organização e apoiar o uso das sobras para investimentos em estratégia.

Palavras-chave: cooperativas de crédito; governança corporativa; custo; percepção.

ABSTRACT

TRINDADE, L. Z. **Cost analysis of corporate governance practices in credit unions.** 2013. 175 f. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto, 2013.

The purpose of a credit union is to provide services more favorable to banking operations for its members. In order to improve the efficiency and transparency of credit unions and strengthen these cooperatives, the Central Bank of Brazil-BCB-diagnosed the characteristics of the governance of credit unions and recommended a number of good practices. For small cooperatives, keep the practices of a good governance structure can be more difficult than a cooperative large, due to the costs associated with these practices. Thus, the study aims to analyze the costs of compliance and disclosure practices of corporate governance and to analyze the perception of these costs, according to its members active. We performed a factor analysis, using data from the Central Bank of good corporate governance practices indicated. As a result, the first factor added variables of economic size of the cooperative, the second factor variables cooperatives with traditional management and the last factor added variables indicated good governance practices. The results indicate that economic size is not correlated with good corporate governance practices set by the Central Bank indicated. As the economic size is also not correlated with traditional management practices. We conducted a case study of a cooperative of small credit that shows the costs of these corporate governance practices. The finding is that these costs of compliance and disclosure practices of corporate governance represent 0.3205% of the total assets of the organization. This cost consists of: cost of governance practices indicated, the cost of mandatory practices of governance and administrative costs of the cooperative practices that can improve some corporate governance practices. These costs of corporate governance practices can be considered high, they are very close of the profitability of the cooperative which is 0.38% of total assets and represent 8,6% of total administrative costs. Regarding the questionnaire administered to members, we conclude that despite the costs of compliance and disclosure practices of governance be considered high for the management of the cooperative, the cooperative members may not be aware how the cooperative spends with the adoption of governance practices set corporate. But much of cooperative members respondents may perceive the efficiency of the management bodies as the Board of Directors, Supervisory Board and Executive Board. And also the most cooperative members may realize that corporate governance is an investment for the organization and support the use of scraps for investment strategy.

Keywords: credit unions, corporate governance, cost, perception.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Hipóteses da pesquisa.....	24
Tabela 2 -	Caracterização dos custos.....	57
Tabela 3 -	Teste Bartlett e KMO.....	87
Tabela 4 -	Cargas fatoriais dos três fatores extraídos em análise fatorial pelos componentes principais, com variáveis escolhidas do banco de dados das práticas indicadas de governança corporativa em cooperativas de crédito do BACEN, em 2008.....	88
Tabela 5 -	Valor relativo dos custos das práticas de <i>compliance</i> e <i>disclosure</i> da governança corporativa quanto ao ativo da cooperativa de crédito estudada.....	109
Tabela 6 -	Alfa de Cronbach.....	119
Tabela 7 -	Resultados da pesquisa, as respectivas médias e teste qui-quadrado de independência de médias em relação ao tempo de cooperado, idade, nível de escolaridade e nível de frequência na AGO e à eficiência dos órgãos da gestão.....	121
Tabela 8 -	Resultados da pesquisa, as respectivas médias e teste qui-quadrado de independência de médias em relação ao tempo de cooperado, idade, nível de escolaridade e nível de frequência na AGO e os custos das práticas de governança corporativa.....	123
Tabela 9 -	Resultados da pesquisa, as respectivas médias e teste qui-quadrado de independência de médias em relação ao tempo de cooperado, idade, nível de escolaridade e nível de frequência na AGO e o uso das sobras em investimentos da cooperativa.....	125

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Distribuição das cooperativas de acordo com a sua carga fatorial, para o fator 1 – tamanho econômico – e fator 2 – governança tradicional.....	92
Gráfico2	Distribuição das cooperativas de acordo com a sua carga fatorial, para o fator 1 – tamanho econômico – e fator 3 – presença de boas práticas indicadas de governança corporativa.....	95

LISTA DE SIGLAS

AGO	Assembleia Geral Ordinária
AGE	Assembleia Geral Extraordinária
BACEN	Banco Central do Brasil
CA	Conselho de Administração
CF	Conselho Fiscal
ECT	Economia de Custos de Transação
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
1.1	Cooperativas, importância econômica e governança corporativa.....	15
1.2	Objetivos da pesquisa.....	23
2	GOVERNANÇA COOPERATIVA.....	26
2.1	A separação do Direito de Propriedade do Controle e a Economia de Custo de Transação.....	26
2.2	Definições e conceitos de governança corporativa.....	34
3	CUSTOS DE PRÁTICAS DE <i>COMPLIANCE</i> E <i>DISCLOSURE</i> DA GOVERNANÇA COOPERATIVA.....	51
3.1	Os custos de práticas de <i>compliance</i> e <i>disclosure</i> na governança cooperativa em cooperativas de crédito.....	60
4	METODOLOGIA.....	75
4.1	Análise fatorial.....	76
4.2	Estudo de caso.....	80
5	ANÁLISE DA ADEÇÃO ÀS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO BRASILEIRAS.....	86
5.1	Análise fatorial.....	86
5.2	Análise de caracterização das cooperativas da amostra.....	97
6	ESTUDO DE CASO.....	103
6.1	Análise dos custos de <i>compliance</i> e <i>disclosure</i> das práticas de governança corporativa.....	104
6.2	Percepção dos custos de práticas <i>compliance</i> e <i>disclosure</i> da governança corporativa.....	114
6.3	Fundamentação das perguntas do questionário.....	115
6.4	Análise dos resultados.....	118
7	CONCLUSÕES.....	128

REFERÊNCIAS.....	134
APÊNDICE A.....	143
APÊNDICE B.....	146
APÊNDICE C.....	149
APÊNDICE D.....	161
APÊNDICE E.....	167
APÊNDICE F.....	175

1 INTRODUÇÃO

1.1 Cooperativas, importância econômica e governança corporativa

Segundo a *International Cooperative Alliance* - ICA (2012), as cooperativas são organizações pertencentes e geridas por e para seus membros. Seus associados têm direitos iguais nas atividades da organização e possuem participação nos resultados das atividades.

Há registros sobre cooperação e associação solidária desde a Pré-História, pois inúmeras formas de cooperação entre os homens foram experimentadas desde a Antiguidade. No final do século XVIII e início do século XIX, o continente europeu mergulha na Revolução Industrial, sob a concepção do liberalismo econômico (BIALOSKORSKI NETO, 2006).

Nessa época, ao invés da harmonia entre os interesses do indivíduo e os da sociedade, os fatos colocaram em evidência a desigualdade da realidade em que as pessoas se encontravam. Essa realidade era de que, enquanto uma minoria de empresários se enriquecia, devido à alta produtividade das máquinas e aos baixos salários pagos, os trabalhadores passavam fome. Mas, no ano de 1844 surge, na cidade inglesa de Rochdale, o cooperativismo moderno como hoje são conhecidas as sociedades cooperativas (BIALOSKORSKI NETO, 2006).

Um dos diferenciais de uma cooperativa é a sua forma de controle. Os membros controladores das cooperativas, que precisam ser associados, são eleitos em Assembleia Geral Ordinária - AGO, onde cada homem tem direito a um voto. Ou seja, o poder de voto não é proporcional ao capital, valorizando assim a importância do capital humano. Assim, devido à quantidade de membros participantes em uma cooperativa, o controle da firma é pulverizado, estando disperso em um grande número de associados.

Além disso, o retorno dos resultados, como as sobras, também difere das demais organizações, uma vez que o retorno está associado e é proporcional ao volume de negociação que o cooperado manteve com a cooperativa, e não pelo capital integralizado por ele, tendo importância o relacionamento que o associado mantém com a cooperativa.

No Brasil, as cooperativas apresentam importância econômica. De acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB (2011), o número de cooperados é de aproximadamente 9 milhões e eles geram diretamente 298.182 mil empregos.

Existiam no país 6.652 cooperativas de diversos ramos como de consumo, agropecuário, educacional, transporte, médico, habitacional, mineral, educacional e de crédito. Esses números comprovam a representatividade e importância das cooperativas no Brasil (OCB, 2011).

O cooperativismo de crédito é um dos ramos do cooperativismo. As cooperativas de crédito são instituições financeiras constituídas sob a forma de sociedade cooperativa que tem como objeto prestar serviços financeiros aos associados com condições mais favoráveis como concessão de crédito, captação de depósitos à vista e a prazo, cheques, prestação de serviços de cobrança, de custódia, de recebimentos e pagamentos por conta de terceiros sob convênio com instituições financeiras públicas e privadas e de correspondente no país, além de outras operações específicas e atribuições estabelecidas na legislação em vigor (PINHEIRO, 2008).

A cooperativa de crédito busca, pela ajuda mútua, uma melhor administração de recursos financeiros. Seu objetivo é prestar serviços com melhores condições de natureza bancária a seus associados, disponibilizando crédito na área rural e na urbana.

A primeira cooperativa de crédito surgiu em 1847 com Friedrich Wilhelm Raiffeisen na Alemanha. Ele criou, no povoado de Weyerbusch/Westerwald, a primeira associação de apoio para a população rural, que serviria de modelo para a futura atividade cooperativista de Raiffeisen. A primeira cooperativa, fundada por ele em 1864, chamava-se “Heddesdorfer Darlehnskassenverein” (Associação de Caixas de Empréstimo de Heddesdorf) (PINHEIRO, 2008).

Esse mesmo autor afirma que as cooperativas criadas por Raiffeisen, tipicamente rurais, tinham como principais características a responsabilidade ilimitada e solidária dos associados, a singularidade de votos dos sócios, independentemente do número de quotas-parte, a área de atuação restrita, a ausência de capital social e a não distribuição de sobras excedentes ou dividendos.

Em relação ao cooperativismo de crédito, Herman Schulze foi pioneiro em relação à criação das cooperativas de crédito urbanas. Em 1856, ele organizou a primeira “associação de dinheiro antecipado”, uma cooperativa de crédito na cidade alemã de Delitzsch. Essas cooperativas passariam a ser conhecidas como “cooperativas do tipo Schulze-Delitzsch”,

atualmente conhecidas na Alemanha como bancos populares. Essas cooperativas diferenciavam-se das cooperativas do tipo Raiffeisen por prever o retorno das sobras líquidas proporcionalmente ao capital, à área de atuação não restrita e ao fato de remunerar seus dirigentes (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2003).

No ano de 1865, o italiano Luigi Luzzatti organizou na Europa, na cidade de Milão, a primeira cooperativa cujo modelo herdaria seu nome, a cooperativa do tipo Luzzatti. Ele difundiu a ideia de cooperativa de crédito, adotou a não remuneração dos diretores e a fiscalização recíproca para criar um ambiente de confiança (BIALOSKORSKI NETO, 2006).

O cooperativismo de crédito é um dos ramos do cooperativismo mais fortes em países como França, Estados Unidos, Japão, Espanha, Alemanha e Canadá. Segundo Pinheiro (2008), as cooperativas de crédito são um importante instrumento de desenvolvimento em muitos países. Na Alemanha, elas possuem cerca de 15 milhões de associados. Nos Estados Unidos, há mais de doze mil unidades de atendimento cooperativo apenas no sistema *Credit Union National Association* (CUNA) (PINHEIRO, 2008).

Nos Estados Unidos, os bancos cooperativos agrícolas respondem por mais de um terço dos financiamentos agropecuários norte-americanos. De acordo com dados da Agência de Estatística da União Europeia de 2000, 46% do total das instituições de crédito da Europa eram cooperativas, com participação de 15% da intermediação financeira (PINHEIRO, 2008).

De acordo com esse mesmo autor, em alguns países, como Irlanda e Canadá, o cooperativismo de crédito ocupa, com bastante eficiência, espaços deixados pelas instituições bancárias. Isso ocorre como resposta ao fenômeno de concentração mundial que é um reflexo da forte rivalidade no setor financeiro. Dessa forma, as cooperativas conseguem ofertar serviços mais adequados às necessidades das sociedades locais.

Após dois anos da fundação da primeira cooperativa de crédito das Américas, em Quebec, no Canadá, foi formada, em 28 de dezembro de 1902, a primeira cooperativa de crédito brasileira para colonos alemães da região na cidade de Nova Petrópolis (RS), a Caixa de Economia e Empréstimos Amstad, posteriormente batizada de Caixa Rural de Nova Petrópolis (PINHO, 2004).

Essa cooperativa, do tipo Raiffeisen, continua em atividade até hoje, sob a denominação de Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados Pioneira da Serra Gaúcha– Sicredi Pioneira/RS. Entre os anos de 1902 e 1964, ainda surgiram 66 cooperativas de crédito do tipo

Raiffeisen no Rio Grande do Sul (PINHO, 2004). A partir dessa iniciativa, surgiram inúmeras outras cooperativas da espécie que, diante do foco predominantemente rural, eram subordinadas ao Ministério da Agricultura.

De acordo com Pinho (2004), a primeira norma a disciplinar o funcionamento das sociedades cooperativas foi o Decreto do Poder Legislativo nº 1.637, de 5 de janeiro de 1907. Essa norma afirmava que as cooperativas poderiam ser organizadas sob a forma de sociedades anônimas, sociedades em nome coletivo ou em comandita, sendo regidas pelas leis específicas.

A Lei nº 4.984, de 31 de dezembro de 1925, excluiu as cooperativas de crédito que obedecessem aos sistemas Raiffeisen e Luzzatti da exigência de expedição de carta patente e de pagamento de cotas de fiscalização, atribuindo ao Ministério da Agricultura a incumbência da fiscalização, sem ônus algum, do cumprimento das prescrições do Decreto nº 1.637 (PINHEIRO, 2008).

Em 2 de junho de 1926, o Decreto nº 17.339 aprovou o regulamento destinado a reger a fiscalização gratuita da organização e do funcionamento das caixas rurais Raiffeisen e Banco Luzzatti. Coube, então, ao Serviço de Inspeção e Fomento Agrícolas, órgão do Ministério da Agricultura, Indústria e Comércio, a tarefa de fiscalização das cooperativas de crédito (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2003).

Segundo Pinho (2004), o Decreto do Poder Legislativo nº 22.239, de 19 de dezembro de 1932, reformou as disposições referentes às sociedades cooperativas. Essa norma trazia regimento específico para cooperativas de crédito. A partir desse momento, as cooperativas de crédito passaram a ser definidas como aquelas que têm por objetivo principal proporcionar a seus associados crédito e moeda, por meio da mutualidade e da economia, mediante uma taxa módica de juros.

Dessa forma, seria possível auxiliar de modo particular o pequeno trabalhador em qualquer ordem de atividade na qual ele se manifeste, seja agrícola, industrial, comercial ou profissional. Além disso, poderia fazer acessoriamente essas atividades com pessoas estranhas à sociedade, operações de crédito passivo e outros serviços conexos ou auxiliares do crédito. Isso garantiu às cooperativas a possibilidade razoável de liberdade de constituição e de funcionamento.

No ano de 1961, o Brasil possuía 511 cooperativas de crédito, com 547.854 associados. O Decreto do Conselho de Ministros nº 1.503, de 12 de novembro de 1962, sobrestou as

autorizações e os registros de novas cooperativas de crédito ou com seções de crédito. Assim, após essa data, houve uma redução no número de cooperativas, que somente seria revertido cerca de 20 anos depois com a Constituição (PINHEIRO, 2008).

Somente com a Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964, as cooperativas de crédito equipararam-se às demais instituições financeiras. Essa lei transferiu ao Banco Central do Brasil as atribuições encarregadas por lei ao Ministério da Agricultura, no que dizer respeito à autorização de funcionamento e fiscalização de cooperativas de crédito de qualquer tipo, bem como da seção de crédito das cooperativas que a tenham.

No Brasil, as leis e as normas para o cooperativismo de crédito exigem o cumprimento dos mesmos fundamentos e princípios aplicáveis às demais instituições que compõem o Sistema Financeiro Nacional - SFN.

Assim, é possível notar que, no Brasil, os ramos das cooperativas de crédito apresentaram evoluções desde seu princípio até o início da década de 60 do século XX. Entretanto, durante os períodos de 1965 até final dos anos de 1970, o cooperativismo de crédito passou por períodos de desestruturação. Isso ocorreu devido a desincentivos legais.

Na década de 1980, houve uma quebra de paradigma com a Constituição Federal de 1988, pois o Estado deixou de ser o provedor e passou a ser o agente ativo e regulador da atividade econômica com o artigo 173 que dispõe: “Ressalvados os casos previstos nesta Constituição Federal de 1988, a exploração direta de atividade econômica pelo Estado só será permitida quando necessária aos imperativos da segurança nacional ou a relevante interesse coletivo, conforme definidos em lei” (BRASIL, 1988, p.110).

A partir de 1990, a recuperação das cooperativas de crédito inicia-se, mas de forma gradual, com a criação de cooperativas centrais. Nessa época, o cooperativismo de crédito fundou dois Bancos o Bancoob que pertence a 14 cooperativas centrais de crédito e o Bansicredi, além de cooperativas espalhadas pelo país (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS, 2011).

A consolidação do ramo de cooperativas de crédito segue com a abertura dos bancos cooperativos durante a década de 1990, o que também contribui para a evolução da organização do setor e permitiu o oferecimento dos serviços bancários mais completos aos associados.

Atualmente o cooperativismo de crédito brasileiro possui 5,8 milhões de associados, e esse número está em significativo crescimento (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS

BRASILEIRAS, 2013). Esse número em 2006 era de 2.462.875, segundo o Banco Central do Brasil (2011a).

Esse dados mostram que o segmento de cooperativismo de crédito praticamente dobrou de tamanho em 6 anos e coloca em evidência as cooperativas de crédito tanto para os bancos que são seus maiores concorrentes como o governo que é seu legislador e fiscalizador.

De acordo com a OCB (2012), os ativos financeiros das cooperativas de crédito no Brasil chegam a R\$66 bilhões de reais. Esses números demonstram o potencial de crescimento do cooperativismo de crédito, pois os ativos financeiros das cooperativas de crédito representam 1,7% dos ativos totais do Sistema Financeiro Nacional, mostrando que há oportunidade de crescimento desses números. Esse ramo é ainda extremamente modesto no Brasil, se comparado ao de países mais desenvolvidos. Na Holanda, o banco cooperativo Rabobank atende a mais de 90% das demandas financeiras rurais.

Assim, apesar da diminuição de aproximadamente 1% do número de cooperativas de crédito entre 2010 e 2012, é possível notar que, no Brasil, a participação das cooperativas de crédito na economia nacional é crescente devido ao aumento do número de cooperados que foi de 24,11% entre 2010 e dezembro de 2012 (BACEN, 2013). Segundo a OCB (2012), o número de cooperativas de crédito atualmente é de 1.047.

Devido à necessidade de atender às condições desse mercado e à eficiência das cooperativas de crédito, aumentam as exigências do Banco Central, que é seu regulador, para garantir o bom funcionamento dessas organizações. Devido a isso as exigências com boas práticas indicadas de governança corporativa aumentam especificamente para as cooperativas de crédito.

A governança corporativa segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa-IBGC- (2009) é o sistema por meio do qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo o relacionamento entre proprietários.

De acordo com Sheifer e Vishny (1997), a governança corporativa trata das maneiras pelas quais os fornecedores de recursos financeiros às corporações se asseguram que irão obter retorno do que fora investido. É o sistema em que as organizações são dirigidas e controladas por normas e princípios, com a preocupação associada ao crescimento e à diversificação das empresas, que exigem profissionalismo, especialização e complexidade de gestão.

Silveira (2004) afirma que há uma relação geral positiva entre governança corporativa e valor da empresa, principalmente se a qualidade da governança for aproximada por questões relativas à transparência das informações.

De acordo com Ventura et al. (2009), a governança corporativa tem como objetivo alinhar os sistemas de controle, monitoramento e incentivos para que as decisões dos gestores sejam realizadas no melhor interesse dos proprietários. Assim, ela vem como resposta aos registros de expropriação de riquezas por parte dos gestores, prejudicando assim os proprietários.

Por esses motivos de alinhamento de sistemas de controle, maior monitoramento e incentivos, é que há uma maior regulação e recomendação sobre as práticas de governança corporativa que fornecem proteção para as partes interessadas. A abordagem das práticas de governança é cada vez mais ditada pelos governos e seus órgãos de controle, sancionando regulamentos e leis. A necessidade de maior rigor de proteção aos *stakeholders* foi a motivação para essas mudanças nas leis.

Portanto, com o intuito de disseminar e incentivar melhores práticas de governança corporativa para o sistema cooperativo de crédito, o BACEN publicou, em 2009, um projeto de governança corporativa. O objetivo desse projeto é formar um sistema de governança que possa colaborar com o crescimento consistente do segmento de cooperativas de crédito. E como resultado, esse trabalho irá contribuir para garantir a eficiência para os seus associados (BANCO CENTRAL, 2009).

Mas, para a implantação da governança corporativa de acordo com as normas do Banco Central do Brasil, as organizações incorrem em custos das práticas de *compliance* da governança. *Compliance* representa um conjunto de disciplinas. É uma regra de transparência, pois há exigências legais, e devido a isso está inserida na governança corporativa. Segreti et al. (2005) afirmam que a adesão e a implantação das práticas de governança corporativa têm ocasionado um crescente aumento dos custos das organizações.

Compliance representa um conjunto de disciplinas. Assim, têm-se os custos das práticas de *compliance* da governança corporativa, que representam os custos de adequação e cumprimento das normas referentes às atividades de governança normatizadas pelos órgãos competentes, ou seja, custo de práticas de governança corporativa. Alguns exemplos desses custos de *compliance* para as cooperativas de crédito são a separação entre a propriedade e a gestão, onde o cargo de diretor-presidente não pode ser ocupado pela mesma pessoa que ocupe o

cargo de presidente do Conselho de Administração (CA). Outro exemplo seria a contratação de auditoria independente para as atividades da cooperativa.

Além dos custos de *compliance*, de cumprimento da norma, existem os custos de *disclosure*. Ou seja, o custo de ser transparente com as partes interessadas que vai além dos normativos e leis. Ou seja, segundo o IBGC (2009) são atitudes que aumentam a transparência garantindo aos *stakeholders* as informações de seu interesse. Mais do que informar é disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas as que são impostas pelas leis. Dentre esses custos tem-se, por exemplo, disponibilizar jornal e sites aos cooperados com informações da cooperativa.

Esse aumento de custos das organizações ocorre devido às exigências e indicações de melhores práticas de governança com o objetivo de aumentar a transparência das atividades da organização. Assim, existe uma pressão de custos ocasionados pela maior exigência dos normativos para as práticas de governança (SEGRETI et al., 2005).

Para as cooperativas de crédito de pequeno porte, esses custos de práticas de *compliance* e *disclosure* da governança, decorrentes da atividade de *compliance* e *disclosure*, podem ser mais relevantes se comparados a uma grande cooperativa. Isso ocorre porque, na cooperativa de pequeno porte, esses custos podem representar uma parte significativa de seus ativos.

Para os associados da cooperativa, esses custos de práticas de governança corporativa podem ser perceptíveis (MILLAR E BOWEN, 2011). Pois os cooperados como proprietários da organização podem ver esses gastos diretos com estrutura de governança corporativa como um investimento com baixo custo de oportunidade para eles. Isso pode ocorrer porque os valores investidos em práticas da governança corporativa poderiam retornar para eles como benefícios e sobras, ao final do exercício contábil (BIALOSKORSKI NETO, 2007).

Dado esse problema existente, a seguir serão apresentados os objetivos desta pesquisa.

1.2 Objetivos da pesquisa

Dada a importância das cooperativas de crédito e a necessidade de sua adesão às normas das práticas de governança corporativa exigidas pelo Banco Central, para gerar maior transparência para os cooperados, este trabalho pretende contribuir para a resposta das seguintes questões:

O maior tamanho econômico das cooperativas de crédito implica em uma maior adesão às práticas indicadas de governança corporativa? Qual é o impacto dos custos das práticas indicadas de governança corporativa, compliance e disclosure, no ativo de pequenas cooperativas de crédito? Qual é a percepção, por parte dos associados, dos custos das práticas indicadas de governança corporativa?

Para isso, o trabalho tem como objetivo geral analisar os custos das práticas de *compliance* e *disclosure* na governança corporativa e a percepção desses custos pelos cooperados ativos de uma cooperativa de crédito de pequeno porte.

E apresenta como objetivos específicos: caracterizar as formas de governança corporativa das cooperativas de crédito; identificar como se relacionam as variáveis de governança corporativa com variáveis de tamanho econômico; verificar se a separação entre a propriedade e gestão, representando as boas práticas indicadas de governança corporativa, é decorrente do tamanho econômico da cooperativa.

Também tem como objetivo específico mensurar os custos das práticas de *compliance* e *disclosure* na governança corporativa em uma pequena cooperativa de crédito para compreender a importância que eles têm perante o seu ativo e receita e, por fim, identificar a percepção dos cooperados ativos sobre os custos das práticas de governança corporativa na cooperativa de crédito estudada.

Este trabalho busca contribuir para o entendimento da importância e percepção dos custos das práticas de governança corporativa nas cooperativas de crédito. A motivação deste trabalho é o interesse pela compreensão das estruturas de governança corporativa que geram custos nas cooperativas de crédito brasileiras.

Isso porque o custo das práticas de *compliance* e *disclosure* na governança corporativa, aqui neste trabalho também denominado custo das práticas de governança corporativa, pode

impactar na eficiência das organizações, em especial nas cooperativas de pequeno porte. Segundo Millar e Bowen (2011), caso esses custos de governança não sejam considerados, eles podem levar a problemas de eficiência.

Com a análise da percepção, é possível identificar se a cooperativa e seus cooperados percebem os custos da governança corporativa, pois são feitos investimentos para cumprimento das práticas, ou seja, os custos de práticas da governança corporativa que podem afetar nas sobras distribuídas.

Assim, para o entendimento da estrutura e dos custos das práticas de *compliance* e *disclosure* da governança corporativa nas cooperativas de crédito e a percepção desses custos pelos cooperados ativos, as hipóteses da pesquisa são as seguintes:

Tabela 1 – Hipóteses da pesquisa

Hipótese	Autores e teoria em cooperativas e/ou empresas	Coefficiente esperado pelos autores
H ₁	A adesão às boas práticas indicadas de governança corporativa indicadas pelo Bacen depende do tamanho da cooperativa.	KLAPPER; LOVE (2002); HILMMELBERG et al. (1999)
H ₂	Para cooperativa estudada de pequeno porte, os custos diretos das boas práticas indicadas pelo Bacen de governança corporativa são perceptíveis e relevantes.	MILLAR; BOWEN(2011)

Assim, este trabalho pretende contribuir para o aumento do conhecimento e da identificação por parte das cooperativas de crédito sobre os custos das práticas de *compliance* e *disclosure* de governança corporativa e para o entendimento da percepção sobre esses custos segundo os cooperados ativos.

Por fim, também se espera contribuir para o entendimento da correlação entre a estrutura de governança corporativa com variáveis que caracterizam o tamanho econômico das cooperativas.

A pesquisa, em custos de práticas de governança corporativa, pode colaborar com a contabilidade de custos e para a controladoria, tendo em vista a necessidade de fornecer

informações para os gestores responsáveis pela tomada de decisão e divulgação de informação que atendam a todas as partes relacionadas e com interesse na organização.

Assim, este trabalho está dividido em introdução, revisão bibliográfica para apresentação dos conceitos e teorias usados, metodologia da pesquisa, análise dos resultados e estudo de caso. Por fim, têm-se as conclusões e as referências da pesquisa.

2 GOVERNANÇA COOPERATIVA

2.1A separação do Direito de Propriedade do Controle e a Economia de Custo de Transação

O proprietário de uma firma são as pessoas que dividem duas formas de direito formal: o direito de controle da firma e o direito de apropriação dos lucros ou direitos residuais desta. Em teoria, o direito de controle e o direito ao lucro residual podem ser separados e serem realizados por diferentes classes de pessoas (HANSMANN, 1996).

Na prática, esses direitos são geralmente realizados de forma conjunta. Isso ocorre porque se aquele que detém o controle não tiver qualquer direito sobre os direitos residuais apresentará pouco interesse de sua parte em usar seu controle para maximizar os ganhos da organização (HANSMANN, 1996).

Como afirmam Hart e Moore (1998), na Teoria do Direito de Propriedade, os proprietários, além de deter o direito aos resíduos, também têm o direito de tomar todas as decisões sobre os ativos da firma que não foram especificados em contratos de forma *ex ante* à contratação. Isso ocorre devido à impossibilidade de completude dos contratos em função dos custos de contratação.

Entretanto, à medida que a riqueza em ações foi se desenvolvendo, a propriedade dessa riqueza e o controle sobre ela deixaram cada vez mais de estar nas mesmas mãos. Assim, o sistema acionário tende a desenvolver uma divisão das funções antes atribuídas à propriedade. Dessa forma, se reconhece o controle como algo independente da propriedade (BERLE; MEANS, 1987). A separação entre as funções é comum em organizações com grandes parcerias profissionais e em entidades sem fins lucrativos (FAMA; JENSEN, 1983).

Berle e Means (1987) afirmam que os agentes que exercem o controle sobre as organizações podem não ter direitos de propriedade sobre o resíduo gerado, ou seja, podem não ser acionistas. Assim, o problema que surge pode ser caracterizado como o da relação entre agente e principal, sendo necessário desenhar contratos ou desenvolver estruturas eficientes que

motivem os agentes (gestores) a atuar de forma alinhada aos interesses do principal (proprietário).

É necessário distinguir as corporações cooperativas das corporações privadas com relação ao exercício do controle. De acordo com os mesmos autores, nas empresas privadas, o controle é exercido pelo grupo detentor da maioria dos votos do conselho. O que não acontece nas cooperativas. Definido o grupo majoritário nas empresas, os custos de transação declinarão rapidamente, uma vez que esse grupo terá o direito de escolher os agentes aos quais delegará o controle.

Por outro lado, para Hansmann (1996) e Zylbersztain (1994), o processo gerencial das cooperativas tende a não separar a propriedade do controle, pois geralmente os dirigentes são associados de acordo com a legislação. Ou seja, o associado é proprietário e cliente da própria organização.

Considerando ainda as cooperativas, ela é uma organização em que a propriedade é atribuída ao seu grupo de associados (ZYLBERSZTAIN, 1994). Dessa forma, as decisões são tomadas com base no princípio de que um homem equivale a um voto, independentemente da participação do cooperado no capital da cooperativa.

Seu direito sobre o resíduo dependerá das transações realizadas com a cooperativa no período, mas seu voto independe desse valor. Portanto, cooperados intensamente envolvidos e que correm os riscos associados ao desempenho da cooperativa podem ter o mesmo poder de influência em seu processo de tomada de decisões que outro cooperado apenas eventual participante dos negócios (HANSMANN, 1996).

A partir do conceito de firma elaborado por Coase (1937), no qual esta é entendida como um nexo de contratos entre diferentes agentes, a definição do resíduo sobre o direito de propriedade é um condicionante do seu desempenho. Se um agente iniciador e implementador de uma decisão tiver, também, direitos sobre o resíduo, não se configuraria o problema de agência.

Entretanto, se não há separação entre propriedade e controle (gestão) na cooperativa, um número muito grande de indivíduos não pode reunir efetivamente seu capital em uma única organização sem que alguns percam o controle. Dessa forma, não é possível que todos os membros exerçam os principais elementos do controle e a transferência deste para alguns responsáveis, podendo gerar conflitos de agência. Cria-se, então, uma situação que pode afetar o desempenho corporativo (BERLE; MEANS, 1987).

Nesse contexto de propriedade pulverizada como é o caso das cooperativas, no qual vários agentes contratuais possuem direito residual ao controle, muitos problemas de governança corporativa advêm do fato de os diversos proprietários desejarem exercer o controle de maneira diferente devido a divergências de interesses (BECHT et al., 2005).

Dessa forma, torna-se inviável a tomada de decisões de maneira coletiva, e parte do poder de decisão e controle sobre os ativos da organização é delegado aos gestores, dando origem a um contexto de separação de propriedade e controle. Sem essa separação, os proprietários residuais têm pouca proteção contra ações oportunistas dos agentes de decisão, e isso diminui o valor irrestrito de reivindicações residuais (FAMA; JENSEN, 1983).

A separação entre a propriedade e a gestão existe se os proprietários são desvinculados das decisões de gestão e é recomendada para as organizações de propriedade difusa e complexa, como as cooperativas (COSTA et al., 2012).

O BACEN indica (VENTURA et al., 2009), não sendo de forma obrigatória para as cooperativas de crédito, que o cargo de diretor-presidente e presidente do CA não deva ser ocupado pela mesma pessoa. Nesse mesmo sentido, o código do IBGC (2009) também indica a dualidade de cargos como boa prática de governança para as organizações.

Dessa forma, não haveria concentração de poder na organização reduzindo-se os conflitos de agência. Assim, deve-se garantir que o interesse dos proprietários seja mantido e que os riscos da atividade não sejam alocados aos responsáveis pela decisão de gestão (BAYSINGER, HOSKISSON; 1990).

Compreender a relação entre a separação da propriedade e a gestão é uma questão saliente para uma variedade de *stakeholders*. Não só impacta tanto os proprietários e gerentes da empresa, mas também é importante para as partes relacionadas e os reguladores (COLE et al., 2011).

Dessa forma, a dualidade de cargos entre presidente da cooperativa e presidente do CA favorece essa situação de preservar os interesses dos proprietários. Nos países desenvolvidos como Holanda, EUA, Suécia, Finlândia, se estabelece a existência do Conselho de Administração eleito pelos associados para executar as decisões de controle e a contratação de executivos responsáveis pela gestão da cooperativa (COSTA et al., 2012).

Mas a característica mais importante consiste no fato de o Conselho de Administração ter direito de controle formal sobre o gestor, que consiste em autoridade para nomear ou demitir na medida em que os contratos entre ambos não sejam cumpridos (COSTA et al., 2012).

Alchian e Demsetz (1972), Fama e Jensen (1983), Jensen e Meckling (1976) propõem as seguintes condições para que a separação entre propriedade e gestão exista, ou seja, para que os proprietários dos direitos residuais da organização sejam desvinculados das decisões de gestão:

Condição 1: Os proprietários delegam o direito de controle formal ao Conselho de Administração, ou seja, lhes transferem autoridade formal sobre o controle da organização.

Condição 2: As decisões de controle e gestão são alocadas respectivamente no Conselho de Administração e ao agente responsável pela gestão.

Para esses autores, a condição 1 é satisfeita se o conselho administrativo tem autoridade para nomear e destituir o agente investido de autoridade para administrar a gestão, mesmo que ele seja um dos seus membros, sem consultar os demais proprietários.

Para que a condição 2 seja atendida, é necessário que o conselho alocue autoridade sobre as decisões de gestão para o agente definido como o principal responsável pela gestão da organização.

Entretanto, a condição 2 não é atendida se o presidente do Conselho de Administração ou diretor-presidente assume ambos os cargos e passa, por esse motivo, a propor e ratificar os projetos de investimento da organização (COSTA et al., 2012). A condição 1 representa a condição necessária para a separação entre propriedade e gestão existir *de jure*, enquanto a condição 2 determina se a mesma ocorre *defacto* (COSTA, 2010).

Assim, não há separação entre propriedade e gestão. Dessa forma, as cooperativas que não apresentarem separação entre os cargos de diretor-presidente e presidente do CA, não apresentam as boas práticas indicadas de governança corporativa indicadas pelo BACEN, uma vez que essa é uma das principais atividades de boa governança indicadas às cooperativas de crédito.

Apesar da separação entre propriedade e gestão não ser uma prática obrigatória e ser apenas indicada pelo BACEN e IBGC (2009), o Banco Central está estimulando essa atividade porque em breve, previsão de até 2014, ela se tornará obrigatória para as cooperativas de crédito brasileiras.

O objetivo dessa atitude é melhorar a gestão da administração. Isso, pois segundo Fama e Jensen (1983), essa divisão das decisões é que explica a sobrevivência das organizações. Isso ocorre, pois a separação entre propriedade e gestão auxilia no controle do problema de agência originado da delegação dos direitos de controle ou autoridade.

Costa (2010), em seu trabalho, define as variáveis que caracterizam a alocação dos direitos de propriedade e decisões em organizações cooperativas, são elas: contratar e demitir o responsável pela gestão, ratificar os projetos de investimentos, monitorar o desempenho da gestão, propor projetos e implementar projetos. Assim, esse autor compõe por meio dessas variáveis um índice de separação entre propriedade e controle.

Esse índice proposto por Costa (2010), para averiguação da condição 1, é composto por dois elementos: o primeiro representa como os direitos de controle residual e formal estão alocados na organização. O segundo elemento é refletido na relação de agência entre Conselho de Administração e o responsável pela gestão.

Para averiguação da condição 2, podem ser obtidas informações sobre o nível de dedicação do presidente do Conselho de Administração às atividades da cooperativa e a existência de dualidade de cargos do diretor-presidente e presidente do CA. Assim, por meio desse índice desenvolvido pelo autor é possível identificar o tipo de separação que pode variar entre separação *de jure* ou *de facto*, separação parcial e inexistente (COSTA, 2010).

Esse momento de separação entre propriedade e controle representou a substituição da mão invisível do mercado de Adam Smith pela mão invisível da hierarquia da grande empresa. Esse novo modelo exigiu a formação de uma hierarquia gerencial (MCGRAW; CHANDLER, 1998).

Essa situação leva à necessidade da formulação de contratos para delimitação das responsabilidades, para evitar o oportunismo e diminuir a racionalidade limitada das partes e em custos de transação para elaboração e cumprimento desses contratos.

O conflito de agência citado anteriormente é um elemento essencial da chamada visão contratual da firma, desenvolvida entre outros por Coase (1937), Alchiam e Demsetz (1972) e Fama e Jensen (1983). Os contratos se fazem necessários a partir do momento que as transações devem ser delimitadas para evitar o comportamento oportunista das partes e devido à racionalidade limitada existente.

Segundo Furubotn e Richter (2000), uma característica distintiva da Nova Economia Institucional é a insistência da ideia de que as transações geram custos. De acordo com algumas estimativas, os custos de transações podem representar em uma economia de mercado moderno 50% ou 60% do produto nacional líquido.

Esses custos de transação incluem o custo dos recursos utilizados para a criação, manutenção, uso e alteração, dentre outros, nas instituições e organizações. Eles não são facilmente distinguíveis dos custos de produção ou custos de transporte ou de qualquer outro custo (FURUBOTN; RICHTER, 2000).

Para esses mesmos autores, a transação é a alienação e a aquisição entre os indivíduos dos direitos de propriedade futuro das coisas físicas. Essa definição trata da transferência dos direitos de propriedade sancionados. Assim, os direitos contratuais devem ser considerados como relevantes para as organizações.

Segundo Williamson (1996), a transação ocorre quando um bem ou serviço é transferido através de uma interface tecnológica separável. É quando um estágio de atividade termina, e outro começa. Ele afirma que a Economia de Custos de Transação (ECT) possui duas vertentes principais: uma mais relacionada à mensuração dos custos de transação na economia, e a outra que destaca a governança das relações contratuais.

Williamson (1996) assume que os sujeitos das relações têm racionalidade limitada e estão sujeitos ao oportunismo nas suas ações. A racionalidade limitada deve ser entendida como uma limitação dos agentes em prever todas as contingências possíveis de antes da tomada de decisões. Uma premissa da ECT é a impossibilidade e inviabilidade da elaboração de contratos completos, pois seria impossível preencher todas as lacunas existentes para ambas as partes.

Em um contexto de contratos incompletos, a racionalidade limitada existe, pois não é possível que todos os agentes econômicos antecipem todas as contingências contratuais futuras. Dessa forma as partes devem adaptar-se a possíveis situações não previstas pelos contratos.

Além da racionalidade limitada, considera-se também o comportamento oportunista das partes, pois como agentes econômicos eles buscam maximizar sua função utilidade para atender a seus próprios interesses. O atributo de maximização de interesse próprio pode ser descrito como oportunismo, risco moral e problemas de agência.

A partir do fortalecimento da indústria que passou a exigir aumento da capacidade de gestão e recursos financeiros, foi necessário o estabelecimento de contratos para evitar a racionalidade limitada e o oportunismo contratual por meio de limitações dos interesses do agente e do principal na atividade empresarial. Isso ocorreu devido à pulverização do capital das empresas e à separação entre propriedade e controle. Essa separação se caracteriza como gestão

dos meios de produção, dos ativos físicos e das tomadas de decisões da corporação (MCGRAW; CHANDLER, 1998).

Assim, a Economia de Custo de Transação coloca o problema da organização econômica como um problema de contratação. Nesse conceito há contratos implícitos e explícitos associados com cada um, e esses custos de contratação podem ser *ex ante* e *ex post* (WILLIAMSON, 1985).

Os custos *ex ante* e *ex post* são interdependentes, ou seja, eles devem ser tratados simultaneamente e não sequencialmente. Além disso, eles são difíceis de serem quantificados. Isso ocorre porque os custos de transação são sempre avaliados de um modo comparativo institucional (WILLIAMSON, 1985).

Os problemas *ex ante* são aqueles relacionados à contratação de um agente de má qualidade devido à seleção adversa do mercado. Com essa seleção adversa, surgem os custos de transação. Esses custos existem por causa da delimitação da firma (WILLIAMSON, 1985).

Os custos de transação apresentam três relações causais: especificidade de ativos, incerteza e frequência (WILLIAMSON, 1985). Devido a essas relações, é necessário que nos contratos haja termos de delimitação e comprometimento das partes, controle das cláusulas estabelecidas e salvaguardas de desempenho das partes, para assegurar cumprimento das atividades.

Mesmo com os custos *ex ante* de elaboração cuidadosa de um documento complexo de contingências, ele ainda será incompleto, pois contemplar todos os pontos concebíveis com antecedência é difícil. As salvaguardas contratuais podem ter várias formas, e as mais comuns são relacionadas à propriedade (WILLIAMSON, 1985).

De acordo com Williamson (1985), os custos *ex post* são os custos de má adaptação incorridos quando as transações são desalinhadas. São os custos de ambas as partes disputarem condições melhores para corrigir os problemas de lacunas pós-contratos. Também são custos de instalação e implementação associados às estruturas de governança. E por fim, os custos incorridos em ambas as partes para garantir ao outro lado o comprometimento efetivo ao acordo.

Os problemas *ex post* surgem porque nenhum contrato é perfeito e é quase impossível a delimitação de todos os custos *ex ante*. Associados aos problemas *ex post*, há os problemas de agenciamento que geram custos, devido a seus conflitos de agência. Esses custos de agência são formados pelos custos de monitoramento do agente pelo principal para garantir que seus

interesses sejam atingidos, seguros garantidos e as perdas residuais decorrentes das atividades realizadas.

Dessa forma, a origem da governança corporativa está associada à pulverização do controle da empresa norte-americana e ao crescimento do poder dos gestores em relação aos investidores. Assim, a governança nasce como uma reação desses investidores para controlar o destino da empresa, realizando seu controle estratégico e evitando o comportamento oportunista dos agentes.

Esse monitoramento da relação de agente e principal é interligado pelos contratos que tentam reduzir os conflitos de agência existentes nas relações devido ao risco moral e à seleção adversa.

Williamson (1985) analisou, no contexto da Economia dos Custos de Transação, que leva em conta os pressupostos de oportunismo e a racionalidade limitada, que os contratos entre agente e principal apresentam custos associados que devem ser contrapostos aos ganhos potenciais de eficiência, advindos da separação entre propriedade e controle.

Quando se considera a relação entre a propriedade e os direitos contratuais, os custos de transação consistem nos custos de definir e contabilizar os recursos ou reclamações, mais os custos de utilização e aplicação dos direitos específicos. Aplicando a transferência de direitos de propriedade existentes e do estabelecimento ou transferência de direitos contratuais entre os custos de transação individuais, incluem-se os custos de negociação, informação e fiscalização. Alguns desses custos são variáveis, dependendo do volume ou número de transações, enquanto outros são fixos (FURUBOTN; RICHTER, 2000).

A separação entre propriedade e controle estabelece o marco inicial dos problemas de governança, pois envolvem questões de alinhamento de interesses entre as partes (agente e principal), desequilíbrio no acesso à informação, propensão a riscos (assimetria de informação) e aspectos formadores da motivação que passaram a diferenciar objetivos dos proprietários e dos gestores (MCGRAW; CHANDLER, 1998).

Considera-se, então, que os contratos são incompletos, sendo impossível a elaboração de um contrato que previna todas as possibilidades de futuras ocorrências. O poder discricionário do agente tomador de decisão e os pressupostos comportamentais de racionalidade limitada e oportunismo fazem-se necessários, nesse contexto, como um sistema que controle e monitore as relações dos agentes, no contexto contratual da firma.

Assim, para manter o alinhamento de interesse das partes contratadas reduzindo os conflitos de agência e o oportunismo, fazem-se necessárias estruturas de governança corporativa para coordenar e monitorar essas atividades. Na próxima seção, serão explicadas as definições e os conceitos de governança corporativa.

2.2 Definições e conceitos de governança corporativa

A governança corporativa, segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa-IBGC (2009), é o sistema por meio do qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo o relacionamento entre proprietários.

De acordo com Sheifer e Vishny (1997), a governança corporativa trata das maneiras pelas quais os fornecedores de recursos financeiros às corporações se asseguram que irão obter retorno do que fora investido. É o sistema em que as organizações são dirigidas e controladas por normas e princípios, com a preocupação associada ao crescimento e à diversificação das empresas, o que exige profissionalismo, especialização e complexidade de gestão.

De acordo com Ventura et al. (2009), a governança tem como objetivo alinhar os sistemas de controle, monitoramento e incentivos para que as decisões dos gestores sejam realizadas no melhor interesse dos proprietários.

A governança corporativa vem como resposta a registros de expropriação de riquezas por parte dos gestores, prejudicando assim os acionistas. Esses registros decorrem do problema de agência dos gestores que baseiam suas atitudes com objetivo de maximizar sua utilidade pessoal e não riqueza dos acionistas, objetivo pelo qual foram contratados.

Para Becht et al. (2005), o problema de governança corporativa também pode ser descrito como um problema de agência comum, envolvendo agente e múltiplos principais. As suas regras podem ser vistas como resultado do processo de contratualização entre esses vários principais e o agente (gestor).

Para controlar os problemas causados pela separação entre propriedade e controle, é necessária uma abordagem que reduza esses problemas de agência, pois a estrutura de contratos

das organizações separam a homologação e o monitoramento das decisões de iniciação e implementação das decisões (FAMA; JENSEN, 1983).

Assim, entende-se a governança corporativa como o sistema por meio do qual se exerce e se monitora o controle nas corporações. O enfoque predominante dessa questão, na literatura econômica, é o da Teoria da Agência.

Essa teoria afirma que os agentes são racionais e avessos a risco. Ela é composta por duas partes, o agente e o principal. O agente fica responsável pelas decisões e com o controle que afetam os retornos do principal. Ou seja, o bem-estar do principal depende das decisões do agente. Os conflitos de agência ocorrem porque ambas as partes querem maximizar seus interesses que podem ser distintos (JENSEN; MECKLING, 1976).

Dada essa situação de conflito, existem os custos de agência que podem ser definidos como custo de monitorar e gerenciar o oportunismo que a organização irá incorrer até mesmo se os interesses de todos fossem iguais (HANSMANN, 1988).

De acordo com Jensen e Meckling (1976), os custos de agência são a soma dos:

- 1) Custos de criação e estruturação de contratos entre principal e agente;
- 2) Custos de monitoramento das atividades dos gestores pelo principal;
- 3) Custos promovidos pelo próprio agente para mostrar ao principal que seus atos não o irão prejudicar (*bonding costs*);
- 4) Perdas residuais decorrentes da diminuição da riqueza do principal por divergências entre as decisões do agente e as decisões que iriam maximizar a riqueza do principal.

O sistema de governança corporativa emerge para resolver ou minimizar esses problemas de agência procedentes da separação da propriedade do controle das organizações, inclusive das cooperativas de crédito.

Segundo o estudo de Alexander et al. (2007), seus resultados afirmam que os retornos anormais são positivamente relacionados com a concentração do capital em grandes proprietários, mais de 5% do capital. Ou seja, quanto mais concentrado o capital, maiores os resultados. Isso ocorre porque se reduzem os conflitos de agência entre acionistas dispersos e a gestão. Os retornos anormais também são positivamente relacionados com número de reuniões dos conselhos. Portanto, isso evidencia que um maior monitoramento conduz a melhores resultados.

Na relação entre acionistas e gestores, os acionistas podem monitorar as atividades dos gestores para diminuição desse conflito através de limitações contratuais. Muito se tem discutido sobre a importância dos modelos de governança corporativa como um diferencial na administração dos negócios das empresas, e também sobre os reflexos da estrutura de desempenho da organização (CVM, IBGC, BACEN). As práticas dos códigos de governança corporativa podem promover maior qualidade ao desenvolvimento de suas atividades.

O pressuposto básico comum das visões dos diversos autores sobre governança é que os obstáculos relacionados a um ambiente de falta de governança se constituem em entraves à eficiência e ao desenvolvimento das organizações, em relação à realização de seus objetivos de funcionamento, em última instância, relativos ao atendimento dos anseios das partes interessadas da organização (SILVEIRA, 2004).

Segundo Silveira (2004), a grande maioria dos estudos assume que os mecanismos de governança são variáveis independentes, isto é, variáveis exógenas que não possuem relação com os demais mecanismos de governança corporativa ou com outras características da empresa. É possível, entretanto, que alguns mecanismos de governança, ou a própria qualidade da governança corporativa, sejam variáveis endógenas, ou seja, variáveis influenciadas por outros mecanismos de governança ou por outras variáveis corporativas.

Entre os aspectos endógenos citados por Klapper e Love (2002), três aspectos se destacam como determinantes de governança corporativa: a utilidade da governança corporativa, a natureza das operações e o tamanho da companhia. Em primeiro lugar, é de se esperar que empresas com maior oportunidade futura de crescimento percebam uma maior utilidade na adoção de melhores práticas de governança do que empresas sem grandes expectativas de captação futura de recursos.

Segundo, na natureza das operações, a expropriação da riqueza do acionista minoritário é mais fácil para algumas empresas, pois empresas com grandes proporções de ativos intangíveis, devido a sua dificuldade de mensuração, teriam maior facilidade de expropriação do que empresas com ativos fixos.

O terceiro fator se relaciona ao tamanho da empresa que, segundo Klapper e Love (2002), influencia a governança corporativa de duas formas opostas. As empresas maiores podem apresentar maiores problemas de agência decorrentes de seu fluxo de caixa livre, levando a uma necessidade de melhores práticas de governança para compensar esse problema. Além disso, as

empresas maiores em geral dispõem de mais recursos para implementar práticas recomendadas de governança.

Por outro lado, empresas menores têm a tendência a crescer mais e a necessitar de capital externo e para isso adotariam a governança. Dessa forma, tanto a empresa pequena quanto a grande possuem incentivos para adotar melhores práticas de governança corporativa.

Entre os aspectos endógenos, citados por Hilmmlberg et al.(1999), os custos de agência e monitoramento poderiam ser maiores nas empresas grandes, aumentando a necessidade de maior concentração da estrutura de propriedade. Por outro lado, as grandes firmas são susceptíveis a contratar gestores mais qualificados, pois possuem mais recursos, sugerindo um maior nível de propriedade gerencial.

Além disso, as grandes empresas poderiam lançar mão de economia de escalas no monitoramento da alta gestão utilizando, por exemplo, agência de *rating* o que levaria a um menor nível ótimo de concentração da propriedade.

No Brasil, as discussões sobre governança são relativamente novas. O código de governança e a criação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC iniciaram-se na década de 1990. Já a criação de um código de governança corporativa para cooperativas no Brasil é mais recente e teve início somente em 2006, quando a Organização das Cooperativas Brasileiras sistematizou um documento nessa área (BIALOSKORSKI NETO; DAVIS, 2010). Esses códigos de governança corporativa, inclusive os de boas práticas do Bacen podem ser consideradas variáveis exógenas como afirma Klapper e Love (2002).

As regras de governança corporativa obrigatórias, como as exigidas pela Bolsa de Valores, leis e autoridades de supervisão, são necessárias por duas razões: primeiro, para superar o problema coletivo e a dispersão de acionistas, e segundo para garantir que os interesses de todos sejam representados (BECHT et al., 2005). Destarte, os princípios básicos de governança corporativa segundo o IBGC (2009) são:

1) Transparência (*disclosure*): mais do que informar é disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas as que são impostas pelas leis. Isso gera confiança tanto internamente como nas relações da organização com terceiros.

2) Equidade: significa tratamento justo entre os sócios e partes interessadas (*stakeholders*).

3) Prestação de contas (*accountability*): os agentes de governança como sócios, administradores, gestores, conselheiros e auditores devem prestar contas de sua atuação, assumindo a consequência de seus atos e omissões.

4) Responsabilidade corporativa: os agentes de governança devem cuidar da sustentabilidade da organização, incorporando considerações sociais e ambientais nos negócios da organização.

As práticas de governança corporativa em instituições financeiras provêm, em grande parte, das normas estabelecidas por órgãos como Plano Contábil das Instituições do Sistema Financeiro Nacional (COSIF) das determinações contidas nos manuais do BACEN que instituem as determinações que vão desde regulamentação e padronização contábil para facilitar a fiscalização até a qualificação de seus executivos e gestão para administração.

No que diz respeito aos órgãos governamentais, o conceito de governança que foi divulgado pela Comissão de Valores Imobiliários (2012) é tido como um conjunto de práticas que tem por finalidade melhorar o desempenho de uma companhia, ao proteger todas as partes interessadas. É indicado pelo IBGC que cada organização avalie quais práticas deve adotar e a melhor forma de fazê-lo, se adaptando à estrutura e à realidade da organização.

Já no Sistema Financeiro Nacional, o Banco Central se guia por alguns princípios¹ consagrados de governança corporativa, são eles:

a) Disciplina: o comprometimento da alta administração corporativa em adotar padrões comportamentais universalmente reconhecidos como corretos e apropriados que incluem princípios gerais de boa governança;

b) Transparência: processo que facilita a análise das atividades da empresa, de seus fundamentos econômico-contábeis e de aspectos não financeiros inerentes ao seu negócio, permitindo dessa forma aos interessados uma visão abrangente a respeito do desempenho da corporação. A administração deve evoluir da obrigação de informar para o desejo de informar, bem como cultivar a boa comunicação interna e externa, sendo que essa comunicação não deve se restringir aos aspectos financeiros, mas ser ampla e compreensiva;

¹MEIRELLES, H. Pronunciamento do Presidente do Banco Central, no evento “Boa Governança no Sistema Financeiro Nacional” 2008.

c) Independência: existência de mecanismos para minimizar ou evitar possíveis conflitos de interesse, como o domínio de um executivo ou acionista majoritário. Esses mecanismos incluem, por exemplo, a composição equilibrada da diretoria e do Conselho de Administração e o uso de auditoria externa;

d) Prestação de contas: os agentes de governança corporativa devem prestar contas de sua atuação a quem os elegeu e responder integralmente pelos atos que praticarem no exercício de seus mandatos;

e) Responsabilidade: conselheiros e executivos devem zelar pela perenidade da organização e, portanto, devem incorporar considerações de ordem social e ambiental na definição dos seus negócios e operações, devendo existir um sistema para ações corretivas e, se for o caso, punição.

f) Equidade: tratamento justo e igualitário a todos os grupos minoritários seja do capital ou das demais partes interessadas, onde atitudes ou políticas discriminatórias devem ser consideradas inaceitáveis.

A diretriz adotada pelo Banco Central vai além do simples relacionamento da instituição com partes interessadas externas ou da preocupação com seus demonstrativos contábeis, pois considera todos os aspectos relacionados à gestão da instituição e também, especificamente, ao seu sistema de controles internos.

Para assegurar uma governança eficaz nas instituições financeiras, é necessário o esforço de construir um sistema de sólidos controles internos que sustente a estabilidade e a continuidade das atividades individuais e, por consequência, a própria estabilidade sistêmica do Sistema Financeiro Nacional (VENTURA et al., 2009).

O conceito de custo de agência que surge com os problemas de agência citados também se aplica às cooperativas. Isso ocorre porque, por determinação da Lei 5.764/71, um associado não pode deter mais do que um terço do capital. Ou seja, o associado que detiver maior participação no capital não tem qualquer benefício superior em relação aos demais (PINTO et al., 2009).

Esse fato de não permitir concentração do capital é determinante para que haja pulverização da participação no capital e ambiente propício para desenvolvimento dos conflitos de agência. Por esse motivo há um número elevado de associados, fazendo-se necessária a separação entre a propriedade e o controle para o desenvolvimento das atividades administrativas da organização (PINTO et al., 2009).

Na cooperativa, essas relações de conflitos de agência são específicas para esse tipo de organização, pois todos os cooperados são proprietários. No direito cooperativo esse fato de os associados serem proprietários e usuários é denominado princípio da dupla qualidade. Somente com a utilização dos serviços e da participação do cooperado que a cooperativa se tornará mais forte e capaz de oferecer melhores serviços.

Mas o cooperado, sendo ao mesmo tempo agente e principal, tem seus objetivos particulares no lugar da eficiência da cooperativa, ou seja, uma relação de oportunismo contratual. O cooperado (o principal) pode ter menos informação sobre o comportamento do gestor (agente) que o próprio gestor, o que o leva a ter atitudes conforme seus interesses pessoais, mesmo sendo contrastantes com o interesse do cooperado. Para esse problema, um sistema de incentivo ao cooperado poderia reduzir esse tipo de ação e aumentaria a eficiência da cooperativa (BIALOSKORSKI NETO, 2005).

Isso ocorre porque a eficiência da cooperativa está ligada à fidelidade de seus cooperados (HANSMANN, 1996). As cooperativas devem desenvolver e fomentar o comprometimento dos membros para ter sucesso (FULTON, 1999). A fidelidade do associado apresenta maior relevância para a cooperativa de crédito, pois o produto da relação é o dinheiro, além disso, somente com a utilização dos serviços de crédito pelos cooperados e de sua participação ativa é que a cooperativa se tornará mais forte e capaz de oferecer aos seus cooperados melhores serviços e de forma mais eficiente.

A eficiência da cooperativa não está relacionada apenas ao número de associados, já que uma cooperativa pode ser pequena em número de associados e ser eficiente na alocação de seus fatores de produção. O número de membros em uma cooperativa é uma variável importante, uma vez que o crescimento econômico de uma cooperativa implica em um aumento no número de cooperados. Mas a eficiência de uma cooperativa de crédito está associada às suas operações, à sua estrutura de custo e ao seu *spread*.

O *spread* é calculado basicamente pela razão entre o resultado da atividade de intermediação financeira – receitas menos despesas de intermediação financeira – e o montante de recursos emprestados no respectivo período. É a partir do *spread* de taxas de captação e de aplicação de recursos que se verifica um resultado bruto. Com esses resultados é que a cooperativa mantém as suas atividades operacionais (BARROSO, 2009). Como elas não visam ao

lucro, e sim à satisfação e ao retorno para os seus associados, normalmente elas trabalham com taxas inferiores às do mercado financeiro.

Além disso, as cooperativas possuem vantagens fiscais e incentivos financeiros ao seu desenvolvimento em relação às demais empresas do mercado. Elas são beneficiadas pela isenção de imposto de renda, vantagem essa que pode representar de 3 a 4% do faturamento bruto sobre uma empresa não cooperativa (BIALOSKORSKI NETO, 2006).

Entretanto, alguns princípios doutrinários do cooperativismo influenciam o desempenho da cooperativa:

1) O princípio da democracia exige altos custos de transação nas tomadas de decisão por ser via Assembleias Gerais;

2) O princípio da igualdade onde cada homem representa um voto implica em custos de agência derivados da falta de incentivos para atividades junto à empresa. Além de haver poucos incentivos para os múltiplos principais monitorarem a organização contra ações oportunistas.

3) O princípio da solidariedade, do retorno das quotas-partes das operações e da não existência do objetivo lucro, dificulta uma delimitação clara dos direitos de propriedade, levando a custos elevados de agência e de transação.

Com o intuito de melhorar a eficiência das cooperativas de crédito, o Banco Central do Brasil diagnosticou, por meio de estudos e pesquisas, as características da governança das cooperativas de crédito e definiu uma série de boas práticas recomendadas para dessa forma, disseminar e incentivar a adoção dessas práticas pelas cooperativas de crédito (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2009).

As boas práticas indicadas de governança corporativa, ao disciplinar os processos de decisão coletiva, dão mais clareza aos objetivos e à política da cooperativa, contribuindo para promover a atuação eficiente dos gestores, mobilização dos empregados e maior confiança para os associados. A boa governança certamente está fundamentada em bom fluxo de informações e na necessidade de obtenção de informação de qualidade de maneira pontual e acessível.

Além disso, a difusão das boas práticas indicadas de governança pode melhorar todo o ambiente de negócio, uma vez que contribui para diminuição de problemas de agência e de assimetria de informação e direitos entre associados e gestores.

O Banco Central definiu o termo governança cooperativa como representação do legítimo processo por meio do qual os associados escolhem, de forma democrática e consciente os

objetivos e metas que pretendem para sua organização. Também decidem a forma de implementá-los indicando as lideranças e acompanhando esse trabalho e resultados (VENTURA et al., 2009). Assim, nesta pesquisa será usado o termo governança cooperativa referente à governança corporativa das organizações cooperativas.

Ventura et al. (2007) argumentam que, dentre os benefícios que advêm da melhoria das práticas de governança, destacam-se: mais segurança das cooperativas singulares e do sistema, aumento da participação e do controle interno, desenvolvimento da visão cooperativista, redução de custos operacionais, fortalecimento dos conselhos e maior estímulo ao desenvolvimento do profissionalismo.

Para o desenvolvimento estratégico de todas as cooperativas, é importante que elas invistam no desenvolvimento do capital humano que constitui a cooperativa como um todo, as suas comunidades e as suas redes de apoio. Ao fazê-lo, as cooperativas assumirão uma posição única para serem capazes de responder e desenvolver os seus respectivos mercados (DAVIS; BIALOSKORSKI NETO, 1993).

Esse processo proporcionará às cooperativas visões exclusivas em relação a como agregar valor em termos econômicos, ambientais e sociais em todos os estágios e níveis de sua rede de fornecedores, incluindo o consumidor final. A colaboração das partes interessadas e o compartilhamento de conhecimento são a chave do sucesso (DAVIS; BIALOSKORSKI NETO, 1993). E a governança cooperativa pode ser um dos pilares para proporcionar esse desenvolvimento de mercado e interorganizacional.

São necessários uma governança, uma cultura e um processo bastante sólido para manter a identidade cooperativa suficientemente flexível para adaptar-se e/ou resistir ao mercado competitivo, à fragmentação da sociedade pós-moderna e ao impacto negativo da tecnologia (DAVIS; BIALOSKORSKI NETO; 1993).

Entretanto há poucas teorias sobre governança corporativa em instituições sem fins lucrativos, denominação essa em que se enquadram as cooperativas. Entretanto, todo tipo de organização pode se beneficiar dos avanços da governança. Para isso, a estrutura de governança deve respeitar a singularidade de cada tipo de organização (CORNFORTH apud VENTURA, 2009). A organização cooperativa pode apresentar vantagem competitiva singular, resultados crescentes e sustentáveis, quando a sua gestão é combinada às melhores práticas de gestão, principalmente governança corporativa.

Segundo Kester (1992), os problemas de coordenação e controle não se resumem apenas àqueles associados à separação da propriedade do controle, mas estão inseridos também os problemas relacionados a trocas contratuais entre os agentes econômicos.

O melhor enfoque para analisar essa questão é o da Teoria dos Custos de Transação. Nessa teoria a análise é o fluxo de transações entre um produtor e seus fornecedores ou clientes. A questão é alcançar o limite ótimo da firma, ou seja, um sistema eficiente de governança corporativa que reduza os conflitos e custos de agência, atuando juntamente com sistema que minimize os custos de transação.

Fulton (1999) afirma que as cooperativas que não são capazes de oferecer preços e serviços comparáveis perdem eficiência e serão forçadas a sair do mercado ou promover uma reestruturação estratégica. Embora o comprometimento dos cooperados seja importante para sua eficiência, a cooperativa de crédito também tem seus custos. Dentre os custos da cooperativa de crédito, existem os custos das práticas de governança corporativa (ou custo de *compliance* e de *disclosure* das práticas de governança corporativa) que são os custos de manter uma estrutura de governança na organização.

De acordo com o estudo feito por Pinto e Funchal (2009), os autores concluíram que é possível afirmar que há influência qualitativa no desempenho das instituições que adotam melhores práticas de governança corporativa. Isso mostra que o alinhamento da cooperativa de crédito às práticas de governança corporativa contribuem para sua robustez e perenidade devido a seus melhores resultados.

Alguns resultados mostram que é mais provável um desempenho positivo da empresa influenciar uma governança corporativa positiva do que a governança acarretar em melhor desempenho. Isso questiona a maior parte dos estudos empíricos realizados que visa a estudar o impacto da governança corporativa no desempenho (SILVEIRA, 2004).

Além disso, as companhias maiores poderiam ter melhor nível de governança corporativa. As empresas maiores provavelmente dispõem de mais recursos para implementação de práticas de governança, além de terem uma necessidade maior de mitigar custos de agência. Entretanto, os resultados da pesquisa de Silveira (2004) apontam para uma relação geral positiva entre governança corporativa e valor da empresa, principalmente se a qualidade da governança for aproximada por questões relativas à transparência das informações.

As organizações que apresentam melhores resultados econômicos são aquelas também onde deve haver obrigatoriamente a necessidade de maior transparência de gestão. Há maior necessidade, pois a possibilidade de conflitos de agência é maior (BIALOSKORSKI NETO 2007).

Dessa forma, as organizações cooperativas caracterizadas pelo melhor desempenho econômico deveriam incentivar mais a participação do associado nas suas estruturas de governança para efetuar o monitoramento (BIALOSKORSKI NETO 2007).

Para que essa estrutura de governança corporativa funcione, existem custos para exercer essas atividades. A governança corporativa e a adoção às boas práticas indicadas têm custos que aumentam os valores de operação da cooperativa de crédito. Esses custos incluem: participação dos cooperados nas assembleias, representatividade, capacitação dos profissionais da gestão, prestação de contas, contratação de auditoria externa e interna, manutenção de transparência de informação, oferecimento de transporte para participação ativa dos cooperados, honorários de presidente e diretoria separados das funções estratégicas, dentre outros que serão explicados no decorrer do trabalho.

Para definição dos custos de práticas de *compliance* da governança cooperativa nas cooperativas de crédito, foi usado arcabouço legal e normativo durante a pesquisa com as seguintes definições:

- a) Lei 5.764/71 que define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e dá outras providências;
- b) Resolução nº 2.608, de 27 de maio de 1999, que aprova o regulamento que disciplina a constituição e o funcionamento de cooperativas de crédito;
- c) Resolução nº 3.198 de 27 de maio de 2004 e anexo. Essa resolução altera e consolida a regulamentação relativa à prestação de serviços de auditoria independente para as instituições financeiras, demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil e para as câmaras e prestadores de serviços de compensação e de liquidação;
- d) Resolução 3.442 de 28 de fevereiro de 2007 que trata da evolução das normas específicas, diversos estímulos à governança das cooperativas de crédito;
- e) Circular nº 3.400 de 1º de agosto de 2008. Essa circular estabelece procedimentos para as cooperativas centrais de crédito, relativamente ao cumprimento das atribuições especiais previstas, no Capítulo IV da Resolução nº 3.442, de 2007, e dá outras providências;

f) Resolução nº 3.606 de 11 setembro de 2008 que altera o regulamento anexo à Resolução nº 3.198, de 2004 e dispõe sobre a prestação de serviços de auditoria independente para as instituições financeiras, demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil e para as câmaras e prestadores de serviços de compensação e de liquidação.

g) Lei Complementar nº 130 de 17 de abril de 2009 que dispõe sobre o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo e revoga os dispositivos das Leis nº 4.594, de 31 de dezembro de 1964 e 5.764 de 16 de dezembro de 1971.

h) Resolução nº 3.859 de 27 de maio de 2010 que altera e consolida as normas relativas à constituição e ao funcionamento de cooperativas de crédito.

Dessa forma, de acordo com a lei e as resoluções acima citadas, é possível notar que houve uma evolução nas exigências do Banco Central com as instituições financeiras e mais especificamente com as cooperativas de crédito e demais organizações do Sistema Financeiro Nacional.

Esse desenvolvimento normativo, quanto à aplicação das práticas de governança, dos mecanismos e estruturas de controle e dos modelos de gerenciamento de risco, tem forte ligação com a percepção do Banco Central do Brasil da necessidade de avanços no sentido da boa governança (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2011).

Tendo em vista essa mudança normativa para cooperativas de crédito, as estruturas de governança a serem seguidas tiveram de se adaptar à nova realidade, gerando custo para implantação das estruturas de governança.

Esses custos de práticas de governança podem ser diretos como alguns citados anteriormente, mas também indiretos que não podem ser apropriados e identificados à determinada função ou atividade da cooperativa.

Esses custos de práticas de governança cooperativa tendem a aumentar de acordo com o número de associados, e conforme o tamanho da área geográfica de atuação da cooperativa, pois a organização e os incentivos para participação desses associados em assembleias se tornam mais elevados. Ou seja, esses são custos variáveis que aumentam à medida que a demanda da cooperativa aumenta.

Isso ocorre porque quanto maior é a cooperativa em número de associados, menor é a participação desses em assembleias. Isso se dá porque há uma tendência de que os custos

relativos de oportunidade de participação sejam maiores que os benefícios em decorrência de uma maior divisão relativa de direitos de decisão.

Além disso, quanto maior o número de sócios, menor é o poder de decisão de cada cooperado e maior deverá ser o estímulo à participação, sendo mais oneroso para a cooperativa (BIALOSKORSKI NETO, 2005). Por exemplo, o voto de um associado em uma cooperativa pequena de 20 pessoas tem peso $1/20$, já em uma cooperativa de 2.000 o voto do associado tem peso de $1/2.000$.

Dessa forma, com a diminuição da participação dos associados, o processo de gestão e governança será menos transparente, sendo necessários custos adicionais de comunicação para suprir essa deficiência (BIALOSKORSKI NETO, 2005). Esses são custos de práticas de governança cooperativa necessários para a fidelização do cooperado.

De acordo com Pozzobon e Zylbersztajn (2012), a principal fonte de custos da democracia em cooperativas agrícolas é o nível de participação dos membros nas atividades de governança cooperativa. Nesse estudo, os autores desenvolvem conhecimentos teóricos sobre este tipo especial de custos de transação intrafirma, mostrando a importância desses custos na tomada de decisões democráticas na cooperativa.

Segundo os autores citados anteriormente, os custos da democracia são um tipo de custo especial de tomada de decisão que incorrem em cooperativas, uma vez que são empresas democraticamente controladas por membros de patronos.

Pozzobon e Zylbersztajn (2012) distinguem os custos democráticos que podem surgir sob a forma de custo direto e custos de oportunidade. Os custos diretos democráticos são os custos associados com a remuneração dos membros do conselho, e os salários dos executivos gastos com a decisão coletiva para a tomada de decisão. Já os custos de oportunidade democráticos são os custos associados à tomada de decisões que podem maximizar o benefício de todos os membros.

Esses custos democráticos ou da democracia são semelhantes aos custos neste trabalho estudado, o custo de governança cooperativa. Entretanto esses dois conceitos se diferenciam, pois o custo da democracia estudado por Pozzobon Zylbersztajn (2012) trata apenas do nível de participação dos membros na governança cooperativa e não da estrutura como um todo de governança corporativa como tratam os custos de governança corporativa.

Pozzobon e Zylbersztajn (2012), ao distinguir entre custos diretos de oportunidade da democracia, chamam a atenção para o fato de que os mecanismos para aumentar a participação de membro não existem sem custos. Entretanto, frequentemente, os estudos centram-se principalmente nos benefícios da maior participação do membro, mas desconsideram alguns dos custos aí associados.

Segundo Zylbersztajn (1994) e Staatz (1987b), a tomada de decisão nas cooperativas é provável que seja um processo mais caro em comparação às firmas pertencentes a investidores. Para Zylbersztajn (1994), isso ocorre porque são tomadas decisões não apenas no nível de execução, mas também no Conselho de Administração e de uma forma geral com os associados.

Já para Staatz (1987a), é porque os cooperados terão diferentes preferências de como a organização deve definir seus preços e alocação dos custos. Assim, a tomada de decisão nas cooperativas é um processo mais caro do que fazer em firmas pertencentes a investidores, pois a organização é controlada democraticamente por membros com interesses conflitantes.

Segundo esses mesmos autores, quando os custos de oportunidade são relativamente mais importantes que os custos diretos, as cooperativas terão mais escopo para aumentar a participação dos membros, pelo menos quando a participação do membro é baixa, para reduzir o custo total de controle democrático.

Independentemente do peso relativo dos dois tipos de custos, o aumento da participação dos associados pode possibilitar a redução dos custos totais, pelo menos inicialmente, se o aumento em custos diretos é compensado por uma redução nos custos de oportunidade (ZYLBERSZTAJN, 1994) e (STAATZ, 1987b).

Apesar dos custos associados ao aumento da governança corporativa no nível da organização, Chhaochharia, e Laeven (2007) descobriram que muitas empresas optam por adotar disposições de governança além daquelas que são adotadas por todas as empresas devido à obrigatoriedade do país. Isso ocorre, pois as melhorias na governança corporativa estão associadas positivamente com a empresa e sua avaliação, sendo assim uma oportunidade e uma vantagem para ela.

Por outro lado, esses custos em uma cooperativa de pequeno porte podem gerar maiores dificuldades de sustentar uma sofisticada estrutura de governança devido aos custos de manutenção além de demais custos administrativos e incorrer em estratégia de incorporação. Isso ocorre porque uma cooperativa de grande porte consegue diluir esses custos em suas atividades.

Assim, nessa cooperativa, esses custos têm menor impacto do que em uma cooperativa menor onde esses custos apresentam maior relevância.

De acordo com o trabalho de Pinto et al. (2009), os resultados obtidos sugerem que os padrões e estruturas de governança adotados pelas cooperativas exercem influência no desempenho dessas instituições. Para os autores, quanto melhores os modelos de governança corporativa, maiores serão os resultados apresentados pelas organizações, contribuindo, assim, para sua robustez e perenidade.

Devido a isso, os normativos dispostos pelo Banco Central têm como intuito organizar e nortear as cooperativas, pois uma das funções é indicar a forma administrativa e a estrutura de uma cooperativa para que ela atenda aos princípios cooperativistas.

A estrutura organizacional de uma organização tem como objetivo ajudar de forma sistemática os administradores a lidar com a estrutura total das organizações, pois o principal fator do processo de organização é o sistema, o mecanismo do conjunto (MAXIMIANO, 2010).

A estrutura envolve duas exigências fundamentais: a divisão do trabalho em diferentes tarefas e a consecução da coordenação entre essas tarefas. As organizações são estruturadas para apreender e dirigir sistemas de fluxos e determinar os inter-relacionamentos das diferentes partes (MINTZBERG, 1995).

Assim, em uma cooperativa, a estrutura organizacional é o molde que define como se darão as relações entre organização e os cooperados e também as relações institucionais da cooperativa com os diversos atores da sociedade.

As cooperativas, por serem organizações de propriedade coletiva, apresentam separação de propriedade e controle, ou seja, nem todos os proprietários têm acesso ao controle da administração. Tais características influenciam o processo decisório, a relação entre os órgãos de gestão e as estruturas presentes na organização.

De acordo com a Lei 5.764 (1971), a cooperativa deve ter as assembleias divididas entre Ordinárias e Extraordinárias. Cada uma delas dispõe sobre quais assuntos devem ser tratados com quórum específico para votação.

Essa mesma lei dispõe que a Assembleia Geral é o órgão supremo da sociedade cooperativa dentro dos limites das leis e do estatuto da cooperativa. Ela representa a reunião dos cooperadores para deliberarem juntos, através de procedimentos democráticos onde cada pessoa tem direito a debater, colocar propostas e a ter um voto, sobre quaisquer questões que os

cooperadores julgarem relevantes. É a Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária que garante legalmente a democracia interna de uma cooperativa.

Quanto ao Conselho de Administração - (CA) ou diretoria, a lei determina que eles devam ser eleitos dentre os cooperados em Assembleia Geral, com mandato nunca superior a quatro anos. O Conselho de Administração é responsável pela execução de atividades da cooperativa, tais como administração financeira e do fundo de reserva, negociação de contratos e de compra e de venda de produtos ou serviços da cooperativa.

Pode ocorrer de a diretoria querer atuar no lugar do Conselho de Administração de forma conjunta e de ordem profissional, ou seja, com a contratação de profissionais especializados para gerir a cooperativa, mas ela também pode ser gerida por cooperados sem formação profissional.

Dentro da estrutura organizacional de uma cooperativa, o Conselho Fiscal (CF) é o órgão responsável por fiscalizar a administração e suas ações e contratos. Também é composto, via eleição em Assembleia Geral dentre os cooperadores, de três membros efetivos mais três suplentes, com a possibilidade de reeleição de apenas 1/3 (um terço) dos componentes.

Além de assembleia, CA, diretoria e CF, a estrutura das cooperativas inclui ainda dois fundos obrigatórios: o Fundo de Reserva que recebe 10% das sobras líquidas do exercício social, e o Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social (FATES) que recebe, no mínimo, 5% das mesmas sobras líquidas. Estes fundos são chamados de indivisíveis, pois pertencem à cooperativa, não aos cooperados (BRASIL, 1971).

A coordenação de uma organização mostra ser o caso mais complexo, pois envolve diversos meios. Os mecanismos de coordenação devem ser concernentes não só com a coordenação, mas também com o controle e a comunicação de toda a organização (MINTZBERG, 1995).

Para a coordenação, controle, a transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa das atividades da organização para as partes interessadas, a governança corporativa surge como o sistema que pode exercer e estimular essas atividades. Essa estrutura organizacional citada é passível de problemas de agenciamento entre as partes interessadas e atuantes na cooperativa, e a governança tenta minimizar essas atividades nas organizações.

Entretanto, para a estruturação da governança corporativa, ainda mais quando normatizado por leis, há ocorrência de custos de práticas de governança corporativa. E esses

custos, para uma cooperativa de pequeno porte onde os custos diretos são mais concentrados devido ao número menor de associados, são mais relevantes. Isso ocorre, pois exercem maior influência em suas operações, sendo assim mais perceptíveis.

A seguir, serão apresentados os conceitos de custos, e em especial os custos de governança corporativa que são o foco desta pesquisa.

3 CUSTOS DE PRÁTICAS DE *COMPLIANCE* E *DISCLOSURE* DA GOVERNANÇA COOPERATIVA

A contabilidade de custos tem duas funções relevantes. Uma no auxílio ao controle e outra na ajuda na tomada de decisões. Em relação ao controle, a questão mais importante é fornecer dados para se estabelecerem padrões, orçamentos e outras formas de previsões. Na questão de tomada de decisão, o papel da contabilidade de custos é proporcionar informações sobre valores relevantes que dizem respeito às consequências de curto prazo sobre medidas de corte e reduções, ou aumentos (MARTINS, 1996).

Para o mesmo autor, a contabilidade de custo deriva da contabilidade financeira devido à necessidade de avaliar estoques na indústria. No caso de instituições que não são tipicamente dessa natureza, como instituições financeiras e firmas de prestação de serviços, o uso da contabilidade de custos para efeito de balanço era quase irrelevante, devido à ausência de estoques. Entretanto passou-se a explorar seu potencial para o controle e até para as tomadas de decisões.

Segundo Martins (1996), o custo é um gasto relacionado a um bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços. Esse gasto é um sacrifício financeiro com que a organização arca para a obtenção de um produto ou serviço qualquer.

Em muitas organizações não industriais, se usa a terminologia custo quando na verdade aparentemente se teriam despesas. Isso é explicado pela ideia de que tais organizações como instituições financeiras são produtoras de utilidade e dessa forma possuem custo (MARTINS, 1996). E isso também se aplica às cooperativas de crédito.

Esses custos se transformam imediatamente em despesas, sem que haja a fase de estoque, como acontece na indústria de bens. Assim, a terminologia custo para essas organizações é apropriada (MARTINS, 1996).

Segundo esse mesmo autor, a definição de custos diretos e indiretos diz respeito somente a produto. Entretanto, pode-se fazer essa classificação de direto e indireto dentro do departamento da organização.

Em uma cooperativa, poderiam se discutir os custos por departamento, dividindo em assembleia, Diretoria, Conselho de Administração, Conselho Fiscal, auditoria e Comitê de

Auditoria. Ao se usar custos por departamento, é possível se obter maior controle sobre esses custos. Ou seja, é possível identificar as pessoas responsáveis de forma mais clara referente a cada custo.

Alguns custos podem ser diretamente apropriados aos produtos, ou à atividade, esses são os custos diretos. Já os custos indiretos são aqueles que não oferecem condição de uma medida objetiva e não podem ser apropriados diretamente a cada tipo de bem ou função de custo no momento de sua ocorrência. Ou seja, os custos são rateados por atividade, ao produto a que eles estão relacionados ou distribuídos por toda a estrutura (MARTINS, 1996). Isso revela a dificuldade de identificação indireta com o produto ou departamento, em termos de mensuração efetiva.

O custo também tem uma abordagem de custo de oportunidade que representa um possível benefício futuro frente a um sacrifício atual. O conceito de custo de oportunidade fornece a melhor base para boas decisões econômicas, quando a organização tem de escolher entre alternativas concorrentes (BESANKO et al., 2006). Ele representa o quanto a empresa sacrificou em termos de remuneração por ter aplicado seus recursos em uma alternativa ao invés de outra (MARTINS, 1996).

Ou seja, o gestor tem condições de analisar porque a cooperativa toma suas decisões e o que distingue decisões que podem ser melhores frente a outras opções que poderiam não lhe trazer tantos resultados, dadas as oportunidades e as restrições enfrentadas pela organização. Assim, as decisões de implantar a governança corporativa na cooperativa são para buscar um melhor desempenho com melhores resultados.

Para uma cooperativa de crédito de grande porte, os custos diretos que são apropriáveis de governança corporativa podem não ser relevantes. Isso ocorre porque esses custos são diluídos nas grandes quantidades de operações e no elevado número de associados, não sendo de relevância para a cooperativa no valor final de suas operações o custo de governança.

Mas existe uma percepção dos custos de oportunidade da implantação da governança corporativa na gestão da cooperativa. Isso ocorre devido ao resultado que é esperado com essa implantação. Segundo Ventura et al. (2009), os benefícios da governança cooperativa são para todas as organizações que a adotarem. Ou seja, cooperativas de grande e pequeno porte investem nas estruturas de governança para obter retornos com essa adoção.

Segundo Bialoskorski Neto (2007), as cooperativas, independente do seu porte, preferem os investimentos em oportunidades futuras para seus cooperados ao invés de distribuição total das sobras. Isso ocorre porque as cooperativas brasileiras priorizam oferecer melhores preços, serviços e benefícios futuros, como a governança, aos seus associados ao invés de uma distribuição futura de resultados econômicos em dinheiro como a distribuição de sobras.

Conforme a cooperativa apresenta crescimento econômico, a lógica do capital supera a social, e a organização passa a operar focada para uma lógica de eficiência econômica e do mercado, se afastando das questões de relações sociais e considerando mais os custos de oportunidade. Assim, quanto maior a cooperativa cada vez mais será importante a consideração dos custos de oportunidade (BIALOSKORSKI NETO, 2007).

E a governança corporativa, segundo Ventura et al. (2009), representa uma possibilidade de desenvolvimento da cooperativa de crédito. Esses benefícios oferecidos são para todas as organizações, não importando seu tamanho econômico.

As práticas de governança corporativa podem ser indicadas ou obrigatórias. As práticas indicadas são aquelas que não têm adesão forçada ou normatizada por um órgão competente, como, por exemplo, as melhores práticas do manual do IBGC (2009) indicadas para várias organizações. E outro exemplo seriam as melhores práticas de governança do BACEN para cooperativas de crédito.

Mas as práticas obrigatórias de governança devem ser seguidas, pois são impostas e normatizadas pelos respectivos órgãos competentes. Por exemplo, as práticas de governança normatizadas pelo BACEN para as cooperativas de crédito e demais instituições financeiras. Outro exemplo obrigatório são as práticas de governança específicas para cada nível das empresas negociadas na Bolsa de Valores.

Entre as principais práticas indicadas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa também existe entre elas a separação entre a propriedade e gestão. De acordo com a seção 2.10 do Código das melhores práticas de governança corporativa (IBGC, 2009), deve ser evitado o acúmulo das funções de presidente do Conselho de Administração e diretor-presidente pela mesma pessoa.

Esse manual também indica a prática de maior transparência, ou seja, a organização deve garantir que sejam prestadas aos *stakeholders* as informações de seu interesse, além das que são obrigatórias por lei ou regulamento, tão logo estejam disponíveis. Essa comunicação deve ser

feita com clareza e prevalecendo a substância sobre a forma de acordo com a seção 3.4 (IBGC, 2009).

Esse manual do IBGC (2009), na seção 4.1, indica a existência de auditoria independente na organização. Assim, as demonstrações financeiras devem ser auditadas por auditor externo independente. O objetivo é verificar se as demonstrações financeiras refletem adequadamente a realidade da sociedade.

Já as principais indicações de boas práticas de governança corporativa do BACEN apresentam, como semelhança ao IBGC (2009), a separação da propriedade e a gestão. A seção 2, item 1 das diretrizes de boas práticas indicadas de governança em cooperativas de crédito (VENTURA et al., 2009), afirma que deve haver clara separação entre os papéis desempenhados pelos administradores com funções estratégicas (CA ou diretoria) e por aqueles com funções executivas (diretoria executiva ou gerência).

Assim, como o IBGC (2009), o BACEN também indica a transparência como boas práticas de governança. Segundo Ventura et al. (2009), as seções 8 e 9 discorrem sobre a questão de assegurar aos membros dos órgãos de administração estratégica e fiscal as informações das cooperativas. Da mesma forma, assegurar que os cooperados tenham conhecimento e acesso às informações financeiras, estratégicas e de desempenho da cooperativa. Além disso, a comunicação deve ser clara e adequada.

Essas práticas atualmente ainda são indicadas, ou seja, ainda não são de adesão obrigatória pelas organizações. Mas a principal delas que é a separação entre a propriedade e a gestão será em breve normatizada pelo BACEN.

Para manter as estruturas de governança cooperativa necessárias e exigidas pelo Banco Central e Governo Federal, e indicadas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, existem custos de manutenção dessas atividades. Segundo Rodriguez (2005), as organizações devem manter uma estrutura específica para atender às necessidades de prestar informações legais e estatutárias exigidas.

Alguns aspectos de governança corporativa em cooperativas de crédito são importantes, como a profissionalização da gestão e a divisão entre a propriedade e a gestão da organização. O Banco Central do Brasil, preocupado com essas questões, indica a necessidade de se adotarem essas entre as melhores práticas. Por outro lado isso implica em prováveis custos maiores de

práticas de governança, e assim pequenas cooperativas de recursos limitados poderiam ter problemas ao adotá-los.

O termo referente aos custos de práticas de *compliance* e *disclosure* da governança corporativa usado neste estudo são os custos de agência que como já explicado anteriormente que são os custos de: monitoramento, custos promovidos pelo próprio agente para mostrar ao principal que seus atos não o irão prejudicar (*bonding costs*), perdas residuais e custo de contratos. Devido à dificuldade de mensuração desses dois últimos, serão mensurados neste trabalho os custos de monitoramento referentes à governança corporativa.

Além disso, “conceitos como justiça, transparência, prestação de contas e cumprimento das leis, aliados à ética, representam aspectos importantes das boas práticas de governança corporativa. Um bom sistema de governança corporativa pode abrigar as demais iniciativas existentes relacionadas com a qualidade, controle e segurança. Ou seja, um sistema de controle interno com um modelo de gestão empresarial que atende às normas e aos procedimentos” (LODI, 2000, p.19).

Assim, o custo adequação às práticas da governança também é o custo de cumprimento das leis e normas (custo de *compliance*). *Compliance* representa um conjunto de disciplinas. É uma regra de transparência, pois há exigências legais e devido a isso está inserida na governança corporativa. A necessidade de cumprimento das leis existe, pois há a segregação de funções dentro da firma. Nas cooperativas de crédito, o Banco Central é responsável por todo Sistema Financeiro Nacional. Além desses normativos, as cooperativas também seguem a Lei 5.764 de 1971 que define a política nacional do cooperativismo no Brasil.

Entretanto nem toda norma que deve ser seguida irá gerar custo para a organização, assim nem toda norma de governança corporativa que deve ser seguida obrigatoriamente gera custo para a organização que a adota.

Segundo Sucupira (2011), o custo regulatório está relacionado a todos os dispêndios que as cooperativas efetuam com o objetivo de estarem adequados às exigências legais dos respectivos órgãos competentes. Estes custos são encontrados na legislação pertinente às exigências para autorização e funcionamento das instituições. Também podem ser entendidos como custo de *compliance*, uma vez que custo de *compliance* são as exigências legais e regulamentares relacionadas a suas atividades. Nesta pesquisa, os custos de adequação às exigências legais serão tratados como custo de *compliance*. Essa mesma autora trata sobre a

reserva de liquidez para cooperativas de crédito, podendo representa uma vantagem ou desvantagem para a organização. Entretanto esse custo, que a reserva de liquidez representa, não foi considerado nessa pesquisa porque é um custo obrigatório pelo Bacen, mas que não está relacionado as práticas de governança corporativa. Portanto, não foi o foco desta pesquisa.

Já o custo administrativo é o custo que ocorre independente da gestão, ou seja, está relacionado às atividades das empresas independentemente da sua forma de gestão. Assim, mesmo a organização não aderindo às boas práticas indicadas de governança corporativa, possuirá custos administrativos. Independentemente da adesão as práticas de governança corporativa, existirão os custos administrativos.

Todo o custo de administração de uma organização em essência é um custo de práticas de governança, pois a governança refere-se ao sistema administrativo no qual as organizações são dirigidas e monitoradas. Tendo como pressuposto em uma cooperativa que o direito de propriedade é constante, o custo de direito de decisão também é. Assim, o custo de práticas de governança corporativa será tratado como um custo administrativo, uma vez que não haverá mudança de estrutura.

Os custos administrativos são independentes da forma de gestão, ou seja, não importa o controle de estoque da organização, atividade financeira, parte de controle e demais atividades da organização. As formas de decisão como transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa, que são os princípios de governança corporativa, independem da composição administrativa utilizada.

Os custos administrativos existem em todas as organizações, podendo assim as organizações apresentar apenas alguns desses custos ou todos eles. Isso ocorre porque esses custos são constantes em qualquer forma de tomada de decisão. Assim, eles não serão contabilizados no modelo usado.

Na Tabela 2 a seguir, será apresentada a caracterização que cada custo apresenta nesta pesquisa, sendo divididos entre custo administrativo, custo de *compliance*, custo de *disclosure* e custo de práticas de governança corporativa (ou custo de *compliance* e *disclosure* da governança corporativa). Além disso, também é apresentado se esses custos são de adesão obrigatória segundo a Lei 5.764 ou os normativos do BACEN ou ainda se são apenas indicados pelo IBGC (2009) ou indicados pelas boas práticas de governança corporativa do BACEN, segundo Ventura et al. (2009).

Tabela 2 -Caracterização dos custos

	Lei 5.764	Regu lações Bacen	Boa prática indicada IBGC	Boa prática indicada Bacen	Custo adminis trativo	Custo de <i>compliance</i>	Custo de <i>disclosure</i>	Custo das práticas de gov. corp.
Administração profissionalizada			X	X	X			
AGO	X		X		X	X	X	
Auditoria interna		X	X		X	X		X
Auditoria externa		X	X		X	X		X
Realização de pré-assembleia				X		X	X	X
AGE	X	X	X		X	X	X	X
Enviar delegado para AGO central				X		X		X
Publicação em jornal sobre a convocação da assembleia	X	X	X			X	X	X
Editais de convocação de assembleia	X	X	X			X	X	X
AGO delegados				X		X	X	X
Incentivar a participação dos associados nas atividades			X	X				X
Gastos com educação cooperativista		X		X		X		X
Estrutura específica para a realização de reuniões do CA				X				X
Honorários do Conselho de Administração	X	X	X	X	X	X		X
Consultoria a profissionais especializados		X		X	X	X		X
Aprimoramento das competências dos conselheiros			X	X		X		X
Divulgação das contas do conselho em web site e manuais	X	X				X	X	X
Consultas a profissionais externos			X	X		X		X
Honorários do Conselho Fiscal	X	X		X	X	X		X
Contratação de gerentes técnicos ou comerciais		X		X	X	X		X

continua

conclusão

	Lei 5.764	Regu- lações Bacen	Boa prática indicada IBGC	Boa prática indicada Bacen	Custo adminis- trativo	Custo de compliance	Custo de disclosure	Custo das práticas de gov. corp.
Honorários dos diretores	x	x		x	x	x		x
Implantação de políticas de governança corporativa		x		x	x	x		x
Divulgação das informações e relatório obrigatórios	x	x		x		x	x	x
Treinamento de diretores				x		x		x
Custo de divulgação das demonstrações contábeis do exercício	x	x				x	x	x
Honorários dos funcionários que trabalham com auditoria interna		x		x	x	x		x
Investimentos em comitês na cooperativa			x	x		x		x
Honorários dos funcionários do comitê			x	x	x	x		x

Fonte: Elaborado pela autora.

Uma organização que se concentra no cumprimento dos regulamentos à frente de sua posição no mercado valorizará atitudes gerencialistas e burocráticas. Ela pode não ter a capacidade de sustentar uma vantagem competitiva sobre seus rivais menos sobrecarregados.

Assim ela vai diminuir seu valor e aumentar a volatilidade do mercado. Este não é o resultado que uma legislação mais rigorosa de governança corporativa está procurando, mas pode ser a consequência de tais medidas se elas se tornam obrigatórias para todos os tomadores de decisão corporativa (DURDEN, PECH, 2006).

Segundo Millar e Bowen (2011), as pequenas empresas argumentam que o custo de cumprimento das leis e regulamentos em especial a Lei Sarbanes-Oxley é muito pesado. Essa lei dispõe sobre a governança corporativa para empresas norte-americanas de capital aberto. Também afirma que é um peso maior do que para as grandes empresas, e esse custo pode tornar-se um problema, pois se argumenta que esses custos podem exceder os benefícios gerados.

Esses autores também argumentam que a abordagem para ambas as empresas, grandes e pequenas, não é apropriada. Assim revisões são necessárias para elaborar uma nova lei que

aborde adequadamente as exigências da empresa de pequeno e grande porte. Como argumento, eles oferecem evidências empíricas de que as pequenas empresas sofrem uma maior taxa de aumento nas despesas relacionadas à auditoria, após a imposição pela Lei Sarbanes-Oxley, em relação às empresas maiores, o que poderia prejudicar a competitividade das empresas menores.

Nesse mesmo sentido, Durden e Pech (2006) argumentam que, em algumas organizações, existe um risco de que uma abordagem cada vez mais prescritiva, legal e regulamentar para a governança corporativa possa sufocar a gestão. Esse argumento é reforçado pela literatura, destacando os potenciais custos associados a excessivos níveis de regulamentação, pois criará obstáculos redutores de velocidade de decisão, desviando e diluindo os esforços de gestão.

De acordo com Clark, (2005), as adesões aos novos padrões de governança impuseram custos consideráveis para as empresas. Alguns dos custos ocorrem de uma só vez e outros são de natureza ocasional. Há os custos de recrutamento de novos diretores independentes, custos adicionais de realização regular de seções executivas, contratação de auditorias e comitês. Segreti et al. (2005) afirmam que, de fato, há necessidade de investimentos para o atendimento às exigências da lei.

Os custos para as empresas em ter de cumprir com os requisitos da Lei Sarbanes-Oxley sobre controles internos são elevados. Os valores associados a essas alterações como os custos mensuráveis de reestruturação de conselho, diretores mais independentes, estruturas formais de controles internos e processos mais rígidos parecem relativamente modestos, mas são realmente significativos.

Os custos mensuráveis da seção 404 da Lei Sarbanes-Oxley para empresas americanas em seu primeiro ano de execução foram muito grandes. Uma estimativa feita ao final do primeiro ano de adesão apenas a essa seção foi feita pela *American Electronics Association* em 2004. Identificaram-se os custos de *compliance* para as empresas americanas em um total de US \$ 35 bilhões (CLARK, 2005).

Switzer (2007), em seu trabalho, afirma que o levantamento anual de Foley & Lardner LLP sugere que os custos associados com a adesão às conformidades da Lei Sarbanes-Oxley é oneroso para empresas pequenas e de médio porte, pois não possuem a infraestrutura de conformidade necessária. Os EUA (*Government Accountability Office*) também sugeriram que os custos das pequenas empresas para a implementação dos requisitos de divulgação de regras dessa

lei são maiores para pequenas do que para as grandes empresas. O autor afirma que, devido a esse motivo, várias empresas internacionais saíram das listas das Bolsas de Valores norte-americanas.

Assim, é possível notar que muitas organizações não possuem porte ou estrutura administrativa financeira suficiente para assumir as exigências que as práticas de governança corporativa impõem (RODRIGUEZ, 2005).

As pequenas organizações argumentam que seu custo de cumprimento da lei é pesado e que essa carga é maior do que para as grandes empresas. Há um aumento dos gastos para entrar em conformidade com as leis e normativos, e, para as pequenas empresas que incorrem em maiores aumentos em seu custo, pode ser um problema.

Sendo assim, esses custos são mais perceptíveis e relevantes para uma organização de pequeno porte do que para uma de grande porte. Dessa forma, as pequenas empresas sofrem uma maior taxa de aumento nas despesas do que as empresas maiores, o que poderia prejudicar significativamente sua competitividade (MILLAR;BOWEN, 2011).

Rodriguez (2005) define esses custos de adesão às práticas de governança corporativa (*compliance* da governança) como sendo implícitos ou explícitos às atividades. Os custos implícitos são os custos que podem ser expressos formalmente de forma clara. Já os custos implícitos são os custos envolvidos, mas não de forma clara e sim subentendida a atividade de governança corporativa. A denominação usada neste trabalho é definida de forma semelhante como: 1) custos diretos e apropriáveis e 2) custos indiretos e não apropriáveis. A seguir, esses conceitos serão explicados.

3.1 Os custos de práticas de *compliance* e *disclosure* da governança cooperativa em cooperativas de crédito

A adesão e a implantação das práticas de governança corporativa têm ocasionado um crescente aumento dos custos das organizações, pois se têm demandado melhores práticas de governança, com vistas a aumentar a transparência das atividades da organização. Existe uma pressão de custos ocasionados pela maior exigência dos normativos para que elas adotem práticas de governança (SEGRETI et al., 2005).

Uma maior regulação sobre a governança fornece proteção para as partes interessadas e não apenas acionistas. A abordagem da governança é cada vez mais ditada pelos governos e seus órgãos de controle, sancionando regulamentos e leis. O que motivou essa mudança é a percepção da necessidade de maior rigor de proteção aos *stakeholders* (DURDEN, PECH; 2006).

Assim, mecanismos legais e regulatórios impõem de forma externa às organizações regras para controles internos que são cada vez mais o foco desses órgãos. Essas atitudes vêm como respostas aos escândalos corporativos que ocorreram nos últimos anos (DURDEN, PECH; 2006).

Mas o crescente o número de regulamentos eleva o número de membros da diretoria que gera um maior número de membros independentes do conselho. Todas essas mudanças impostas irão aumentar os custos operacionais e gerar aumento de gastos com recursos.

Segundo Chhaochharia e Laeven (2007), há a necessidade de mudança nos estatutos das organizações, alterando sua estrutura de conselho e gestão. Assim, a adoção dessas novas regras e procedimentos, mesmo sinalizando para seus investidores que a organização é bem governada, não é sem custos para as empresas.

As exigências normativas são oportunas frente à importância que a atividade de governança vem adquirindo nos últimos anos, fazendo com que ela passe a ser considerada como um direcionador de custos, podendo ser passível de mensuração (SEGRETI et al., 2005).

Considerando-se que a governança corporativa apresenta uma série de aspectos relativos à propriedade e gestão e inter-relacionamento entre várias partes interessadas, pode-se dizer que existem custos que são explícitos e implícitos a sua atividade.

Os custos explícitos, ou diretos, são apropriáveis. São aqueles inerentes à atividade ou àquilo a que estão sujeitas as organizações em razão de questões regulamentares como: publicações de demonstrativos, convocações, auditoria e realizações de assembleias dentre outros (RODRIGUEZ, 2005).

A pesquisa de Rodriguez (2005) afirma que o conhecimento dos custos com atividades de governança corporativa é incipiente, pois 80% das empresas pesquisadas apontaram que não têm conhecimento e não conseguem identificar quais são os custos das práticas de governança corporativa. Ou seja, apenas 20% das empresas respondentes afirmaram que têm bom conhecimento desses custos. Esses dados sugerem a necessidade das organizações em identificarem, de forma mais apropriada, os custos das práticas das atividades de governança corporativa.

Assim, a partir da revisão de literatura, foi possível identificar e desenvolver um roteiro dos custos diretos das práticas de governança corporativa para as cooperativas de crédito. Para cada uma das estruturas de governança foi identificado quais são as suas principais atividades e quais os custos diretos relacionados a ela. Isso ocorre porque todas as cooperativas de crédito devem aprovar em Assembleia Geral suas políticas de governança dispostas em leis e normativos. Apesar de não haver um prazo definido pelo Banco Central para adoção, essas atitudes serão cobradas em breve.

Destarte, as estruturas de governança corporativa que geram custos de práticas de governança foram identificadas de acordo com os normativos do Banco Central que têm adoção obrigatória, as sugestões do IBGC juntamente com as boas práticas indicadas de boa governança do Banco Central. Essas estruturas foram divididas em: assembleia, Conselho de Administração, Conselho Fiscal, diretoria, auditoria e Comitê de Auditoria e serão apresentadas a seguir.

-Assembleia

De acordo com a Lei 5.764 de 16 de dezembro de 1971, a Assembleia Geral é o órgão supremo dentro dos limites legais e estatutários da cooperativa, podendo decidir negócios relativos ao objeto da sociedade. Suas deliberações se vinculam a todos os associados, mesmo ausentes ou discordantes ao desenvolvimento.

Ela é formada pelo conjunto de cooperados e tem poderes para tomar as resoluções necessárias ao desenvolvimento e defesa da organização.

As Assembleias Gerais devem ser convocadas com antecedência mínima de 10 dias, segundo a Lei 5.764, ou com 30 dias de antecedência de acordo com o IBGC (2009). Devem ser afixados em locais apropriados das dependências os editais de convocação. Além disso, deve haver publicação em jornal e comunicação por meio de circulares. É possível notar que esses são custos diretos das práticas de governança corporativa.

As assembleias são convocadas pela diretoria ou o Conselho de Administração que regem as atividades da cooperativa que foram eleitas pelos próprios associados. Deve-se apresentar o relatório e colocá-lo para votação na assembleia, primando pela razão comunicativa na cooperativa.

Segundo Duarte e Vieira (2010), Assembleia Geral Ordinária que deverá ser realizada anualmente, nos quatro primeiros meses após o término do exercício social, deliberará sobre os seguintes assuntos:

a) prestação de contas dos órgãos da administração, acompanhada do parecer do Conselho Fiscal contendo relatórios da gestão, balanços e demonstrativos de sobras apuradas ou perdas;

b) destinação das sobras ou rateio das perdas, eleição dos membros do Conselho de Administração e/ou diretoria e do Conselho Fiscal. Caso exista algum comitê, eles serão eleitos nessa mesma assembleia;

c) fixação dos valores dos honorários dos membros do Conselho de Administração ou Diretoria e do Conselho Fiscal;

d) demais assuntos de interesse social, excluídos os de competência exclusiva da Assembleia Geral Ordinária.

Após ser convocada a assembleia por meio de editais, divulgação em jornal e circulares, a cooperativa incidirá em custos para a realização da assembleia. Serão custos de realização do evento proporcional ao número de associados. Se for necessário alugar um local para isso, há gasto com aluguel, também há o gasto com alimentação para o associado. Também há os gastos com transporte de cooperados para participação. A cooperativa também pode incorrer em custos de contratar uma empresa responsável para realização e organização da assembleia, aumentando ainda mais seus gastos.

Além disso, se constar, em estatuto social, gratificação ou valor correspondente à presença de membros do Conselho de Administração ou diretoria e Conselho Fiscal, os mesmos poderão receber esses valores desde que façam jus a suas atribuições. Esse é um custo de práticas de governança cooperativa.

Se a cooperativa quiser incentivar a participação e facilitar o acesso dos associados à assembleia, isso é possível por meio de instrumentos como *webcast*, transmissão on-line, votação eletrônica. Para todas essas atividades, a cooperativa terá custos, pois se faz necessária a compra desses instrumentos de comunicação. Isso mostra custo de práticas de governança direto e apropriáveis por parte da cooperativa (IBGC, 2011; BANCO CENTRAL DO BRASIL 2010).

É importante para a cooperativa estimular a proposta de novos temas de interesse para a assembleia, como afirma o IBGC (2009). Para isso, além de estímulo pessoal, por parte dos dirigentes, deve-se investir em divulgação, estimulando a maior comunicação e interesse por parte da cooperativa em saber das questões dos seus associados.

Isso pode ser feito por meio de divulgação em jornais, cartazes ou em evento, estimulando a maior participação do cooperado e mostrando ser um custo direto de práticas de governança.

Quanto maior for a cooperativa, maior deverá ser o esforço por parte dos funcionários e gestores em despertar o interesse nos associados para participarem ativamente nas atividades da cooperativa.

Nas Assembleias Gerais das cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, deverá ser enviado um delegado indicado por estatuto e credenciado pelas diretorias das respectivas filiadas como afirma a Lei 5.764 (BRASIL, 1971). Esse é um custo direto de práticas de governança e apropriável, pois é o custo de enviar um delegado para o evento, ou seja, se faz necessário gasto com transporte, com alimentação e estadia, esta última se for necessária.

Todos os custos das práticas de governança mencionados se aplicam à Assembleia Geral Ordinária. Caso haja necessidade de realização de Assembleia Geral Extraordinária, ela poderá ser realizada sempre que necessário e deliberar sobre qualquer assunto de interesse da sociedade, desde que citado em edital. Para a realização da Assembleia Geral Extraordinária, todos os custos serão os mesmos da Assembleia Geral Ordinária.

Cabe à Assembleia Geral Extraordinária deliberar sobre as seguintes competências: reforma do estatuto, fusão, incorporação, ou desmembramento, mudança do objeto da sociedade, dissolução voluntária da sociedade, nomeação de liquidantes e contas do liquidante. Para tornar isso válido, são necessários dois terços dos cooperados presentes. Para os demais temas, é feita aprovação simples de votos dos presentes, assim como acontece na Assembleia Geral Ordinária. Isso se aplica se o estatuto não previr quórum maior (DUARTE; VIEIRA, 2010).

A Assembleia Geral Ordinária e a Extraordinária podem ser conjuntas. Elas serão cumulativamente convocadas e realizadas no mesmo local, data e hora e instrumentadas em ata única. Entretanto haverá diferenciação do quórum de aprovação quanto às matérias relacionadas (DUARTE; VIEIRA, 2010). Ao realizar as duas assembleias conjuntamente, diminuem os custos de práticas de governança corporativa, pois será realizada apenas uma e não duas assembleias anualmente.

Quando houver cooperados residindo a mais de cinquenta quilômetros da sede da cooperativa, ou quando o quadro social for superior a três mil associados, o estatuto da cooperativa deverá prever sobre os procedimentos para a realização das assembleias de delegados. O estatuto deverá informar quando e como serão formados os grupos seccionais, qual o tempo de mandato e o número de delegados. Assim, o estatuto social determinará o número máximo e mínimo de cooperados que são representados pelo delegado na Assembleia dos

Delegados (VENTURA, 2009) A Assembleia dos Delegados também incorre em custos de práticas de governança cooperativa.

De acordo com o que é sugerido por Ventura et al.(2009) nas diretrizes do Banco Central no livro de boas práticas indicadas de governança, deve ser tomada atitude a mais do que essas sugeridas que podem aumentar os custos da cooperativa com governança corporativa. A cooperativa pode oferecer transporte para seus associados que não possuem meio de locomoção, como ônibus. Isso poderia aumentar a participação do número de associados nas assembleias. O gasto com transporte de associado para participação em assembleia é um custo direto de prática de governança.

A cooperativa pode realizar pré-Assembleias para solução dos temas em questão. Nessa situação os custos seriam maiores, pois todos os custos já citados seriam realizados na pré-Assembleia e na Assembleia Geral Ordinária de fato da cooperativa.

-Conselho de Administração

A sociedade cooperativa será administrada por uma diretoria ou Conselho de Administração. O conselho é o órgão encarregado de auxiliar à diretoria na elaboração das estratégias. Mas, além disso, orienta, define e supervisiona os gestores em relação a parâmetros dos valores da organização.

Dessa forma, existem os custos de manter uma estrutura de Conselho de Administração, como pagamento de honorários e gastos com realização de reuniões. Segundo a Lei 5.764, cada membro do conselho recebe um pagamento proporcional ao vínculo que tem com a organização e as suas responsabilidades (BRASIL, 1971).

Segundo Coles et al. (2005) e Linck et al. (2005a, b) com nova regulação para as empresas de capital aberto norte-americanas (Lei SarbanesOxley), houve uma evolução da estrutura de governança corporativa. Isso gerou mudanças para os Conselhos de Administração que resultaram em custos associados à adesão a essa nova norma.

Yermack (2004), em seu estudo, afirma que a adição de um membro do conselho apresenta um custo associado. Ele estima que em média a remuneração de um diretor-conselheiro de uma empresa norte-americana, sobre todas as fontes, é de aproximadamente \$100.000 dólares. Esses aumentos de custos citados para empresas norte-americanas de capital aberto também ocorrem com as cooperativas de crédito, só que com a legislação específica brasileira.

Além da remuneração dos conselheiros, o Conselho de Administração tem direito de contratar gerentes técnicos ou comerciais não pertencentes ao quadro de associados para exercer atividades na cooperativa junto ao conselho. Para isso os honorários e atribuições devem ser fixados, gerando um custo direto de práticas de governança para a cooperativa. Da mesma forma, o conselho tem a possibilidade de consultar profissionais externos que serão pagos pela organização, para obter auxílios em matérias de relevância (BRASIL, 1971).

O conselheiro deve buscar aprimorar suas competências constantemente. Caso haja essa necessidade, se a cooperativa pagar por esse aperfeiçoamento, será um custo direto de prática de governança, caso contrário será pago pelo próprio conselheiro não tendo dispêndio por parte da cooperativa (IBGC, 2011).

Segundo o Manual de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (2009), o Conselho deve divulgar, por meio de relatório anual, manual de Assembleia, pelo *website* da organização e até mesmo em assembleia, as atividades realizadas durante o ano. Ou seja, a cooperativa deve divulgar a prestação de contas do Conselho Administrativo, informando como foram alocados os seus recursos e para qual finalidade. Além disso, devem ser também divulgados os honorários pagos aos auditores pelo serviço de auditoria prestado e eventuais pagamentos de outros serviços solicitados. Esse custo de divulgação é um custo direto de prática de governança, podendo ser apropriado.

Para o Banco Central e as suas diretrizes de boas práticas indicadas, o Conselho de Administração deve ser separado das funções estratégicas da organização juntamente com separação das funções executivas. Como já citado, eles terão suas remunerações específicas para exercer essas atividades (VENTURA et al., 2009).

Também indicam a prática de criação de comitês não operacionais para analisar questões estratégicas para acompanhamento da gestão da cooperativa. Para a adoção de comitês, incidem custos de manutenção desse trabalho como pagamento de honorários vinculados a essa atividade. Dessa forma, essas boas práticas indicadas de governança corporativa acabam aumentando os custos diretos e apropriáveis de governança cooperativa (VENTURA et al., 2009).

-Conselho Fiscal

Na Lei 5.764 (BRASIL, 1971), o Conselho Fiscal tem como função fiscalizar a administração da sociedade assídua e, minuciosamente, composta por três membros efetivos e três suplentes. Todos os conselheiros são associados da cooperativa e são eleitos anualmente pela

Assembleia Geral. O Conselho Fiscal não é facultativo para cooperativas como é para as demais organizações.

De acordo com o IBGC (2009), o Conselho Fiscal é parte integrante do sistema de governança corporativa da organização. Ele é responsável por fiscalizar, opinar, denunciar, analisar e examinar as atividades da organização.

Para manter essas atividades vigentes, é necessário custo de manutenção do Conselho Fiscal. Custos aqui referentes ao pagamento dos honorários dos conselheiros, que é um custo direto e apropriável das práticas de governança corporativa.

O Conselho Fiscal tem o direito de consultar profissionais externos pagos pela organização para obter subsídios em matérias de relevância, como afirma o IBGC (2009). Ou seja, é um custo direto de contratar gerentes técnicos ou comerciais que não pertençam ao quadro de associados, fixando-lhes honorário referente a suas atribuições.

O Conselho Fiscal deve divulgar aos interessados o valor dos honorários pagos aos funcionários e o valor gasto com funcionários externos para consultas. Para exercer essa atividade de governança, de transparência e divulgação das informações, a cooperativa incorre em custos diretos e apropriáveis de práticas de governança.

Além dessa divulgação, o Conselho Fiscal também deve divulgar os seus pareceres como órgão de administração para as partes interessadas. Mais uma vez incorre no custo de divulgação para exercício da governança.

Em relação a diretrizes de boa prática proposta pelo Banco Central (2009), a que se aplica ao Conselho Fiscal como custo direto e apropriável de prática de governança corporativa é a separação da administração da cooperativa das atividades do Conselho Fiscal. Dessa forma a organização incorre em maior quantidade de honorários a serem pagos.

-Diretoria

Como já apresentado anteriormente, a sociedade cooperativa é administrada por uma diretoria ou por um Conselho de Administração, composto exclusivamente por associados eleitos em Assembleia Geral. O mandato não deve ser superior a quatro anos, conforme afirma a Lei 5.764 (BRASIL, 1971).

Para desenvolver as atividades da diretoria, são necessários custos de manutenção desta estrutura de gestão. Ou seja, tem-se custo de pagamento de honorários de diretores. Também há a possibilidade de contratar gerentes técnicos ou comerciais que não pertençam ao quadro de

associados, fixando-lhes honorários referentes às suas atribuições. Sendo essa contratação facultativa da diretoria, sendo adotada somente em situações necessárias.

Cabe à diretoria a implantação de políticas de governança corporativa como: representatividade e participação, direção estratégica, gestão executiva, fiscalização e controle e transparência. Ou seja, de acordo com o IBGC (2009), esses custos partem da diretoria para toda a organização. Eles podem ser mensuráveis, pois são apropriáveis e são diretos.

Assim como as demais estruturas, a diretoria também deve prestar conta com as partes interessadas. Devem-se divulgar as informações obrigatórias referentes às atividades desenvolvidas. Há um custo de divulgação e publicação dessas informações.

Dentro das diretrizes de boas práticas indicadas propostas pelo Banco Central, de acordo com Ventura et al. (2009), o custo direto e apropriável de governança é a exigência de dedicação integral por parte dos diretores às atividades da cooperativa. Ou seja, o cargo de diretor deve ter função principal na vida profissional da pessoa escolhida e não apenas uma atividade complementar. Para evitar esse tipo de postura, o pagamento de honorários para os diretores deve ser compatível com o de mercado, evitando acumulação de tarefas e obrigações com as demais organizações.

-Auditoria

A auditoria tem como objetivo assessorar a administração por meio do exame de adequação e eficácia dos controles internos. Ela verifica a integridade e confiabilidade do sistema. Deve constatar a observância das políticas, metas, planos, procedimentos, leis, normas e regulamentos (PAULA, 1998).

A auditoria avalia os procedimentos e métodos para salvaguardar os ativos. A auditoria agrega valor ao produto oferecido pela organização e certifica ao associado o grau de confiabilidade de gerenciamento e da condução dos negócios por parte dos responsáveis pela organização (PAULA, 1998).

A auditoria interna é o órgão da empresa responsável pela avaliação, que deverá provocar melhorias nos controles internos, segundo essa mesma autora. Segundo o IBGC (2009), a auditoria interna tem a responsabilidade de monitorar e avaliar a adequação do ambiente de controles internos e das normas e procedimentos estabelecidos pela gestão.

Como parte da estrutura de governança corporativa, a auditoria interna é envolvida pela responsabilidade de eficiência e eficácia dos sistemas de controle internos. Isso ocorre, pois esses

controles têm como objetivo a transparência e confiabilidade dessas informações e eliminação das atividades que não geram valor à organização. São os controles internos, eles que fornecem segurança quanto às operações, confiabilidade nos relatórios financeiros e cumprimentos da legislação e regulamentos (SLOMSKI et al., 2008).

A Lei 5.764, que rege as cooperativas, dispõe sobre as cooperativas de crédito afirmando que a definição da estrutura de controles internos deve ser composta por mecanismos que garantam adequada supervisão por parte da administração e a efetiva utilização de auditoria interna e externa. Ou seja, a manutenção da auditoria interna da organização incorre em um custo direto de prática de governança cooperativa.

Além disso, a auditoria interna reporta-se diretamente ao Comitê de Auditoria ou na sua falta, ao Conselho de Administração. Caso essa atividade seja terceirizada, ela não deve ser feita pelos auditores independentes. Mesmo sendo terceirizada, a cooperativa incorre nesse custo diretamente.

Adicionalmente à auditoria interna, a auditoria externa tem o papel de atestar a confiabilidade dos demonstrativos financeiros preparados pelos gerentes. A independência da auditoria requer que esta seja desenvolvida sem viés e que os auditores confirmem que os demonstrativos de seus clientes estão em conformidade com os princípios contábeis, ou caso contrário, relatem sua opinião.

O serviço de auditoria para as cooperativas de crédito pode ser realizado por auditor independente ou por entidade de auditoria cooperativa destinada à prestação de serviços de auditoria externa (BRASIL, 2007). A contratação desse serviço de auditoria externa significa custos para a cooperativa em assegurar sua qualidade e confiabilidade de gestão. São custos diretos e mensuráveis de prática de governança corporativa, para garantir a transparência da organização.

Nessa mesma resolução, afirma-se que as demonstrações contábeis relativas ao encerramento do exercício devem ser divulgadas pela cooperativa com antecedência mínima de 10 dias da data de realização da respectiva Assembleia Geral Ordinária. Também devem ser divulgados os honorários pagos para a realização da auditoria independente e outros serviços relacionados. O custo de publicação dos relatórios de auditoria são custos diretos de prática de governança corporativa e passíveis de apropriação.

-Comitê de Auditoria

O Comitê de Auditoria é um órgão estatutário eleito e facultativo nas cooperativas. O comitê é responsável pela contratação e supervisão dos auditores independentes contratados para preparar os relatórios de auditoria e trabalhos relacionados. Também é responsável pela resolução de conflitos de relatórios financeiros entre a administração e auditores independentes. Além disso, ele pode criar métodos para receber e processar denúncias por parte dos funcionários sobre a contabilidade e controle e assuntos relacionados à auditoria da organização (FURUTA, 2010). Ele reporta-se diretamente ao Conselho de Administração ou, na sua inexistência, à diretoria.

O Comitê de Auditoria é obrigatório para organizações que tenham apresentado no encerramento dos dois últimos exercícios sociais as seguintes características:

- Patrimônio referencial igual ou superior a R\$1.000.000.000,00 (um bilhão de reais); ou
- Administração de recursos de terceiros em montante igual ou superior a R\$1.000.000.000,00 (1 bilhão de reais); ou
- Somatório das captações de depósitos e de administração de recursos de terceiros em montante igual ou superior a R\$5.000.000.000,00 (5 bilhões de reais) (BRASIL, 2004).

Os custos diretos e apropriáveis para manter o Comitê de Auditoria são referentes à sua composição e a seus integrantes que devem ser três, no mínimo. Ou seja, deve ser contabilizado o honorário de cada um dos membros do comitê para exercer as atividades que lhes foram atribuídas.

O comitê pode, em relação a suas atribuições citadas anteriormente, utilizar trabalho de especialista, incorrendo, assim, quando necessário em custos diretos e apropriáveis.

Não há custos com divulgação de relatórios das atividades exercidas no período, pois a descrição das tarefas e avaliações é encaminhada ao Conselho de Administração, órgão a que está diretamente reportado.

As indicações sobre governança a respeito do Comitê de Auditoria, do ponto de vista do IBGC e das diretrizes do Banco Central, não apresentam custos diretos e apropriáveis para esse órgão.

Adicionalmente aos custos apropriáveis, existem os custos que não podem ser apropriados diretamente a uma atividade, a uma estrutura ou departamento, pois se distribuem em várias atividades.

Um exemplo da necessidade desses custos são os de controle de atitude oportunista contratual de um dos membros da diretoria que reflete nos resultados da empresa. Eles são difíceis de serem apropriados, uma vez que esse diretor pode fazer parte de mais de um órgão da estrutura de governança.

Esses possíveis arranjos ocorrem, uma vez que a legislação e o Banco Central permitem acúmulo de algumas funções. Assim, dada essa situação, seria difícil saber a qual estrutura da cooperativa esse diretor está ligado, uma vez que ele pertence a mais de um órgão.

Esses custos de controle de atitude oportunista são custos relativos ao controle de informação devido às atividades de monitoramento para minimizar as atividades oportunistas dos agentes e evitar perdas para o principal. Ou seja, é o esforço que incorre em custos de monitoramento das atitudes oportunistas, de quebras contratuais, da estruturação contratual e custos promovidos pelo agente para mostrar ao principal que seus atos não irão prejudicá-lo.

Esses custos não apropriáveis de práticas de governança corporativa podem ser entendidos como um custo de oportunidade da organização, pois são os custos de escolha do direito de decisão da cooperativa. Ou seja, a organização escolherá como será composta a sua estrutura de governança, e isso poderá gerar resultados positivos ou negativos.

Assim, a cooperativa que não adotar as práticas de governança está tendo um custo da não prática da governança (custo de oportunidade de não investir na governança), uma vez que nem todas essas práticas são obrigatórias, sendo algumas apenas indicadas pelo BACEN e pelo IBGC.

Os custos não apropriáveis de práticas de *compliance* da governança podem representar um custo de oportunidade da eficiência ou ineficiência da governança corporativa. Uma mudança nas estruturas poderia representar um benefício futuro para a organização.

Esses custos não apropriáveis de práticas de *compliance* da governança corporativa são os custos de agenciamento e de oportunismo contratual. Ou seja, são os custos dos agentes exercerem atividades que podem maximizar sua função utilidade e reduzir a do principal. Isso ocorre devido à possibilidade do gestor em atuar em várias funções e deter mais controle sobre a organização, podendo atender mais a seus interesses do que dos principais.

Por exemplo, os conselheiros administrativos terem um duplo papel na governança corporativa. Eles podem servir como conselheiros das questões de gestão e monitorar a gestão da organização, representando o proprietário. Assim, eles servem simultaneamente à gestão e ao

monitoramento como parte de suas funções (MACEY apud SPARKS III, 2010). Essa situação permite mais facilidade para expropriação do capital do proprietário por parte do agente.

Os administradores do Conselho de Administração podem ser os mesmos da diretoria, e o número de conselheiros é previsto pelo estatuto social da cooperativa. Os conselheiros podem ser contratados ou eleitos, sendo membros ou não do quadro de associados da cooperativa (BRASIL, 1971). As organizações que possuem conselheiros profissionalizados tendem a ser mais eficientes do que as organizações que não os têm.

Além disso, o estudo de Chalevas (2011) mostra que, quando a mesma pessoa ocupa os cargos de CEO e presidente do Conselho de Administração, as decisões específicas que afetam a remuneração dos executivos são feitas para servir aos interesses de gestão ao invés de maximizar a riqueza dos acionistas.

Isso ocorre porque o presidente da organização e do Conselho de Administração tem poder de decidir a remuneração dos executivos. Esse fato de atender mais aos interesses da gestão do que dos associados é um exemplo de atitude oportunista e um custo não apropriável de práticas de governança.

Outro exemplo de custo não apropriável de prática de governança corporativa é o fato de a diretoria da cooperativa, assim como o Conselho de Administração, poder ser contratada ou eleita pelo Conselho de Administração e a ele é subordinada. A mesma situação acontece em relação à eficiência da cooperativa quando sua gestão é profissionalizada, trazendo mais resultados frente a uma gestão sem profissionais da área.

Dessa forma, a organização e o Conselho devem refletir sobre os pontos positivos e negativos de escolher um diretor que não exerce o cargo do presidente do Conselho de Administração. Apesar de Ventura et al. (2009) apoiarem a dualidade de cargos, ela pode ser vista como boa ou ruim. Assim cabe a cada organização escolher o que lhe trará mais benefícios, baseando-se na sua cultura e dinâmica organizacional como afirma Sparks III (2010).

Esses custos podem ser considerados como custos de oportunidade de uma governança corporativa alternativa. Ao se fazer um sacrifício financeiro atual para investimento em práticas de governança corporativa, a organização espera que algum benefício futuro seja gerado com esse valor investido.

A organização pode ter algumas formas de governança, no caso das cooperativas de crédito são: 1) adesão somente às práticas obrigatórias de governança corporativa, seguindo

somente o que é obrigado por lei e regulamentos do BACEN; 2) adesão das práticas obrigatórias de governança e, além disso, adesão do que é indicado pelo BACEN como boas práticas de governança e pelo IBGC de forma parcial ou total.

Cada uma dessas formas de governança adotada oferecem perdas e ganhos, sendo assim cada um apresenta um *trade off* que deve ser analisado pela organização que a adotar. Ao não adotar as práticas indicadas de boa governança pelo BACEN, a cooperativa de crédito também tem o custo da não governança, sendo também um custo de oportunidade por suas decisões.

Por exemplo, a realização de pré-assembleias tem como objetivo minimizar os conflitos entre as partes com opiniões opostas dentro da cooperativa. Segundo Ventura et al.(2009), as pré-assembleias são fóruns convenientes para que as posições e expectativas sejam discutidas e alinhadas. Ao não realizar a pré-assembleia, a cooperativa está incorrendo em um custo da não prática de governança corporativa ao não discutir e conhecer melhor as opiniões diversas dos cooperados. A não governança corporativa também pode ser os não benefícios gerados e oferecidos para as partes interessadas, além de custos que não podem ser tangíveis como o custo da não transparência, custo de não geração de valor dentre outros.

A realização de representação por delegados também é uma boa prática de governança indicada pelo BACEN para organizações com mais de 3 mil cooperados. Essa prática não é obrigatória pela cooperativa. O BACEN indica essa prática quando há um grande número de associados ou onde haja uma pequena representatividade ou pouca participação efetiva dos associados.

De acordo com Ventura et al.(2009), essas práticas de realizar representação por delegados é para minimizar a dificuldade de representatividade e participação nas assembleias. Além de redução de custos de processo também facilita a coordenação. Essa prática tem se mostrado favorável para as cooperativas que a adotam, pois melhoram a interlocução entre gestores e associados.

Outro aspecto que essa prática também proporciona é o equilíbrio à administração da cooperativa, pois dificulta a manipulação do quadro social com baixa participação (VENTURA et al., 2009).

A cooperativa que não realiza essa boa prática de governança indicada pelo BACEN incorre em um custo de oportunidade da não prática de governança, pois não terá os benefícios que essa atividade pode proporcionar.

O BACEN também indica a formação de comissão eleitoral que deve ser formada por número ímpar de cooperados com, no mínimo, três integrantes. Essa comissão tem como objetivo verificar o atendimento dos critérios estabelecidos para candidatura aos cargos eletivos. Além disso, zelar pela segurança no processo eleitoral.

Essa comissão é importante porque o processo eleitoral reflete o interesse e a coesão dos associados dentro do espírito cooperativista, proporcionando transparência para as propostas e direcionamentos futuros da organização. Essa formalização demonstra a maturidade da organização e dos mecanismos decisórios internos (VENTURA et al., 2009).

Assim, a cooperativa que adere a essa boa prática de governança indicada pelo BACEN incorre no custo de oportunidade da governança corporativa e nos benefícios que ela pode proporcionar à organização.

Outra prática indicada é a utilização de instrumentos que facilitem o acesso do associado à assembleia como webcast, transmissão on-line, votação eletrônica, voto por procuração dentre outros. Segundo o IBGC (2009), essas atitudes estimulam a participação do associado na assembleia. A organização que não adota essa boa prática indicada pode incorrer em um custo de oportunidade da não governança corporativa.

Por fim, devido à dificuldade de mensuração desses custos não apropriáveis de práticas de governança corporativa, eles não serão estudados com profundidade neste trabalho. A seguir, será apresentada a metodologia utilizada para desenvolvimento desta pesquisa.

4 METODOLOGIA

Um estudo pode ser classificado como exploratório quando o objetivo é analisar um tema ou um problema de pesquisa pouco estudado. Já os estudos descritivos são utilizados quando se deseja descrever as propriedades e características de um fenômeno (SAMPIERI et al., 2006).

De acordo com essas classificações, o presente estudo é classificado como pesquisa exploratória e descritiva. Pode ser classificado dessa forma, uma vez que se tem como objetivo analisar as estruturas e práticas de governança corporativa nas cooperativas de crédito brasileiras, analisar a importância dos custos das práticas de *compliance* e *disclosure* da governança corporativa em uma cooperativa de pequeno porte e analisar a percepção desses custos, segundo os cooperados ativos.

Para Martins e Theóphilo (2009, p.37), “método (do grego *méhtodos*) é o caminho para se chegar a determinado fim ou objetivo. O objetivo da metodologia é o aperfeiçoamento dos procedimentos e critérios na pesquisa. A metodologia é equiparada a uma preocupação instrumental: a ciência busca captar a realidade; a metodologia trata de como isso pode ser alcançado”.

Este trabalho tem enfoque qualitativo e quantitativo. O enfoque qualitativo pode apresentar hipóteses que surjam da imersão inicial no campo, ao coletar dados e/ou como produto de análise. Já a parte quantitativa provém da revisão da literatura (SAMPIERI et al., 2006). A parte quantitativa desta pesquisa é realizada com a análise fatorial e tem como objetivo a verificação dos dados e generalização dos resultados. Enquanto a parte qualitativa é para verificação em profundidade na realidade do caso em questão. A parte qualitativa da pesquisa será realizada por um estudo de caso.

Destarte, este estudo utiliza métodos de estudo complementares, sendo: (a) levantamento de dados e (b) estudo de caso. A seguir, serão apresentadas as metodologias utilizadas para cada etapa da pesquisa.

4.1 Análise fatorial

A primeira parte será realizada por uma análise estratificada multifatorial com banco de dados disponibilizado pelo Banco Central do Brasil proveniente de um questionário aplicado. O Banco Central aplicou um questionário às cooperativas de crédito do Brasil, durante o ano de 2008. O objetivo do BACEN com esse questionário era de provocar discussões sobre o tema, fazendo os dirigentes repensarem os mecanismos de governança e obter diagnóstico sobre a percepção desses dirigentes e a prática atual de governança nas cooperativas.

Essa pesquisa feita pelo BACEN, que incluía o questionário aplicado, deu origem às informações do livro de Diretrizes para boas práticas de Governança em Cooperativas de Crédito, publicado pelo Banco Central, segundo Ventura et al. (2009), como resultado do projeto de boas práticas indicadas de governança.

Nesse livro o Banco Central diagnosticou as particularidades da governança corporativa das cooperativas de crédito. O objetivo desse projeto do BACEN é fortalecer o segmento cooperativista de crédito, por meio do projeto Governança Corporativa. Também tem como objetivo estimular e induzir as cooperativas de crédito brasileiras a adotarem boas práticas indicadas de governança.

O projeto desenvolvido pelo Banco Central (2009) de Governança Corporativa teve como objetivo estimular e induzir as cooperativas de crédito brasileiras adotarem boas práticas de governança. Entende-se por questões de governança assuntos relacionados com participação, representatividade, monitoramento e controle das ações dos gestores, relação entre conselheiros e executivos, auditorias e exposição a risco e relacionamento com o sistema (cooperativas centrais e confederações).

Esse projeto desenvolveu-se paralelamente à intensificação do interesse sobre o tema governança aplicado ao campo corporativo. Para o desenvolvimento das atividades do projeto e da pesquisa, foram realizadas palestras nas regiões do país com o objetivo de sensibilizar os dirigentes sobre a necessidade de se repensar a governança de cada uma das cooperativas. Para dessa forma, estimulá-los a participarem da pesquisa respondendo ao questionário que lhes foi enviado. Devido a isso, se teve um elevado percentual de respostas. Para elaboração do projeto e

das questões feitas aos entrevistados, foi feito um levantamento teórico para melhor entendimento da realidade dessas cooperativas de crédito e da governança corporativa nessas organizações.

Foram realizadas entrevistas com o objetivo de identificar expectativa e experiência dos dirigentes das cooperativas centrais e singulares em relação à governança e compreender a realidade das práticas realizadas na organização. Foram aplicadas entre novembro de 2006 e março de 2007 (VENTURA et al, 2009).

O roteiro de entrevista foi elaborado com base nas principais questões estudadas anteriormente. A escolha de entrevista foi usada como instrumento que visou reduzir discurso auto-referenciado. Ela também permitiu aprofundamento em pontos de interesse (VENTURA et al, 2009).

O referencial teórico, as palestras realizadas e o diagnóstico obtido nas entrevistas foram importantes porque por meio deles foi possível identificar as questões e problemas em relação à governança das cooperativas de crédito. Dessa forma, foram elaborados questionários direcionados as cooperativas com 100 questões divididas nas seções:

- 1) Representatividade e participação;
- 2) Direção e
- 3) Gestão e Fiscalização.

Os objetivos do questionário eram de provocar discussões sobre o tema fazendo os dirigentes a repensarem os mecanismos de governança e obter diagnóstico sobre a percepção desses dirigentes e a prática atual de governança nas cooperativas. Ele foi aplicado entre setembro e outubro de 2007. O número de respondentes foi um total de 86% do total de cooperativas de crédito naquele momento no país, um número de 1199 cooperativas. Oito cooperativas centrais responderam, mas seus dados não foram utilizados, mas foram de usados para fundamentar a definição das diretrizes de boas práticas.

Além desse trabalho que feito com os dirigentes das cooperativas, foi feito um estudo com os associados de trinta cooperativas singulares em todo o país. Os questionários direcionados aos cooperados tinham como objetivo compreender a visão deles sobre a cooperativa e sobre seus dirigentes.

Para isso foi definido um sorteio das cooperativas, com método sistemático, para garantir inserção de cooperativa de todo porte. Entretanto foram definidas cinco cooperativas para cada um dos seis tipos. São eles: rural, empregados e servidores, profissionais, interação solidária,

empresários ou microempresários e livre admissão. Para as cooperativas dos tipos rural, empregados, e servidores e profissionais, das cinco selecionadas, duas deveriam ser independentes.

Os cooperados entrevistados em cada uma das cooperativas também foram selecionados de forma sistemática de acordo com a listagem fornecida pelas cooperativas. A área geográfica utilizada abrangeu todo o Brasil, contemplando 14 estados e 30 municípios.

O questionário continha 35 perguntas, sendo duas abertas para investigar a percepção do associado em relação à administração da cooperativa e os dirigentes e 33 perguntas fechadas subdivididas em blocos. Essas perguntas eram referentes à qualificação do participante, interesse na cooperativa, ativismo e participação, informação e gestão, fiscalização e identificação. As entrevistas foram realizadas entre novembro e dezembro de 2007.

Apesar de alguns problemas encontrados pelos entrevistadores como dificuldade de encontrar o associado e resistência a responder as questões não atrapalharam, pois a pesquisa foi finalizada com êxito.

Além disso, definiu diretrizes para a implantação de boas práticas. A tentativa desse trabalho era apontar um caminho para estimular a adoção dessas boas práticas indicadas de forma voluntária. O melhor benefício que se esperava com isso era que todos desenvolvessem a convicção de que a prática da boa governança pereniza a organização e de proporcionar um verdadeiro sentido social, sem distensões que estimulam a desigualdade (VENTURA et al., 2009).

Os principais modelos usados identificados foram: modelo da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), *Bank for International Settlements* (BIS), o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e a Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Eles foram estudados para que tendências fossem identificadas, por cobrirem algumas questões básicas aplicadas às entrevistas (VENTURA et al., 2009).

O número de respondentes desse questionário foi um total de 86% do total de cooperativas de crédito naquele momento no país, um número de 1.199 cooperativas. Oito cooperativas centrais responderam, mas seus dados não foram utilizados, mas foram usados para fundamentar a definição das diretrizes de boas práticas indicadas.

Os resultados desse projeto do BACEN fornecem elementos para confirmar a adequação e a necessidade de implantação dessas boas práticas indicadas de governança corporativa, servido de referência para mudanças nas organizações cooperativistas de crédito.

Com base nesse banco de dados originado desse projeto do BACEN, foram estudadas as estruturas de governança corporativa e as variáveis de tamanho econômico. Foi possível identificar se essas práticas indicadas pelo Banco Central para a adoção, em particular a separação entre a propriedade e a gestão, têm correlação com outras características de práticas de governança, e bem como com aquelas que caracterizam tamanho econômico.

Segundo Costa (2010), há um conjunto de condições necessárias para se estabelecer a separação entre a propriedade e a gestão. Considerou-se neste trabalho a condição de as decisões de controle e gestão serem alocadas respectivamente no Conselho de Administração e ao agente responsável pela gestão, sendo usada como *proxy* de separação entre propriedade e gestão, sendo representada pela dualidade de cargos. Ou seja, o fato do cargo de diretor-presidente não ser ocupado pela mesma pessoa que ocupa o cargo de presidente do CA.

Caso o presidente do Conselho de Administração ou diretor-presidente assuma ambos os cargos e passa, por esse motivo, a propor e ratificar os projetos de investimento da organização, não há separação entre propriedade e gestão. Pois a condição 2 necessária não é satisfeita.

Dessa forma, as cooperativas que não apresentarem separação entre os cargos de diretor-presidente e presidente do CA não apresentam as boas práticas indicadas de governança corporativa indicada pelo BACEN.

Assim os objetivos específicos dessa etapa são:

- Caracterizar as formas de governança corporativa das cooperativas de crédito;
- Identificar como se relacionam as variáveis de tamanho econômico com as estruturas de governança corporativa;
- Verificar se há separação entre a propriedade e gestão, representando as boas práticas indicadas de governança corporativa, é influenciada pelo tamanho econômico da cooperativa.

Essa análise é possível, uma vez que as cooperativas podem apresentar diversos arranjos para a gestão, podendo ser composta por membros eleitos, membros contratados, profissionais contratados e profissionais eleitos. Este estudo será realizado por meio da análise fatorial. Segundo Corrar et al. (2009), a análise fatorial é uma técnica estatística que busca, pela avaliação

de um conjunto de variáveis, identificar a dimensão de variabilidade comum existente em um conjunto de fenômenos.

O objetivo da análise fatorial é identificar estruturas existentes que não são observáveis diretamente. Ela permite identificar padrões subjacentes nos dados, de forma que possam ser reagrupados em dimensões ou fatores. Esses fatores irão explicar o relacionamento entre um conjunto de variáveis (CORRAR et al., 2009).

Também foi feito um teste de média para identificar se há diferença na média estatisticamente significativa das respostas de adesão as boas práticas de governança corporativa indicadas pelo Bacen em relação a idade da cooperativa. Ou seja, observou-se se o tempo de fundação da cooperativa influencia na adoção as práticas indicadas de governança corporativa. Conforme destacado por Triola (2012), duas amostras são independentes se os valores amostrais de uma população não estão relacionados ou, de alguma forma, emparelhados ou combinados com os valores amostrais selecionados de uma população.

4.2 Estudo de caso

A segunda etapa da pesquisa é um estudo de caso. O estudo de caso foi feito para aplicação prática dos dados da análise fatorial. Foi feita uma aplicação prática dos custos de práticas de *compliance* e *disclosure* da governança corporativa e uma aplicação de questionário para identificar a percepção dos cooperados ativos quanto a esses custos.

Segundo Yin (2010), existem três condições para utilização de cada método de estudo. São elas: o tipo de questão de pesquisa proposto, a extensão do controle que o pesquisador tem sobre os eventos comportamentais reais e o grau de enfoque sobre eventos contemporâneos em oposição aos eventos históricos.

No tópico de revisão bibliográfica, desenvolveu-se o suporte teórico para análise da motivação dos custos de práticas de governança corporativa para as cooperativas de crédito, bem como o impacto que a adoção desses custos obrigatórios representa no ativo de uma cooperativa.

Nesse sentido é necessário o entendimento dos custos diretos e apropriáveis de práticas de governança corporativa, e o quanto eles representam na cooperativa. Por esse motivo, faz-se necessário e será utilizado na pesquisa o estudo de caso.

O estudo de caso é definido como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes” (YIN, 2010, p.39).

Assim, para entendimento dos custos diretos apropriáveis das práticas de *compliance* e *disclosure* da governança corporativa nas cooperativas de crédito, desenvolveu-se o estudo de caso para melhor compreensão e identificação do quanto esses custos representam no ativo de uma cooperativa.

De acordo com Yin (2010), a utilização de diferentes fontes de evidências é destacada como critério de julgamento da qualidade da pesquisa em relação à validade dos constructos utilizados na pesquisa.

Em conformidade com tal recomendação, no desenvolvimento do estudo de caso, são identificados os valores dos custos de práticas de *compliance* e *disclosure* da governança corporativa em uma cooperativa de crédito e o seu impacto perante o ativo e a receita da organização.

Escolheu-se o ativo, pois, segundo Iudícibus et al. (2010), ele compreende os recursos controlados por uma entidade e dos quais se esperam benefícios econômicos futuros. Também se usa a receita como fonte de comparação porque, segundo esses mesmos autores, significa aumentos nos benefícios econômicos sob a forma de entrada de recursos ou aumento de ativos ou diminuição de passivos que resultam em aumento de patrimônio líquido. Assim a receita é parte do lucro da organização ou no caso de cooperativa, das sobras. A receita, no caso estudado, é representada por ingressos de intermediações financeiras.

A identificação dos valores dos custos de práticas de *compliance* e *disclosure* da governança corporativa foi realizada por meio de entrevista, análise documental e observação das atividades rotineiras para orientar a triangulação (YIN, 2010).

Segundo Sampieriet al. (2006), a triangulação sobrepõe enfoques em uma mesma pesquisa, pois une diferentes facetas do fenômeno de estudo. Isso agrega profundidade a um estudo, pois o estudo de caso revela a análise em profundidade e não em extensão.

A realização dessa análise de custos de práticas de *compliance* e *disclosure* da governança corporativa foi feita por um estudo de caso na cooperativa de pequeno porte sediada na região do sul de Minas Gerais. Essa cooperativa está atuante nessa região desde 1991 e atualmente possui 12 mil associados e ativos totais de R\$70 milhões. A escolha dessa amostra se deu por acessibilidade (ou conveniência), pois essa cooperativa está aderindo às boas práticas indicadas de governança corporativa do BACEN e apresenta prazo-limite de até 2014 para isso.

Segundo Yin (2010), a condição de confiabilidade de um estudo de caso envolve a evidenciação das etapas e a operacionalização no desenvolvimento do estudo de caso. Para ele duas táticas contribuem para superar as imperfeições.

A primeira é uso do protocolo do estudo de caso. O protocolo é uma forma importante de aumentar a confiabilidade da pesquisa e se destina a orientar o pesquisador na realização de coleta de dados (Apêndice A). A segunda é o desenvolvimento de uma base de dados de estudo de caso para comparação das informações obtidas.

Assim, essa parte de estudo de caso da cooperativa será feita para:

- mensurar os custos das práticas de *compliance* e *disclosure* de governança corporativa em uma pequena cooperativa para compreender a importância que eles têm perante o seu ativo e receita;

- identificar a percepção dos cooperados ativos sobre os custos das práticas de governança corporativa na cooperativa de crédito estudada;

Nesse estudo de caso, foram feitas entrevistas com um gestor da organização na área financeira e outro da área administrativa e um responsável que tinha acesso aos dados contábeis da cooperativa. Foi feito isso para identificar a proporção de cada custo de prática de *compliance* e *disclosure* da governança corporativa.

Além disso, foram analisados relatórios contábeis da cooperativa para complementar a análise, assim como a observação das atividades rotineiras para efetuar a triangulação do estudo de caso.

Os custos aqui descritos são os custos diretos de práticas de *compliance* e *disclosure* da governança corporativa que podem ser apropriados. Foi utilizado o método de levantamento de dados primários das cooperativas de crédito para obtenção desses dados. As perguntas referentes a esse estudo de caso foram levantadas, baseando-se nos normativos do BACEN, da Lei 5.764 de

1971, das boas práticas indicadas pelo BACEN no livro de Ventura et al. (2009) e das sugestões do IBGC sobre boas práticas.

Durante a pesquisa, foram realizadas entrevistas prévias com os gestores para maior entendimento da realidade específica da cooperativa. Nessa prévia foi identificado que, para essa cooperativa de pequeno porte, os custos de práticas de governança são relevantes devido à quantidade de operações realizadas.

Para definição dos custos de práticas de *compliance* e *disclosure* da governança corporativa, foram usados como referencial teórico do estudo a Teoria da Agência, Direito de Propriedade e Controle, Economia do Custo de Transação e Teoria de Custos. Para desenvolver os fundamentos da governança corporativa, foram usados os conceitos definidos por institutos e organizações que são utilizados como base para implementação de práticas de governança.

Também foram baseados na Lei 5.764 de 16 de dezembro de 1971 que institui o regime jurídico das sociedades cooperativas. Além dessa, foi usada a Lei Complementar nº 130 de 17 de abril de 2009 que dispõe sobre Sistema Nacional de Crédito Cooperativo.

Para se estabelecerem os custos de práticas de *compliance* e *disclosure* da governança corporativa que provêm da adesão às normas, foram analisadas as seguintes resoluções do Banco Central que regem o Sistema Financeiro Nacional, incluindo as cooperativas de crédito, são elas;

- Resolução nº 2608, de 27 de maio de 1999;
- Resolução nº 3198 de 27 de maio de 2004 e anexo; com artigo 9º revogado;
- Resolução nº 3442 de 28 de fevereiro de 2007;
- Circular nº 3400 de 1º de agosto de 2008;
- Resolução nº 3606 de 11 setembro de 2008;
- Lei Complementar nº 130 de 17 de abril de 2009;
- Resolução nº 3859 de 27 de maio de 2010.

Também foi usado Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2009) que visa a tornar o ambiente organizacional e institucional brasileiro mais transparente. Entretanto sua adesão para cooperativas de crédito é opcional.

Para complementar o entendimento dos custos das práticas de *compliance* e *disclosure* da governança corporativa, foram usadas as boas práticas propostas pelo Banco Central em suas Diretrizes de boas práticas de governança em cooperativas de crédito que foi um projeto do

Banco Central para tornar o ambiente organizacional e institucional brasileiro mais sólido, justo, responsável e transparente (VENTURA et al., 2009).

Ainda no estudo de caso foi aplicado um questionário para o entendimento da percepção dos custos das práticas de governança corporativa. Para isso, foi aplicado um questionário aos associados ativos da cooperativa estudada. Considerando-se a delimitação do tema para pesquisa, não há existência de banco de dados de fontes secundárias, sendo assim necessária a utilização do questionário para se obter essa informação.

Segundo Vieira (2009, p.15), “questionário é um instrumento de pesquisa constituído por uma série de questões sobre determinado tema. As respostas são transformadas em estatísticas”. Optou-se pelo questionário, pois ele possibilita que um maior número de pessoas seja atingido.

O objetivo desse questionário é identificar e analisar a percepção dos custos das práticas de governança corporativa segundo os cooperados ativos da cooperativa estudada. Escolheram-se os cooperados ativos como foco do questionário, pois eles como proprietários da cooperativa têm poder de decisão sobre as ações tomadas. Dessa forma eles poderiam optar por não aderir às práticas de governança em votação em assembleia. Assim, a opinião e percepção dos cooperados ativos são relevantes para a pesquisa.

Dado isso, para Yin (2010), da mesma forma que diferentes métodos prevalecem nas ciências naturais, diferentes métodos de pesquisa nas ciências sociais preenchem as diferentes necessidades e situações existentes para investigação do tema.

Os questionários destinados aos associados ativos com perguntas e respostas foram colocados nas caixas da cooperativa e entregues pelos funcionários da própria cooperativa. Esses questionários são destinados aos associados, pois eles têm poder de decisão e de mudança nas atividades da organização. Isso ocorre devido a seu poder de voto independente do capital de participação na cooperativa.

As análises dos resultados desses questionários serão realizadas por meio do teste qui-quadrado de independência de médias para identificar se há diferenças de médias entre as respostas dos cooperados, podendo indicar uma possível percepção diferente.

Considerando as observações acima, as estruturas de governança que geram os custos de práticas de governança corporativa nas cooperativas de crédito passam a ser assuntos relevantes que podem impactar na eficiência da cooperativa.

Existem poucos esforços para a determinação desses custos, e dessa forma pode-se não ter percepção sobre eles. Assim, esses custos devem ser identificados pela cooperativa. E, além disso, eles devem ser contabilizados e tratados como os demais custos operacionais da organização para não gerarem problema de ineficiência.

5 ANÁLISE DA ADEÇÃO ÀS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO BRASILEIRAS

5.1. Análise fatorial

Foi realizada uma análise fatorial pelos componentes principais, em função do grande número de variáveis presentes na amostra, para que as correlações entre essas pudessem ser analisadas e entendidas. Os dados foram disponibilizados pelo BACEN, oriundos do projeto de diretrizes e mecanismos para fortalecimento das boas práticas indicadas da governança em cooperativas de crédito.

A análise fatorial é uma ferramenta estatística aplicada para a redução e resumo de uma grande quantidade de variáveis em um número menor de variáveis que são denominados fatores. A separação das variáveis em fatores é determinada de acordo com a correlação entre as variáveis iniciais (HAIR et al., 2009).

A partir dessa separação, cria-se um novo conjunto de variáveis que tem capacidade de explicar parcial ou inteiramente o conjunto inicial (HAIR et al., 2009). As variáveis que foram agrupadas em determinado fator têm alta correlação entre si e baixa correlação com as demais variáveis e fatores que elas compõem. Para realização da análise fatorial, utilizou-se o *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

A matriz correlação resultante da análise fatorial permite mensurar a associação que representa a correlação entre as variáveis. As variáveis que apresentam uma correlação próxima de 1 ou -1 com o fator indicam alta correlação, sendo favorável na utilização da análise fatorial para se obter um fator (HAIR et al., 2009). Os resultados das reduções das variáveis encontrados nesta pesquisa foram favoráveis para essa matriz, ao não se aproximarem de zero. Esses dados encontram-se no Apêndice D.

Já o teste Kaiser-Meyer-Olkin- KMO, e o teste de esfericidade de Bartlett avaliam a qualidade da correlação entre as variáveis e não apenas se há correlação ou não entre as correlações estabelecidas.

O KMO indica o grau de explicação dos dados, a partir dos fatores encontrados na análise fatorial. Esse teste considera a correlação parcial, entre os fatores únicos, como característica importante na consideração da análise fatorial. Os valores mais próximos a 1 indicam que os fatores obtidos na análise fatorial são bons (FIELD, 2009).

O teste de esfericidade de Bartlett testa a hipótese da matriz de correlação ser uma matriz independente. Ou seja, apresenta determinante igual a 1. O teste KMO é preferível ao teste de esfericidade de Bartlett, por variar de acordo com a amostra (PESTANA; GAGEIRO, 2003).

O valor encontrado nesta pesquisa para o teste KMO da análise fatorial foi de 0,705. Esse é um valor médio para a aplicação da análise multivariada, representando uma especificação razoável e aceitável para a continuidade da pesquisa. Esse valor encontrado é apresentado na tabela a seguir.

Tabela 3 - Teste Bartlett e KMO

KMO e Teste Bartlett		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,705
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3715,386
	df	105
	Sig.	0,000

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação à diagonal principal da matriz anti-imagem, ela representa a medida de adequação amostral, avaliando a adequação da análise fatorial. As variáveis que apresentam valores inferiores a 0,50 são consideradas muito pequenas para análise e indicam que podem ser retiradas da análise (CORRAR et al., 2009). Nesta pesquisa os valores da diagonal principal da matriz anti-imagem são bem próximos ou superiores a 0,50. O Apêndice E apresenta essa matriz.

As comunalidades representam a variância de cada variável, ao terem sido inseridas em um dos fatores resultantes da análise. Isso resulta na variância total explicada das variáveis. As comunalidades devem atender aos valores próximos de 0,60 (HAIR et al., 2009). Corrar et al. (2009) afirmam que alguns valores abaixo de 0,70 podem ser razoáveis. Nesta pesquisa alguns valores encontrados foram abaixo de 0,60 (Apêndice F).

Para identificação dos fatores, é necessária a utilização da matriz dos componentes. A matriz de componentes, antes da rotação, apresenta os coeficientes de correlação de cada variável com cada fator antes da rotação. As variáveis que apresentarem baixo valor de correlação com o fator devem ser retiradas da análise.

Já a matriz dos componentes, após a rotação, apresenta o significado e composição dos fatores e o peso de cada variável. A rotação maximiza a carga de cada variável em um dos fatores extraídos, enquanto minimiza a carga nos demais. Por meio desse processo de rotação, é possível analisar de forma mais clara quais variáveis se relacionam com cada fator (FIELD, 2009).

Field (2009) afirma que, no caso da existência de bases teóricas que consideram que os fatores são independentes, deve-se escolher uma rotação ortogonal. Esse autor indica a varimax como melhor opção. Assim, nesta pesquisa foi usada a rotação varimax para identificação da matriz dos componentes principais.

As variáveis e as correlações que cada uma delas representa em cada fator são mostradas pelos valores da Tabela 4, onde são apresentadas as cargas fatoriais. Segue a matriz após rotação dos componentes principais da análise fatorial.

Tabela 4 -Cargas fatoriais dos três fatores extraídos em análise fatorial pelos componentes principais, com variáveis escolhidas do banco de dados das práticas indicadas de governança corporativa em cooperativas de crédito do BACEN, em 2008

Perguntas	Componentes		
	1	2	3
Número de associados	0,807	-0,036	0,044
Valor da receita	0,939	0,035	-0,043
Valor das sobras	0,686	0,070	-0,062
Valor das despesas administrativas	-0,894	-0,039	0,053
Valor do ativo	0,783	0,094	-0,001
Existência de estrutura própria de auditoria interna	0,391	0,173	0,146
A cooperativa promove programa de educação cooperativista	0,074	0,563	0,071
Existência de comitê eleitoral formalizado e independente para conduzir processos eletivos	0,007	0,532	0,024
A cooperativa oferece treinamento específico para os membros do Conselho Fiscal	0,112	0,641	0,049
Os diretores executivos prestam contas formalmente de suas atividades ao Conselho de Administração	0,074	0,585	0,124
Os cargos de diretor-presidente e presidente do Conselho de Administração são ocupados pela mesma pessoa	0,032	0,410	-0,430

continua

Existência de mecanismos que permitam que cooperados incluam previamente pautas em assembleia	-0,072	0,336	0,491
Existência de pré-requisitos de capacitação técnica para ser conselheiro fiscal	0,073	0,221	0,571
Chapas de Conselho Fiscal e Conselho de Administração independentes	0,018	0,141	0,496
Assembleia Geral Ordinária ocorre por regime de representação por delegados	-0,015	-0,242	0,539

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados encontrados e apresentados na Tabela 4 mostram que, após a extração de três fatores, o primeiro fator agregou as variáveis que podem caracterizar tamanho econômico da cooperativa, como o número de associados, valor das receitas, sobras, negativamente com despesas administrativas, ativo e presença de auditoria interna. O que se faz lógico, uma vez que essas variáveis se expressam em correlação, isto é, quanto maior o número de cooperados possivelmente maiores são as receitas, as sobras, o ativo.

No entanto, isso não explica o sinal negativo da variável “despesas administrativas” que indica que quanto maior as despesas da cooperativa menor é a relação que essa apresenta com o fator 1, tamanho econômico. Era esperado que quanto maior a receita da cooperativa maiores seriam os ativos, as sobras e também as despesas administrativas, entretanto isso não ocorreu, o modelo indicou que as despesas administrativas são inversamente proporcionais ao fator 1.

O segundo fator se caracteriza pela correlação entre as variáveis de educação cooperativa, existência de comitês eleitorais, oferecimento de treinamento para o Conselho Fiscal, obrigatoriedade da prestação de contas dos diretores para o CA, e positivamente com a não separação entre as funções de presidente da cooperativa e presidente do Conselho de Administração.

Esse fator 2 mostra as correlações entre as características das cooperativas de crédito com uma gestão tradicional. Isto é, correlacionada com variáveis com a não separação entre a propriedade e a gestão, e isso se correlaciona com práticas inerentes a essas instituições como educação cooperativa, comitê eleitoral que conduza os processos eletivos, um Conselho Fiscal que necessita de treinamento e especialização, a necessidade de controle com a instituição e a

preocupação com a prestação de contas dos diretores. A variável de os cargos de diretor-presidente e presidente do Conselho de Administração serem ocupados pela mesma pessoa apresentam valores próximos, indicado correlação próxima, mas com sinais opostos.

O último e terceiro fator é composto pelas variáveis: permissão de inclusão pelos associados de pautas específicas nas assembleias, pré-requisitos de capacitação técnica para se candidatar ao Conselho Fiscal, chapas de Conselho Fiscal e Conselho de Administração independentes, com separação clara de funções e a AGO ocorre por regime de delegados eleitos em assembleias prévias. Por fim, a correlação negativa mostra que a variável que representa o cargo de presidente da cooperativa e do Conselho de Administração não é ocupado pela mesma pessoa, mas por pessoas diferentes e pode ser entendida como separação entre a propriedade e a gestão.

Esse terceiro fator mostra as correlações entre variáveis que representam na cooperativa uma preocupação em sua estrutura de governança com a profissionalização e a separação de funções entre membros proprietários e os dirigentes contratados, ou seja, boas práticas indicadas de governança corporativa pelo Bacen. Deve-se notar a exigência de preparo anterior para se poder candidatar ao Conselho Fiscal e a independência na sua eleição, o que pode garantir um melhor e mais eficaz monitoramento, bem como a divisão entre a propriedade e a gestão.

É possível notar que o fator 1 representou o tamanho econômico da cooperativa, o fator 2, as práticas de governança comum nas cooperativas com gestão tradicional, e o fator 3 agrupou as práticas mais indicadas de governança corporativa do BACEN (boas práticas de governança corporativa).

Do conjunto de variáveis escolhidas, as variáveis de monitoramento foram agrupadas em diferentes fatores, como a auditoria interna no fator 1, e como treinamento do Conselho Fiscal e a obrigatoriedade de prestação de contas pelos dirigentes no fator 2. Por fim, no fator 3 com pré-requisitos de capacitação técnica para conselheiro do CF.

As variáveis de monitoramento não se constituíram em um conjunto de variáveis que pudessem se autocorrelacionar em um único fator. Isso indica que a prática de monitoramento, de várias maneiras existentes, é uma variável que se correlaciona, dependendo da sua forma, a outras características.

Em continuidade à análise fatorial, se procedeu uma análise considerando cada uma das cooperativas, de acordo com a sua carga fatorial. Isso foi feito para cada um dos fatores, de forma que se pudesse perceber o grau de interação entre os fatores.

Os resultados esperados para a intersecção entre os fatores 1 e 2 seriam que as cooperativas que tivessem maior carga fatorial do fator 1, ou seja cooperativas com maior tamanho econômico, teriam uma menor carga fatorial do fator 2, ou seja apresentariam menos características de uma gestão tradicional. Ou seja, os resultados esperados seriam que as maiores cooperativas em tamanho econômico apresentariam menos adesão às práticas tradicionais gestão, ou a situação inversa, onde as menores cooperativas em tamanho econômico apresentariam maior adesão às práticas tradicionais de gestão. Isso poderia ser notado se houvesse concentração das cooperativas na elipse em vermelho do Gráfico 2, quadrantes 1 e 3.

Entretanto não é o que se observa com os resultados, uma vez que a maioria das cooperativas apresentou uma carga fatorial próxima a 0 para o fator 1, ou seja, um mesmo e próximo nível de tamanho econômico, e essas estão associadas tanto com maiores como com menores cargas fatoriais do fator 2, ou seja, adesão às práticas tradicionais de governança corporativa (gestão). Assim, os resultados mostram que a presença de maior tamanho econômico não implica em menor adesão às práticas de gestão tradicionais.

Dessa forma, pode-se verificar no quadrante 2 do Gráfico 1 que as práticas tradicionais de governança corporativa em cooperativas, bem como a não separação entre gestão e propriedade, como o cargo de diretor-presidente da cooperativa e presidente CA não ser ocupado pela mesma pessoa tendo mais carga fatorial do fator 2, está associada, com um maior tamanho econômico e social das cooperativas, indicadas pela maior carga fatorial do fator 1.

Ao fazer essa intersecção das cooperativas com as cargas fatoriais do fator 1 e 2, nota-se que se tem em cada quadrante uma situação particular. Como o exemplo, o quadrante 1 e 4 apresentam uma grande quantidade de cooperativas com carga fatorial de fator 1 próximo a zero, dispersas com alta e baixa carga fatorial do fator 2.

No quadrante 2, há cooperativas com mais carga fatorial no fator 1, que são as maiores cooperativas em tamanho econômico. Algumas também apresentam elevada carga fatorial para o fator 2, que representa adesão às práticas tradicionais de governança.

No quadrante 3, há cooperativas com elevada carga fatorial do fator 1 que representa elevado tamanho econômico, e há cooperativas com carga fatorial do fator 2 próximas a 0,

representando pouca adesão às práticas tradicionais de gestão (governança tradicional). Isso mostra que não é possível afirmar que cooperativas maiores não têm práticas tradicionais de gestão.

O quadrante 4 representa uma concentração de cooperativas com uma baixa carga fatorial dos fatores 1- pequenas em tamanho econômico- e uma baixa carga fatorial do fator2- adesão às práticas tradicionais de gestão. Isso representa as cooperativas com tamanho econômico pequeno e com pouca adesão às práticas tradicionais de gestão.

É possível notar essas observações acima citadas no Gráfico 1 que apresenta essa intersecção entre as cooperativas e as cargas fatoriais do fator 1 e fator 2.

Gráfico 1 - Distribuição das cooperativas de acordo com a sua carga fatorial, para o fator 1 – tamanho econômico – e fator 2 – governança tradicional

Analisando-se duas cooperativas do *cluster* com as menores intensidades de cargas fatoriais de fator 1 e maiores intensidades de cargas fatoriais do fator 2, situadas na extremidade superior no primeiro quadrante 1 do Gráfico 1, é possível notar os seguintes resultados.

A primeira cooperativa estudada com baixa carga fatorial do fator 1 apresentava em 2008 os seguintes resultados: um pequeno número de associados, com apenas 85, receitas, despesas administrativas e sobras com valor zero, o ativo com total de R\$8.300 e ausência de auditoria

interna, mostrando que de fato tem uma baixa carga fatorial para o fator 1 que representa tamanho econômico da cooperativa.

Essa mesma cooperativa apresentava em 2008 uma das mais elevadas cargas fatoriais para o fator 2, atendendo aos requisitos de: presença de educação cooperativa, existência de comitê eleitoral, realização de treinamento para os conselheiros fiscais, prestação de contas dos diretores para o Conselho de Administração e o diretor-presidente da cooperativa é o mesmo presidente do Conselho de Administração.

A segunda cooperativa analisada desse *cluster* também apresentava em 2008 uma baixa carga fatorial do fator 1 e uma das mais elevadas cargas fatoriais do fator 2, apresentando resultados semelhantes à análise anterior. Para o fator 1, o número de associados é 382, apresentando receita, sobras, despesas administrativas com valor igual a zero e a não existência de auditoria interna, e ativo no valor de R\$1.324.651, comprovando a baixa carga fatorial em relação ao tamanho econômico.

Em relação ao fator 2 referentes à governança de práticas tradicionais, sem a separação entre a propriedade e a gestão, os resultados mostram que a cooperativa realiza educação cooperativista, existe Comitê Eleitoral formalizado, os conselheiros fiscais recebem treinamento, os diretores prestam contas de suas atividades para o Conselho de Administração e o diretor-presidente da cooperativa também ocupa o cargo de diretor do Conselho de Administração, mostrando não haver separação entre propriedade e gestão.

Analisando agora duas cooperativas com as maiores cargas fatoriais do fator 1 e menores cargas fatoriais do fator 2, localizadas na parte inferior e extrema do terceiro quadrante é possível notar os seguintes resultados.

A primeira cooperativa analisada apresentava em 2008, número de associados de 3.948, receita no valor de R\$4.660.024, valor de sobras de R\$ 1.460.069, despesas administrativas de R\$682.111, ativo de R\$22.651.005 e não apresentava auditoria interna. Apesar de essa última característica ser parte do fator 1 de tamanho econômico, essa cooperativa apresentava uma elevada carga fatorial, como é possível notar de acordo com os valores acima demonstrados.

Em relação ao fator 2 de práticas de cooperativas tradicionais sem a separação entre a propriedade e a gestão, os resultados que atendem a essas especificações são: realização de treinamento dos conselheiros fiscais, cargo de diretor-presidente e presidente do Conselho de Administração ser ocupado pela mesma pessoa. Entretanto ela não possui educação

cooperativista, mas possui comitê eleitoral e prestação de contas por parte dos diretores para o Conselho de Administração. Isso explica o fato de essa cooperativa ter uma baixa carga do fator 2 e estar situada como um dos últimos pontos do *cluster* do terceiro quadrante do Gráfico 1.

Analisando-se a segunda cooperativa desse *cluster*, o número de associados em 2008 era de 15.559, o valor da receita era de R\$731.108, de sobras R\$71.011, valores gastos com despesas administrativas eram de R\$613.618, ativo de R\$2.892.652 e não possuía auditoria interna assim como a cooperativa anterior.

Em relação às práticas tradicionais das cooperativas sem separação entre propriedade e gestão, os resultados também são os mesmos da cooperativa anterior, não apresentando educação cooperativista, existência de comitê eleitoral e prestação de contas por parte dos diretores para o Conselho de Administração.

Mas essa cooperativa possui treinamento dos conselheiros fiscais, cargo de diretor-presidente e presidente do Conselho de Administração ser ocupado pela mesma pessoa. Esses resultados vêm corroborar o fato de a cooperativa estar localizada na parte inferior do terceiro quadrante onde a carga fatorial de tamanho econômico é elevada e as de práticas tradicionais das cooperativas são baixas.

Quando se analisa a intersecção das cargas fatoriais do fator 1 – tamanho econômico e social da cooperativa – com as cargas fatoriais do fator 3 de maior intensidade de correlação com as boas práticas indicadas de governança corporativa, pode-se perceber, pelos resultados encontrados, que não há correlação entre tamanho econômico e a presença das boas práticas indicadas de governança corporativa. É possível notar isso em função da distribuição dispersa das cooperativas, não formando *clusters* distintos como observado no Gráfico 2.

Entretanto, os resultados esperados da intersecção das cooperativas, com as cargas fatoriais do fator 1 e com o fator 3, seriam que as maiores cooperativas tivessem mais adesão às práticas indicadas pelo Bacen de governança corporativa, ou a situação inversa onde as cooperativas menores em tamanho econômico teriam menos adesão às boas práticas indicadas de governança corporativa. Ou seja, o aumento da carga fatorial do fator 1 implica em aumento da carga fatorial do fator 3. Entretanto não é o que se observa

Esses resultados esperados indicariam que as cooperativas com maior tamanho econômico tenderiam a apresentar as boas práticas indicadas de governança corporativa. Isso seria representado pela concentração das cooperativas dentro da elipse em vermelho do Gráfico

2. Ou seja, cooperativas com maior tamanho econômico e com adesão às boas práticas indicadas de governança, ou a situação inversa com as cooperativas com menor tamanho econômico e sem adesão às boas práticas indicadas de governança.

Contudo não é o que os resultados encontrados indicam. Os resultados mostram que não há uma correlação entre tamanho econômico das cooperativas com a presença de boas práticas indicadas de governança. Isso poder ser visto no Gráfico 2.

Gráfico 2- Distribuição das cooperativas de acordo com a sua carga fatorial, para o fator 1 – tamanho econômico – e fator 3 – presença de boas práticas indicadas de governança corporativa

Analisando-se duas cooperativas com as maiores intensidades de cargas fatoriais do fator 1 e do fator 3, localizadas no *cluster* do segundo quadrante na parte superior do Gráfico 2, é possível notar os seguintes resultados.

A primeira cooperativa analisada apresentava em 2008, número de associados de 1.815, valor de receitas de R\$6.231.528, valor das sobras de R\$483.143, gastos com despesas administrativas de R\$1.904.851, ativo de R\$31.772.139 e possuía auditoria interna.

Em relação ao terceiro fator de práticas indicadas de governança corporativa para cooperativas, os resultados da cooperativa analisada são: permissão de inclusão prévia de pautas por parte dos associados nas assembleias, pré-requisitos para participação no Conselho Fiscal, chapas de Conselho de Administração e Conselho Fiscal independentes nas eleições, mostrando

uma carga fatorial elevada para o fator 3. Entretanto, não havia realização de assembleia por delegados, e o diretor-presidente também ocupava o cargo de conselheiro administrativo da organização.

Mesmo assim, esses resultados vêm corroborar o fato de a cooperativa estar localizada na parte superior do segundo quadrante do Gráfico 2, onde a carga fatorial de tamanho econômico é elevada assim como a carga fatorial de práticas indicadas de governança.

Na segunda cooperativa analisada da intersecção do fator 1 com o fator 3 e suas maiores cargas fatoriais, é possível identificar os seguintes resultados: número de associados de 2.970, valor das receitas é R\$5.460.902, valor das sobras de R\$1.000.831, as despesas administrativas eram de R\$1.923.218, ativo de R\$28.318.810 e possuía auditoria interna no ano de 2008.

Os resultados em relação às práticas de governança adotadas são as mesmas da cooperativa anterior, ou seja, permissão de inclusão prévia de pautas por parte dos associados nas assembleias, pré-requisitos para participação no Conselho Fiscal, chapas de Conselho de Administração e Conselho Fiscal independentes nas eleições, não havia realização de assembleia por delegados e o diretor-presidente também ocupava o cargo de conselheiro administrativo da organização.

Agora, analisando duas cooperativas do quadrante 4, com as menores intensidades de cargas fatoriais do fator 1 com a menor carga do fator 3, é possível notar os seguintes resultados.

A primeira delas tem como valores do fator 1 relativo ao tamanho econômico os seguintes dados: número de cooperados de 109, valor das receitas de R\$210.073, valor das sobras de R\$4.613, gastos com despesas de R\$111.634, valor do ativo de R\$886.351 e não possuía auditoria interna. É possível notar que devido a baixos valores que essa cooperativa se localiza no extremo inferior do quarto quadrante, ou seja, com uma baixa carga fatorial do fator 1 e fator 3.

Em relação ao fator de práticas de governança corporativa indicadas, a cooperativa possuía apenas a exigência de pré-requisitos para ser conselheiro fiscal. As demais práticas ela não tinha, o que explica o fato de a cooperativa ter uma baixa carga fatorial para esse fator, localizando-se na parte extrema inferior do *cluster* do quarto quadrante do Gráfico 2.

A segunda cooperativa estudada dessa análise no ano de 2008 possuía 512 cooperados, valor de receita de R\$1.697.599, valor de sobras de R\$220.756, despesas administrativas de R\$891.468 e não tinha auditoria interna, sendo resultados semelhantes aos da cooperativa anterior.

Em relação a práticas de governança indicadas, os resultados também são iguais, apresentando apenas exigência de pré-requisitos para ser conselheiro fiscal. Esses resultados confirmam os dados encontrados na análise fatorial realizada no estudo.

Os resultados dessas análises mostram que não há dependência entre tamanho econômico e a presença de boas práticas indicadas de governança corporativa. Concomitantemente, foi possível concluir que as práticas tradicionais de gestão da governança estão mais associadas às cooperativas com menor tamanho econômico.

Por fim, pode-se afirmar que há dois conjuntos de cooperativas. Aquelas que reúnem várias boas práticas indicadas de governança corporativa de forma correlacionada, e aquelas de gestão tradicional onde se têm correlacionadas às práticas correntes de governança, característica das organizações cooperativas tradicionais.

5.2 Análise de caracterização das cooperativas da amostra

Em uma análise total de 1.195 cooperativas do estudo, no ano de 2008, 29,62% delas possuem diretor-presidente contratado. O restante, 70,38%, possuía diretor-presidente eleito. Em um total de 998 cooperativas, 94,28% tinham o diretor-presidente como presidente em simultaneidade ao Conselho de Administração.

Fazendo-se uma análise qualitativa dos dados encontrados nos quartis, encontraram-se os seguintes resultados. No primeiro quartil, que representa as 25% maiores cooperativas em valores do ativo, em relação à questão da administração da cooperativa ser feita por diretor contratado (executivo), neste caso, 38% das cooperativas contratam seu diretor-presidente, enquanto 62% o elegem para o cargo.

Ainda no primeiro quartil com total de 283 cooperativas, 97,52% possuem diretor-presidente como presidente do Conselho de Administração.

Em relação ao segundo e terceiro quartis sobre a questão de diretor-presidente ser eleito ou contratado, o total de cooperativas analisadas foi de 593, sendo assim, 27,84% contratam seus diretores e 72,16% o elegem. Sobre a questão de o diretor-presidente também ser presidente do

Conselho de Administração, o total de cooperativas analisadas é de 496, e em 93,34% das organizações o cargo é ocupado pela mesma pessoa.

O último quartil, que representa os 25% menores ativos das cooperativas, tem como total de cooperativas analisadas para a questão de contratação ou eleição de diretor-presidente o número de 302 cooperativas, onde 24,5% contratam diretor-presidente e 75,5% fazem eleição. Na questão do diretor-presidente ser o presidente do Conselho Administrativo, o total de cooperativas analisadas é de 215, sendo que 91,16% têm o cargo ocupado pela mesma pessoa.

É possível notar que, no quartil superior, uma parcela das cooperativas que apresentava em 2008 maiores ativos possuía diretor-presidente contratado (29,62%) e não havia separação entre propriedade e gestão, sendo o diretor-presidente da cooperativa o mesmo presidente do Conselho de Administração (94,28%), confirmando o resultado encontrado na análise fatorial de que nível de tamanho econômico não está associado com práticas de separação entre a propriedade e a gestão, característica das cooperativas tradicionais.

Se é possível pressupor que o tamanho de uma cooperativa é resultado de seu processo de crescimento, e esse processo econômico ocorre em função de sua eficiência, pode-se perguntar se a eficiência não está correlacionada com o tamanho e aparentemente no caso das cooperativas de crédito, essa possivelmente, não está correlacionada com o tipo de governança.

Como já citado por Hilmmlberg et al. (1999), os custos de agência e monitoramento tenderiam a ser maiores nas grandes empresas, em função dos custos de monitoramento e das assimetrias de informação. Mas não é isso que acontece com as cooperativas de crédito, como mostram os dados do Gráfico 2 e das discussões qualitativas da amostra, pois não há relação que se perceba entre tamanho econômico e a separação entre propriedade e gestão.

Assim, formas de gestão tradicionais de governança coexistem com outras formas, sem que o resultado ou as sobras ou número de associados ou despesas administrativas ou ativo sejam determinantes para isso. Dessa forma, há grandes cooperativas sendo gerenciadas de forma tradicional sem a divisão entre propriedade e gestão e outras já com um nível mais avançado de governança e de profissionalização. Como essas práticas também implicam em custos de governança, como a profissionalização e o monitoramento, entre outros, não há evidências de que as menores cooperativas não as tenham, implicando que novas análises deverão ser efetuadas. E essa análise é feita na segunda etapa desta pesquisa.

O fato de que o conjunto das melhores práticas de governança corporativa não estar correlacionado de forma significativa com o fator que representa maior tamanho econômico, para as cooperativas de crédito, implica em uma nova questão para pesquisa, pois não se pode afirmar que há uma correlação diretamente proporcional como se esperava inicialmente.

Klapper e Love (2002) indicam que há influência da governança corporativa de duas formas opostas. As empresas maiores podem ter maiores problemas de agência decorrentes de seu fluxo de caixa livre, o que levaria à necessidade de adesão a melhores práticas de governança para compensar esse problema.

Além disso, as empresas maiores em geral dispõem de mais recursos para implementar práticas recomendadas de governança. Já as cooperativas menores teriam, ao aderir às normas para as práticas de governança e de profissionalização e monitoramento, um problema de custos.

Também se realizou uma análise qualitativa das 10 maiores e as 10 menores cooperativas da amostra em relação às variáveis de práticas tradicionais de governança e verificaram-se quais dessas variáveis essas cooperativas aderem.

Além disso, também foi realizada uma análise com as 10 maiores e as 10 menores cooperativas em relação às variáveis de boas práticas indicadas de governança corporativa e quais práticas essas cooperativas aderem.

É possível observar que as 10 maiores cooperativas de crédito da amostra no ano de 2008, em relação ao valor do ativo, apresentavam algumas semelhanças. Com exceção de uma cooperativa do Estado de São Paulo, que tem o cargo de direto-presidente e presidente do CA ser ocupado pela mesma pessoa, as demais maiores cooperativas não apresentam separação entre propriedade e gestão.

Como estão sendo analisadas as 10 maiores cooperativas em valores do ativo e as práticas tradicionais de governança, escolheu-se a cooperativa seguinte para dar continuidade à análise, uma vez que uma das cooperativas apresentava adesão às boas práticas indicadas de governança e não às práticas tradicionais. Trocando-se essa cooperativa pela próxima listada, tem-se que as 10 maiores cooperativas em valores de ativo não apresentavam separação entre propriedade e gestão, não aderindo às boas práticas indicadas de governança. Isso confirma mais uma vez que não há relação entre adesão às boas práticas indicadas de governança corporativa e o tamanho econômico da organização.

Essas 10 maiores cooperativas em valor de ativo oferecem treinamento para os membros do Conselho Fiscal, assim como em seis dessas cooperativas os diretores prestam contas das suas atividades ao Conselho de Administração. Apenas 2 dessas 10 cooperativas não apresentavam educação cooperativa, e 2 delas não possuem comitê eleitoral. Essas cooperativas analisadas estão distribuídas apenas entre as regiões Sudeste, Sul e Centro-Oeste, não tendo cooperativas do Norte ou Nordeste. Entre as maiores cooperativas em valores de ativo tem-se que: 2 estão em São Paulo, 1 no Distrito Federal, 3 no Paraná, 3 no Rio Grande do Sul e 1 em Santa Catarina.

Dentre essas 10 maiores cooperativas de crédito da amostra em relação ao valor do ativo, é possível observar que apenas uma delas apresentava separação entre propriedade e gestão. Ou seja, essa cooperativa que está localizada no Estado de São Paulo apresentava em 2008 poucas características de práticas tradicionais de governança, apresentando então mais adesão às boas práticas indicadas de governança corporativa. Entre as boas práticas indicadas adotadas por essa cooperativa de crédito, tem-se a separação da função de diretor-presidente do presidente do CA. Essa cooperativa adere à inclusão de pautas prévias a AGO por parte dos associados e possuía chapas de CA e CF independentes para a eleição.

As demais 9 cooperativas apresentavam apenas algumas variáveis de boas práticas indicadas de governança. Apenas 1 delas tinha AGO por delegados. As 10 cooperativas tinham chapas de CA e CF independentes para eleição e 7 das 10 cooperativas exigem capacitação técnica como pré-requisito para ser membro do CF. E por fim, 8 dessas 10 cooperativas permitiam inclusão de pautas previamente na AGO por parte dos associados.

De tal modo, apenas 1 das 10 maiores cooperativas possuíam separação entre propriedade e gestão, sendo as 9 restantes com cargo de diretor-presidente sendo ocupado pela mesma pessoa que é o presidente do CA, não havendo separação entre propriedade e gestão.

Dando continuidade à análise, analisaram-se as 10 menores cooperativas da amostra em relação ao valor do ativo e às práticas tradicionais de governança. Entre as 10 menores cooperativas, 7 delas não possuíam separação entre propriedade e gestão.

Ou seja, 7 delas tinham o cargo de diretor-presidente ocupado pela mesma pessoa que ocupa o cargo de presidente do CA. Assim, 3 das 10 cooperativas com menor ativo possuíam separação entre propriedade e gestão, aderindo às boas práticas indicadas de governança corporativa indicada pelo Banco Central. Dessa forma, é possível notar mais uma vez que não há

relação entre maior adesão às boas práticas indicadas de governança corporativa e o tamanho econômico da organização.

Essas 10 menores cooperativas estão distribuídas assim: 1 no Distrito Federal, 1 no Rio Grande do Sul, 1 em Goiás, 1 em Santa Catarina, 1 em Minas Gerais, 1 no Espírito Santo, 1 no Ceará, 2 em São Paulo e 1 no Amazonas. É possível notar que as menores cooperativas estão distribuídas nas cinco regiões brasileiras. As 3 cooperativas que aderem às boas práticas indicadas de governança estão nos Estados de Goiás, Santa Catarina e São Paulo.

Já em relação às 10 menores cooperativas e às boas práticas indicadas de governança corporativa indicadas pelo BACEN, foi possível identificar que apenas 3 delas apresentava em 2008 separação entre propriedade e gestão. Essas 3 cooperativas também aderem às demais boas práticas indicadas de exigir pré-requisitos de capacitação técnica dos membros participantes do CF. Além disso, também possuíam chapas de CA e CF independentes, assim como a inclusão de pautas na AGO por parte dos associados. Essas 3 cooperativas não possuem AGO por delegados entre as práticas de governança corporativa estudadas nesta análise.

É possível notar que as 10 maiores cooperativas tinham em 2008 uma idade média de 31,3 anos. A mais antiga delas foi fundada em 1968 e a mais nova em 1998. Já as 10 menores cooperativas em relação ao ativo tinham uma idade média de 15,5, sendo a mais antiga fundada em 1900 e a mais recente em 2007.

Agora analisando as 10 principais cooperativas que possuem as práticas tradicionais de governança corporativa analisadas nesta pesquisa, encontra-se que há ativos nos valores de R\$527.857.985 até R\$8300 no ano de 2008, sendo o valor de R\$527.857.985 o segundo maior ativo da amostra analisada. Assim, é possível perceber que tanto cooperativas com ativos elevados como baixos tinham em 2008 práticas tradicionais de governança. Essas maiores cooperativas estão distribuídas entre as regiões Sul, Sudeste, Centro-Oeste e Nordeste.

É possível notar que as cooperativas que mais aderem às práticas tradicionais de governança corporativa tinham mais de 12 anos de fundação. Essas organizações possuem entre 12 e 44 anos, sendo a mais antiga fundada em 1968 e a mais nova em 2000. A média da idade dessas cooperativas é de 22,2 anos.

Analisando as 10 principais cooperativas que adotam as boas práticas indicadas de governança corporativa, elas apresentavam ativo nos valores entre R\$97.903.698 e R\$3.929.215 no ano de 2008, podendo indicar que o valor do ativo não interfere na adoção das boas práticas

indicadas de governança do BACEN. Essas 10 menores cooperativas em valores do ativo estão distribuídas entre as 5 regiões brasileiras.

A cooperativa mais antiga dentre essas que aderem às boas práticas indicadas de governança corporativa foi criada em 1972 e a mais nova em 2001. Ou seja, as cooperativas tinham idade de criação entre 11 e 40 anos. A média de fundação dessas organizações é de 17,3 anos.

Realizando um teste de média para identificação se de fato há diferença entre as idades das cooperativas e as práticas de governança, encontrou-se que as médias não são estatisticamente diferentes. Então, testou-se a seguinte afirmativa:

H0: A média de idade das cooperativas com práticas tradicionais de governança é igual a média de idade das cooperativas com boas práticas indicadas de governança.

Os resultados encontrados sobre a idade das cooperativas em relação as suas práticas de governança indicam rejeitar H0, pois o valor é de 0,2591, não sendo significativo ao nível de 1%, 5% ou 10%. Destarte, existe evidência suficiente para garantir que se deve aceitar H0. Assim, a média de idade das cooperativas com práticas tradicionais de governança é igual à média de idade das cooperativas com boas práticas indicadas de governança.

Ou seja, não se pode concluir que a idade da cooperativa influencia na adoção das práticas tradicionais ou nas boas práticas indicadas de governança corporativa. É possível que a adoção das práticas indicadas de governança corporativa estejam mais relacionadas à cultura e motivação dos seus gestores do que em relação ao tempo de fundação ou ao porte da cooperativa.

Mas é importante ressaltar que a adoção as práticas de governança corporativa geram custos para as organizações que as adotam. Assim, a seguir, serão mostrados, no estudo de caso de uma cooperativa de crédito de pequeno porte e quanto os custos de práticas de governança corporativa impactam em seu ativo.

6 ESTUDO DE CASO

O estudo de caso foi realizado em uma pequena cooperativa de crédito selecionada por que está implantando parte das boas práticas indicadas de governança corporativa indicadas pelo Banco Central. Considerou-se, também, o fato de essa cooperativa ser considerada um caso de destaque dentre as cooperativas pequenas. Essa cooperativa estudada pode ser considerada de pequeno porte porque se encontra no quartil inferior em relação ao valor do ativo total de uma amostra com 1.195 cooperativas, sendo o ativo da cooperativa estudada um valor pequeno em relação às demais cooperativas da amostra. Essa classificação foi realizada por meio do banco de dados disponibilizado pelo BACEN. Considerou-se o ativo como comparativo porque uma cooperativa pode ser pequena em número de cooperados, mas ter um elevado valor de ativo total, além disso, o principal produto negociado em uma cooperativa de crédito é o dinheiro.

O protocolo para realização do estudo de caso foi desenvolvido observando primeiramente os objetivos específicos estabelecidos para esta etapa da pesquisa:

a) Mensurar, no processo de regulação do Banco Central sobre cooperativas de crédito, quais são os custos das práticas de *compliance* e *disclosure* da governança corporativa em uma pequena cooperativa e a importância que eles apresentam frente ao ativo e na receita da organização.

b) Identificar a percepção dos custos das práticas de governança corporativa nas cooperativas de crédito, segundo os cooperados ativos.

A fim de atender aos objetivos específicos, foram contempladas no protocolo de estudo de caso questões que abordam os custos diretos apropriáveis das práticas de governança corporativa. Ainda procurou-se questionar quais normas não são seguidas pela cooperativa, quais as dificuldades encontradas para adesão às normas e o que se esperava com a adesão às práticas de governança.

Conforme descrito, os custos das práticas de *compliance* e *disclosure* da governança corporativa foram delimitados utilizando-se normativos do Banco Central, a Lei 5.764 e as boas práticas indicadas por Ventura et al. (2009) que tratam sobre o tema relacionado à governança. As estruturas elencadas a partir desses normativos são base para mensuração desses custos e o quanto eles representam no ativo. Por meio da Tabela 5, composta pelos custos, é possível

analisar o quanto a cooperativa tem de dispêndio com os custos de práticas de *compliance* e *disclosure* da governança corporativa.

As perguntas do protocolo do estudo de caso são as mesmas utilizadas no roteiro de entrevista, a fim de possibilitar convergência dos dados. O protocolo encontra-se no Apêndice A. As perguntas do estudo de caso são direcionadas pelo questionário aplicado aos cooperados ativos. As perguntas foram elaboradas baseando-se nos normativos do BACEN da Lei 5.764 de 1971, sugestões do IBGC (2009) e boas práticas sugeridas pelo BACEN segundo Ventura et al., 2009. No Apêndice C, constam as disposições normativas específicas para os custos das práticas de governança que foram usadas como base para a formulação das entrevistas do estudo de caso.

6.1 Análise dos custos de *compliance* e *disclosure* das práticas de governança corporativa

A cooperativa surgiu em 1991 localizada na região sul de Minas Gerais. Em 2012 essa cooperativa de crédito possui aproximadamente 12 mil cooperados, 71 funcionários e 7 agências no Estado de Minas Gerais. Seu ativo total no final do ano de 2011 representava R\$75.657.871,11.

A partir das evidências obtidas pela entrevista e por acesso aos dados contábeis da cooperativa, identificaram-se os valores dos custos diretos apropriáveis de práticas de governança corporativa e o quanto eles representam no ativo. Com o auxílio da Tabela 5 na qual constam esses custos, é possível verificar os seguintes resultados para a cooperativa.

- Assembleia Geral Ordinária

A cooperativa realiza anualmente a AGO e a Assembleia Extraordinária, evitando assim maiores gastos com a convocação e realização do evento. Para a convocação da assembleia, a cooperativa divulga na rádio da cidade o convite para os associados participarem do evento. O envio de circulares não é feito para evitar problemas de não recebimento por parte de algum associado. Além da rádio da cidade, a convocação também é feita por meio do jornal local.

A cooperativa não oferece a seus associados transporte para a participação da assembleia. Mas a cooperativa oferece alimentação para os associados como um lanche, ao final da assembleia. Quando necessário, a cooperativa aluga um espaço maior para realização da AGO.

Os membros dos conselhos e da diretoria participam da AGO sem recebimento de gratificações ou bonificações. Essa atividade já faz parte da remuneração mensal desses membros, a cédula de presença. A cooperativa estudada não realiza pré-assembleias, evitando, assim, aumento de custos com a organização do evento da mesma forma como não realiza assembleia por delegados.

Mas para a AGO da central Cecremge, a cooperativa envia um delegado que é representado pelo presidente do Conselho Administrativo. A cooperativa é responsável por despesas como transporte, estadia e alimentação. Nessa assembleia cada cooperativa representa um voto.

-Incentivos de participação dos associados nas atividades da cooperativa

A cooperativa incentiva a realização de eventos relacionados à educação cooperativista, saúde da população, atividades de cultura e lazer, campanhas de saúde e atividades esportivas. Esses custos de práticas de governança são vistos pela cooperativa como investimentos feitos para a cooperativa, cooperados e comunidade como um todo. Além disso, a cooperativa investe em treinamentos, para seus funcionários, de educação cooperativista para que eles compreendam melhor o objetivo do trabalho de uma cooperativa de crédito e estejam mais capacitados para o trabalho.

-Conselho de Administração e Conselho Fiscal

A cooperativa possui uma estrutura específica para as reuniões dos Conselhos. Entretanto a construção desse espaço não apresenta um valor específico do quanto foi investido ali. Assim, tem-se apenas o valor do quanto foi investido em todo o prédio da cooperativa. Por isso esse valor não será contabilizado no estudo.

O Conselho de Administração é composto por seis membros. Eles apresentam dedicação exclusiva para as atividades da cooperativa. Da mesma forma, o Conselho Fiscal é composto por três membros e três suplentes. Os membros dos Conselhos não são contratados, eles possuem cédula de presença que tem caráter de remuneração. As decisões tomadas nos conselhos são publicadas no jornal da cidade e no *website* da organização. Os conselhos não consultam

profissionais externos para obter subsídios em matéria de relevância, pois a central oferece assessoria para dúvidas e apoio.

Entretanto a cooperativa possui um advogado pago mensalmente para problemas futuros que possam ocorrer frente às decisões e relações dos conselhos.

-Diretoria

No ano de 2011, a cooperativa estudada implantou a gestão executiva na cooperativa, ou seja, houve a contratação de gestores especializados para administrar a organização. Assim, o diretor-presidente não seria o mesmo que o presidente do Conselho de Administração. Sendo assim a cooperativa apresenta dualidade de cargos.

Da mesma forma como ocorre com os conselhos, se a diretoria apresentar necessidade de ajuda para obter apoio em matérias de relevância, a central oferece apoio aos diretores. A diretoria da cooperativa é dividida em duas áreas: diretoria financeira e diretoria administrativa, não apresentando, então, diretor-presidente.

Para a implantação das políticas de governança corporativa, a cooperativa contratou novos funcionários e remanejou alguns de outras áreas. Assim são necessários alguns investimentos específicos para essa adaptação. Dessa forma, houve a separação entre Conselho de Administração e diretoria. Além disso, a cooperativa oferece treinamentos para os funcionários para explicar as mudanças que são feitas com a adoção da governança corporativa além de treinamento sobre esse tema.

Os diretores possuem dedicação exclusiva às funções da cooperativa e apresentam honorários de acordo com o mercado. Esses diretores executivos são nomeados pelo Conselho de Administração. As decisões tomadas pelos diretores são publicadas com os relatórios contábeis juntamente com as decisões do conselho.

-Auditoria

A auditoria independente da cooperativa de crédito é feita pela Confederação Nacional de Auditoria Cooperativa - CNAC, que é contratada e responsável por essas atividades de acordo com a resolução do Conselho Monetário Nacional n.3.442 de 28 de fevereiro de 2007 que dispõe sobre contratação de auditoria independente para cooperativas de crédito.

Já as atividades de auditoria interna são realizadas pela central Cecremge. A cooperativa possui apenas controle interno que é responsável por analisar os processos. Nessa área são dois funcionários responsáveis por esse trabalho.

Para que a central realize atividades de auditoria, assessoria, treinamento, suporte e intermediação financeira, é cobrada uma mensalidade. Essa mensalidade não se enquadra como custo de práticas de governança corporativa, e sim como um custo operacional da atividade da cooperativa.

-Comitês

A cooperativa estudada não faz investimentos em comitês. Além disso, devido ao valor do seu ativo, não é obrigatória a existência de Comitê de Auditoria.

-Demais questões sobre governança corporativa

Na cooperativa estudada não há acúmulo de funções entre o diretor-presidente e o presidente do Conselho de Administração. Sua gestão é dividida entre dois executivos contratados, um administrativo e outro financeiro.

O diretor administrativo, o diretor financeiro e o presidente do Conselho de Administração da cooperativa consideram que a adesão às boas práticas indicadas de governança corporativa contribui para melhorar o desempenho e a imagem da cooperativa. Em uma escala de 1 a 10 sobre a importância de adesão às práticas de governança onde 1 representa nenhuma até 10 representa extremamente importante, a gestão da cooperativa respondeu 9.

A gestão da cooperativa, representada na entrevista por diretor administrativo, o diretor financeiro e o presidente do Conselho de Administração, afirmou ter conhecimento sobre os custos envolvidos na atividade de governança corporativa. Na escala de 1 a 10 na pergunta sobre conhecimentos dos custos de adesão às normas sobre governança corporativa, onde 1 representa nenhum até 10 elevado, a resposta foi 9. Esse valor mostra que a gestão da cooperativa sabe o quanto custa para ela a adesão às práticas de governança corporativa do BACEN. Nesse mesmo sentido, justamente por conhecer esses custos, a cooperativa acha que os gastos com governança corporativa são altos em relação ao tamanho da sua cooperativa. Também acreditam que os valores gastos com governança corporativa podem ser muito onerosos para as demais cooperativas de crédito com porte pequeno, podendo gerar problemas.

A gestão da cooperativa estudada não encontrou dificuldade de adesão às práticas de governança corporativa do BACEN, pois as atitudes anteriores à adesão já eram de transparência. Para eles é só ter força de vontade para executar essas atividades.

Entre as práticas de governança corporativa que a cooperativa não segue estão não fazer assembleia por delegados e não fazer pré-assembleia. Eles não fazem por questão de estratégia de

forma a não gerar conflitos políticos. Entretanto essas atividades não são obrigatórias, sendo apenas boas práticas indicadas pelo BACEN.

A não realização dessas atividades significa para a cooperativa um custo de oportunidade da não prática da governança corporativa. Isso ocorre uma vez que a pré-assembleia pode trazer benefícios para a cooperativa como discussão de temas entre partes conflitantes. E também a representação por delegados poderia aumentar a participação dos associados na assembleia, aumentando a representatividade.

Por fim, a gestão da cooperativa estudada espera com adesão às boas práticas indicadas de governança corporativa aumento de resultados, crescimento, mais empregos, mais transparência e melhorar o lado empresarial da cooperativa. A cooperativa já notou que houve um aumento da participação do cooperado na cooperativa. Com a governança foi possível segmentar o tipo de associado que será atingido com cada projeto. Dessa forma, eles já estão vendo retorno do que foi investido em governança corporativa.

Para que as informações possam ser apresentadas de forma mais coerente e clara, desenvolveu-se uma tabela para verificação dos custos diretos apropriáveis das práticas de governança corporativa e o quanto esses custos representam no ativo da respectiva cooperativa. Os custos das práticas de governança corporativa podem ser considerados custos administrativos. Dessa forma, os custos das práticas de governança corporativa podem ser divididos em: a) custos de práticas de governança corporativa obrigatórios que devem ser implantados devido as leis e normativos; b) custos de práticas de governança corporativa indicados que tem adesão facultativa da organização; e c) custos que não são nem de práticas obrigatórias nem de práticas indicadas de governança corporativa, ou seja a organização que decide implantá-lo por opção própria para melhorar a AGO e consequentemente a governança corporativa, esses são custos administrativos que a cooperativa adota.

A Tabela 5 apresenta a seguinte os custos das práticas de *compliance* e *disclosure* da governança corporativa em relação ao ativo da cooperativa de crédito estudada:

Tabela 5 - Valor relativo dos custos das práticas de *compliance* e *disclosure* da governança corporativa quanto ao ativo da cooperativa de crédito estudada

Gastos proporcionais em governança corporativa para cooperativa de crédito	Valor relativo frente ao ativo	Classificação
Valor do Ativo	100%	
Assembleia Ordinária		
Convocação da assembleia	0,00185%	POGC - Custo de <i>compliance</i> - Lei 5.764
Gratificações a membros dos conselhos e diretoria por participação	0	
Editais afixados de convocação de assembleia	0	POGC-Custo de <i>compliance</i> - Lei 5.764
Publicação em jornal sobre a convocação da assembleia	0,00110%	
Circulares de convocação de assembleia para os associados	0	
Transporte para o associado	N.O.	
Alimentação para o associado	0,00066%	PAdm
Aluguel de espaço para as assembleias	0,00132%	PAdm
Outros gastos com a organização da assembleia	0	
Pré-Assembleias		
Realiza pré-assembleias?	N.O.	
Faz assembleia de delegados?	N.O.	
Gastos para enviar delegados a AGO da central?	0,00073%	POGC- Custo de <i>compliance</i> - Lei 5.764
Incentivo de participação dos associados		
Eventos para incentivar a participação dos associados nas atividades?	0,07455%	PIGC
Gastos com educação cooperativista para os funcionários?	0,01983%	PIGC
Assembleia Extraordinária		
Ocorrem as Assembleias Extraordinárias? Qual a frequência?	N.O.	
Conselho de Administração		
Estrutura específica para a realização de reuniões do C.A	Sim	
Honorários de todo o conselho por ano?	0,30598%	PA
Consultoria a profissionais especializados?	0,00476%	PIGC
Aprimoramento das competências dos conselheiros?	N.O.	

continua

Divulgação das contas do conselho em <i>web site</i> e manuais	0,00185%	PIGC-Custo de <i>disclosure</i>
Conselho Fiscal		
Estrutura específica para a realização de reuniões do conselho?	Sim	
Consultas de profissionais externos?	N.O.	
Honorários dos conselheiros por ano?	0,01917%	PA
	Considerado em publicação de jornal	
Divulgação dos pareceres dos conselheiros		
Diretoria		
Há contratação de gerentes técnicos ou comerciais?	N.O.	
Honorários dos diretores?	0,30929%	PA
Implantação de políticas de governança corporativa	0,07666%	PIGC
	Considerado em publicação de jornal	
Divulgação das informações e relatório obrigatórios?	Sim	
Dedicação em tempo integral?	Sim	
Honorários são compatíveis com os do mercado	Sim	
Treinamento de diretores	0,04626%	PIGC-Custo de <i>disclosure</i>
Auditoria		
Contratação de auditoria independente	0,03569%	POGC-Resolução n.3442 –Custo de <i>disclosure</i> e <i>compliance</i>
	Considerado em publicação de jornal	
Custo de divulgação das demonstrações contábeis do exercício?		
Auditoria interna é terceirizada?	Não	
	Considerado implantação de políticas de governança corporativa	
Honorários dos funcionários que trabalham com auditoria interna		
Gastos para manter uma estrutura de auditoria interna?	0,05551%	POGC- Resolução n.3859-Custo de <i>disclosure</i> e <i>compliance</i>
Comitês		
Investimentos em comitês na cooperativa	N.O.	
Honorários dos funcionários do comitê	N.O.	

Comitê de Auditoria

Possui Comitê de Auditoria?	N.O.
Honorários dos integrantes do comitê?	N.O.
Contratação de especialista?	N.O.

N.O: Não ocorre

PA: Prática administrativa comum a outras organizações

PAdm: Prática administrativa da cooperativa estudada que melhoram a AGO

PIGC: Práticas indicadas de governança corporativa pelo Bacen

POGC: Práticas obrigatórias de governança corporativa

Fonte: Dados de pesquisa

Ao realizar o estudo de caso, esses custos referentes às práticas de governança corporativa foram considerados pela própria organização custos administrativos. Alguns custos administrativos também são custos de práticas de governança corporativa. Esses custos de práticas de governança corporativa são compostos por: custos de práticas de governança corporativa obrigatórios, custos de práticas de governança corporativa indicados e custos que não são associados às práticas obrigatórias ou a práticas indicadas de governança e a cooperativa realiza por opção, e são mais relacionados à administração da cooperativa, mas que podem auxiliar nas atividades de algumas práticas de governança corporativa.

Dentre esses custos, aproximadamente 0,09488 % é referente a custos específicos para cooperativas de crédito, ou seja, que são normatizados pela Lei 5.764 e normativos específicos do Bacen para cooperativas de crédito. Esses custos são: convocação da assembleia, publicação em jornal sobre a convocação da assembleia, envio de delegados a AGO da central, estrutura de auditoria interna na cooperativa e contratação de auditoria independente. Assim, alguns desses custos também são considerados custos administrativos. Esses custos de práticas obrigatórias de governança corporativa representam 0,0072% das receitas da cooperativa em 2011 e em torno de 2,46% do total das despesas administrativas desse mesmo ano.

Em relação aos custos das práticas indicadas de governança corporativa, 0,2238% do ativo total da organização são referentes as seguintes práticas indicadas: incentivo a participação do cooperado em atividades, investimentos em educação cooperativista, gastos com consulta a profissionais especializados, divulgação das contas em web site e manuais, implantação de políticas de governança corporativa e treinamento para os diretores. Esses custos de práticas

indicadas de governança corporativa representam 0,0175% das receitas da cooperativa e em torno de 1,9423% das despesas administrativas do ano de 2011 da cooperativa estudada.

Além desses custos de práticas de governança obrigatórios e os custos de práticas indicadas de governança corporativa, a cooperativa estudada apresenta custos administrativos que a gestão resolveu adotar por opção de estratégia. São custos que podem não ser diretamente de governança corporativa, mas que podem melhorar o ambiente da AGO e consequentemente tornar a prática de governança mais eficiente. Assim, a assembleia como prática de governança corporativa poderia ser melhor com esses investimentos. Esses custos são: disponibilizar alimentação durante a AGO para o cooperado e aluguel de espaço para realização da AGO. O valor desses custos representa 0,00198% do ativo total da cooperativa. Em relação às receitas, esses custos administrativos que poderiam melhorar a AGO e a cooperativa adota por opção representam 0,00015% da receita e 0,0512% do total das despesas administrativas do ano de 2011 da cooperativa estudada.

Já os custos referentes ao pagamento de honorários dos diretores e membros dos conselhos, podem ser considerados práticas administrativas comuns a outras organizações como bancos, pois independente das práticas indicadas de governança eles também são custos para a gestão da organização. Assim não podem ser considerados custos das práticas de governança corporativa pois é um custo comum a demais organizações como banco e cooperativas de crédito que não aderem as boas práticas indicadas de governança.

Dessa forma, os custos das práticas de governança corporativa tem um valor total de 0,3205% do ativo total da organização.

Dessa forma, considerando-se os custos das práticas de *compliance* e *disclosure* da governança corporativa que são compostos por: custo das práticas indicadas de governança, custo das práticas obrigatórias de governança e as práticas administrativas que podem melhorar a AGO e a cooperativa realiza por opção própria (PIGC, POGC e PAdm), tem-se que o valor total encontrado de 0,3205% do ativo total da cooperativa.

Esse valor de 0,3205% representa os custos administrativos da organização que seriam comuns a uma organização de capital aberto, mais o custo de seguimento das normas específicas por ser uma cooperativa de crédito (Lei 5.764 e normativos do Bacen), mais os custos das práticas indicadas de governança corporativa (custo das práticas de *compliance* e *disclosure* da

governança corporativa) e os custos administrativos de apoio a práticas de governança corporativa que a cooperativa adota por espontaneidade.

Assim, os gestores da cooperativa estudada consideram esse valor, de 0,3205% do ativo total, elevado. A gestão da cooperativa afirma que as mudanças para adesão às normas sobre governança não foram muito grandes para a cultura da cooperativa, mas representaram um elevado investimento. Os gestores consideram esses custos das práticas de governança como investimento, uma vez que trarão benefícios para a organização.

Os custos de práticas de *compliance* e *disclosure* da governança corporativa, ao representarem 0,3205% do valor do ativo total, são custos associados a práticas de governança corporativa. Esse pode ser considerado um valor elevado, nesse caso, em relação à rentabilidade da cooperativa que é de 0,38% do valor total do ativo.

Ou seja, isso indica que os custos de práticas de *compliance* e *disclosure* da governança corporativa são próximos ao valor do retorno sobre o ativo, pois essa rentabilidade da cooperativa calculada indica uma medida de potencial geração de sobras pela organização, representando a capacidade da organização em gerar sobras e assim poder se capitalizar, sendo uma medida de desempenho comparativo.

Além disso, os custos de práticas de *compliance* e *disclosure* da governança corporativa também são elevados em relação às despesas administrativas, representando 8,6% do total do valor gasto em 2011 e mostrando a importância que esses custos têm na organização. Em relação à receita da cooperativa, esses custos de práticas de *compliance* e *disclosure* da governança corporativa representam aproximadamente 0,025% do valor total para mesmo ano.

Além dessas questões sobre os custos de práticas de governança corporativa, foi questionado ao diretor financeiro entrevistado sobre a gestão da organização e a governança corporativa. Foi respondido que a cooperativa apresenta separação entre o cargo de diretor-presidente e presidente do Conselho de Administração. A cooperativa possui dois diretores executivos, um responsável pela área administrativa e outro pela área financeira.

Por ter conhecimento desses custos de práticas de governança corporativa, a cooperativa considera que esses valores gastos são elevados. Mesmo representando um investimento que trará retorno para a organização, sendo um custo de oportunidade, os gastos são altos frente ao tamanho da cooperativa em número de associados e no seu ativo.

A gestão da cooperativa estudada não encontrou grandes dificuldades de adaptação para a adesão às práticas de governança do BACEN. Isso ocorreu porque a cooperativa já apresentava anteriormente atitudes de transparência, comunicação e apoio ao cooperado. Para a gestão, basta ter disposição e interesse para aderir aos normativos.

Entretanto algumas boas práticas que são indicadas pelo BACEN não são implantadas pela gestão da cooperativa. Entre elas tem-se que a cooperativa não realiza assembleia de delegados e não realiza pré-assembleias. Essas atividades não são adotadas para não gerar conflitos entre as decisões de pré-assembleia e a assembleia geral ordinária e por fim, questões políticas e estratégicas segundo a cooperativa.

A gestão da cooperativa, ao aderir às práticas indicadas de governança, espera obter resultado, crescimento, geração de mais empregos, mais transparência e melhorias do lado empresarial da cooperativa, relacionado à gestão. O gestor entrevistado afirma já ter percebido um aumento da participação do cooperado nas atividades da cooperativa. Além disso, o gestor afirma que foi possível segmentar os interesses dos associados, para, dessa forma, oferecer serviços de forma mais direcionada.

Ainda neste estudo de caso foi aplicado um questionário aos associados. Esse questionário visa a identificar e analisar a percepção dos associados dos custos das práticas indicadas de governança corporativa. Esse questionário será mais bem discutido na próxima seção.

6.2 Percepção dos custos de práticas de *compliance* e *disclosure* da governança corporativa

Para realização do estudo de percepção dos custos práticas de governança corporativa (ou custo de práticas de *compliance* e *disclosure* da governança corporativa) na cooperativa estudada, foram aplicados questionários aos associados. A técnica questionário “trata-se de um conjunto ordenado e consistente de perguntas a respeito de variáveis e situações que se deseja medir ou descrever” (MARTINS E THEÓPHILO, 2009, p. 93).

O questionário é o principal instrumento de levantamento de dados por amostragem, sendo aplicável a diversas áreas das ciências sociais. Na presente pesquisa, o questionário se

justifica pelo fato de não ser possível obter por fontes secundárias os dados necessários (GUNTHER, 2003).

Segundo Gunter (2003, p.4), “o objetivo da pesquisa determina da forma do instrumento, a maneira da sua aplicação por meio de conceitos e itens, da população-alvo e da amostra”. No presente estudo, a aplicação de questionário foi feita por meio impresso, entregue aos associados ativos pessoalmente por funcionários da organização, a fim de aumentar o número de respondentes e tornar a aplicação do instrumento mais eficiente.

As perguntas do questionário foram elaboradas com base nas práticas de governança corporativa indicadas e obrigatórias às cooperativas de crédito pelo Banco Central e sugeridas pelo IBGC. O questionário é composto de perguntas referentes à percepção dos custos das práticas de governança corporativa. É composto por respostas em escala Likert de 1 a 10 que medem a intensidade de percepção desses custos.

O questionário foi aplicado na cooperativa estudada. A cooperativa está em fase de implantação das práticas de governança corporativa indicadas pelo BACEN. Os respondentes dos questionários são os associados dessa cooperativa.

Após a aplicação dos questionários, é esperada uma análise da percepção dos custos das práticas de governança corporativa. No próximo item, fundamentam-se as perguntas do questionário aplicado. Tal item é seguido da análise dos resultados obtidos.

6.3 Fundamentação das perguntas do questionário

Com a evolução da estrutura de governança corporativa, ocorreram mudanças, para os Conselhos de Administração e Conselho Fiscal, que resultaram em custos associados à adesão a essa nova norma como afirmam Coles et al. (2005) e Linck et al. (2005a). Para Yermack (2004), a adição de um membro do conselho apresenta um custo associado.

Além disso, a exigência de separação entre propriedade e gestão para o Banco Central do Brasil (2010) e as diretrizes de boas práticas são obrigatórias. Para manter essas atividades vigentes, existem os custos de manutenção e honorários dos funcionários.

Somam-se a isso as estruturas dos controles internos com mecanismos que garantam adequada supervisão por parte da administração e a efetiva utilização de auditoria. Além da exigência de auditoria externa que é realizada por uma empresa terceirizada como afirma o Banco Central na Resolução 3859, essas atividades de auditoria geram custos de práticas de governança para a cooperativa.

De acordo com a Lei 5.764 de 16 de dezembro de 1971, a Assembleia Geral é o órgão supremo dentro dos limites legais e estatutários da cooperativa, podendo decidir negócios relativos ao objeto da sociedade. Para sua realização, a cooperativa incorre em custos de convocação, realização, organização do evento e incentivo aos cooperados na participação.

Assim, dadas essas estruturas de governança já antes identificadas no trabalho pergunta-se: se o associado considera o funcionamento do Conselho de Administração e Conselho Fiscal muito oneroso para a cooperativa ou não, já que ele traz benefícios? Se o associado considera a diretoria executiva profissionalizada muito onerosa para a cooperativa ou não, pois ela traz benefícios? Se ele considera a auditoria muito onerosa para cooperativa ou não, pois ela traz benefícios? Se ele considera a Assembleia Geral Ordinária muito onerosa para cooperativa ou não, pois ela traz benefícios?

As respostas em escala Likert representavam de 1 até 10, em que 1 era uma estrutura muito onerosa para a cooperativa e 10 representava muitos benefícios para a cooperativa. Quanto mais elevado o número escolhido, mais benefícios percebidos nessa estrutura de governança corporativa, percebendo-se menos os custos de práticas de governança que ela representa.

Segundo o IBGC (2009), o Conselho Fiscal tem como objetivo fiscalizar, por qualquer de seus membros, os atos dos administradores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários, denunciar aos órgãos de administração os erros, fraudes ou crimes que descobrir, além de sugerir providências úteis à companhia. Além de examinar as demonstrações financeiras dentre outras atribuições.

A sociedade cooperativa será administrada por uma diretoria ou Conselho de Administração. O Conselho de Administração tem como objetivo decidir as diretrizes do negócio, conforme o melhor interesse da organização. Além de proteger e valorizar a organização, otimizar o retorno do investimento no longo prazo e buscar o equilíbrio entre as partes.

A diretoria também administra as atividades da cooperativa, escolhendo os melhores rumos para as decisões tomadas. É responsável por atividades como fornecer ao Comitê de Auditoria revisões tempestivas e periódicas das demonstrações financeiras e documentos dentre outras.

Nesse sentido de atribuições dessas estruturas, foi perguntado aos cooperados: Se o cooperado acha que o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal são bons e eficientes em suas atribuições? E se ele acha que a Diretoria Executiva realiza bem as suas atribuições? As respostas de 1 até 10 representam a percepção dos cooperados quanto aos cumprimentos das atividades do Conselho Fiscal, Conselho Administrativo e diretoria. Quanto mais alto o número da escala escolhida, maior a percepção do associado sobre a eficiência, não sendo relevantes os custos por trás de cada estrutura.

Na Assembleia Geral Ordinária, é deliberado sobre a destinação das sobras da cooperativa. Uma parte delas, 10% das sobras líquidas, deve ser destinada ao Fundo de Reserva para reparar perdas e atender ao desenvolvimento de suas atividades. E, além disso, 5% pelo menos reservado ao Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social (FATES), destinado à prestação de assistência aos associados, seus familiares e, quando previsto nos estatutos, também destinado aos empregados da cooperativa (BRASIL, 1971).

Assim, dada a designação das sobras especificadas em lei, perguntou-se ao cooperado se ele achava que a cooperativa deveria utilizar as sobras para fazer investimentos em estratégias? As respostas de 1 até 10 representavam o quanto a cooperativa deveria distribuir ou investir, sendo o número 1 pouco sobre o quanto a cooperativa deveria distribuir e investir em estratégia e 10 sendo muito.

De acordo com Ventura et al. (2009), a governança corporativa pode ser um investimento para a cooperativa de crédito que a adotar. Ela traz benefícios e contribui para melhor exercício do direito de propriedade e do controle interno e externo sobre a organização, reduzindo os conflitos de agência. Para Silveira (2004), há uma relação geral positiva entre governança corporativa e valor da empresa, principalmente se a qualidade da governança for aproximada por questões relativas à transparência das informações.

Vendo esses benefícios que a governança corporativa pode proporcionar às organizações que a adotam, perguntou-se aos cooperados a última pergunta do questionário. Assim pergunta-se: você acha que a governança corporativa é um investimento para a cooperativa? No caso das

respostas com baixo valor da escala Likert de 1 até 10, significa que não representa um investimento, pois é oneroso. E no caso de valores mais elevados, significa ser um investimento para a cooperativa.

6.4Análise dos resultados

Os dados relativos à percepção dos custos de práticas de governança corporativa foram coletados na cooperativa em sua unidade central. Para essa etapa da pesquisa, foram aplicados questionários aos cooperados ativos entregues a esses pelos caixas da cooperativa.

Portanto, esta pesquisa se refere ao cooperado ativo que em algum momento frequentou a cooperativa e não a todos os cooperados associados e àqueles que não são atuantes. Este trabalho, por pressuposto, buscou pesquisar os cooperados ativos, pois se questiona a percepção dos custos das práticas de governança corporativa.

Segundo Corrar et al. (2009), utiliza-se para avaliação da qualidade de um questionário o teste de alfa de Cronbach. Pela análise de confiabilidade, pode-se determinar a extensão com que os itens estão relacionados. Para Hair Jr et al. (2009), o alfa de Cronbach é um coeficiente ou uma medida de confiabilidade que pode variar entre 0 e 1. Esses autores afirmam que o valor mínimo aceito é 0,7.

Corra et al. (2009, p. 64) destacam que o alfa de Cronbach é “um modelo de consistência interna baseada na correlação média entre os itens” e pode ser calculado pela seguinte fórmula:

$$\alpha = \frac{k(\frac{cov}{var})}{1 + (k - 1)(\frac{cov}{var})}$$

Na qual:

k = número de variáveis consideradas

cov = média das covariâncias

var = média das variâncias

Para aplicação dessa técnica, foram consideradas todas as questões do questionário sobre percepção dos custos das práticas de governança corporativa. Apenas não foram usadas as questões iniciais de identificação de tempo como cooperado na cooperativa, idade e do nível educacional.

Assim o alfa de Cronbach do questionário teve como resultado 0,869, como pode ser visto na tabela a seguir.

Tabela 6 - Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach padronizado	Número de itens
0,869	0,871	8

Fonte: Dados da pesquisa

Dessa forma, pode-se considerar o instrumento utilizado como acima do ideal, uma vez que Hair Jr (2009) indica valor mínimo de 0,6 para o teste alfa de Cronbach.

O número de respondentes foi aleatório de 81 associados. Dado que os questionários são válidos, é possível fazer uma análise sobre as respostas obtidas. Para facilitar a análise e a compreensão, as questões foram divididas por temas para análise.

Esses assuntos abordam a percepção dos cooperados sobre os custos de práticas de governança corporativa, aborda a eficiência da gestão e investimentos em educação cooperativista.

Também se questiona o uso das sobras em investimento em estratégia. E por fim, questiona-se se a governança corporativa representa um investimento. Esses temas foram abordados por tempo de associação na cooperativa, idade do cooperado, nível de escolaridade e frequência de participação na AGO.

Considerou-se o fato de o número de questões para cada grupo de respondentes ser menor do que 30. Procederam-se, então, às aplicações do teste qui-quadrado, para verificação dos testes de diferença entre as médias dos grupos. Os grupos de respondentes estão divididos entre seções de tempo de associação entre menos de 1 ano e mais de 20, idade entre 18 e 30 anos e com mais de 40 anos, nível de escolaridade entre ensino médio incompleto até superior completo e frequência de participação da AGO.

Conforme destacado por Triola (2012), duas amostras são independentes se os valores amostrais de uma população não estão relacionados ou, de alguma forma, emparelhados ou combinados com os valores amostrais selecionados de uma população.

Assim, procedeu-se aos testes qui-quadrado, a fim de verificar se duas variáveis são dependentes. Segundo Field (2009), o teste qui-quadrado de Pearson examina se existe uma associação entre variáveis categóricas. Quanto menor é o valor de significância maior é a chance de não cometer o erro de rejeitar a hipótese de que as variáveis são independentes e se aceita a hipótese de que estas estão de alguma maneira relacionadas. Os valores podem variar entre 0,01, 0,05 e 0,10, representando a probabilidade da estatística teste cair na região crítica quando o H_0 for realmente verdadeira. É a probabilidade de cometer o erro de rejeitar H_0 , quando ela é de fato verdadeira.

Os testes realizados foram feitos com as questões do questionário separadas por seções classificadas em tempo de associação, idade, nível de escolaridade e frequência de participação na AGO. Procedeu-se um teste de independência de médias.

Os resultados encontrados estão separados em relação à eficiência dos órgãos da gestão, em relação aos custos das práticas de governança corporativa e sobre o uso das sobras em investimentos da cooperativa. Na tabela 7 a seguir, têm-se os resultados encontrados em relação ao teste qui-quadrado de independência de médias em relação ao tempo de associação, idade do cooperado, nível de escolaridade e nível de frequência da AGO e a eficiência dos órgãos da gestão.

Tabela 7 - Resultados da pesquisa, as respectivas médias e teste qui-quadrado de independência de médias em relação ao tempo de cooperado, idade, nível de escolaridade e nível de frequência na AGO e à eficiência dos órgãos da gestão

Pergunta	Tempo de cooperado			Idade			Nível escolaridade			Frequência AGO		
	0 a 5 anos	6 a 11 anos	Mais de 12 anos	18 a 30 anos	30 a 40 anos	Mais de 40 anos	2º.grau incompleto	2º.grau completo	Superior completo ou incompleto	Nunca	Às vezes	Sempre
1-Você acha que o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal são bons e eficientes em suas atribuições?	68%	75,9% (0,830)	66,7%	65,5%	70,8% (0,816)	75%	75%	72,7% (0,613)	60%	71,1%	75,1% (0,363)	54,5%
2-Você acha que a Diretoria executiva realiza bem as suas atribuições?	64%	82,8% (0,502)	77,8%	69%	75% (0,369)	82,1%	71,4%	84,8% (0,464)	65%	73,7%	81,6% (0,432)	63,6%

Fonte: Dados da pesquisa

Foram analisadas as questões da tabela 7 sobre eficiência dos órgãos da gestão como Conselho de Administração, Conselho Fiscal e diretoria executiva. Em relação às questões que abordam a eficiência do CA, CF e diretoria executiva (questões 1 e 2), apesar de não haver diferença, estatisticamente significativa, entre médias para essas duas questões, é possível observar que grande parte dos respondentes consideram que o CA, CF e diretoria executiva são eficientes.

Esses resultados foram encontrados tanto em relação ao tempo associação do cooperado entre 0 a 5 anos, 6 a 11 anos e mais de 12 anos, entre a idade do cooperado de 18 a 30 anos, 30 a 40 anos e mais de 40 anos, entre o nível de escolaridade entre 2º. grau incompleto, 2º. grau completo ou incompleto e entre a frequência na Assembleia Geral Ordinária com participação frequente, às vezes ou nunca. Isso mostra que há quase um consenso sobre a eficiência dos órgãos da gestão da cooperativa, podendo indicar que os cooperados percebem essa eficiência do Conselho de Administração, Conselho Fiscal e diretoria executiva.

Seguindo na análise, fez-se um teste de médias em relação aos custos das práticas de governança corporativa, pois os órgãos de gestão como Conselho de Administração, Conselho Fiscal e diretoria executiva podem apresentar custos para a organização. Assim, questiona-se se os cooperados têm percepção desses custos.

Tabela 8 - Resultados da pesquisa, as respectivas médias e teste qui-quadrado de independência de médias em relação ao tempo de cooperado, idade, nível de escolaridade e nível de frequência na AGO e os custos das práticas de governança corporativa

Pergunta	Tempo de cooperado			Idade			Nível escolaridade			Frequência AGO		
	0 a 5 anos	6 a 11 anos	Mais de 12 anos	18 a 30 anos	30 a 40 anos	Mais de 40 anos	2º.grau incompleto	2º.grau completo	Superior completo ou incompleto	Nunca	Às vezes	Sempre
1-Você considera o funcionamento do Conselho de Administração e Conselho Fiscal muito oneroso para cooperativa ou não?	44%	65,5% (0,435)	48,1%	55,2%	41,7% (0,317)	60,7%	60,7%	51,5% (0,714)	45%	42,1%	65,6% (0,112)	54,5%
2-Você considera uma diretoria executiva profissionalizada muito onerosa para cooperativa ou não?	52%	62,1% (0,791)	55,6%	58,6%	50% (0,167)	60,7%	64,3%	60,6% (0,470)	40,6%	50%	65,6% (0,216)	54,5%
3-Você considera a auditoria muito onerosa para cooperativa ou não?	60%	62,1% (0,499)	40,7%	51,7%	50% (0,761)	60,7%	60,7%	54,5% (0,789)	45%	47,4%	59,4% (0,269)	63,6%
4-Você considera a AGO muito onerosa para cooperativa ou não?	60%	65,5% (0,387)	51,9%	58,6%	54,2% (0,343)	64,3%	75%	57,6% (0,188)	40%	50%	71,9% (0,196)	54,5%

Fonte: Dados da pesquisa

Analizando-se as questões referentes aos custos das práticas indicadas de governança corporativa, tem-se que nas questões 1, 2, 3 e 4 da tabela 8, não há uma diferença estatisticamente significativa entre as médias. É possível observar que em torno de metade dos cooperados percebe o Conselho de Administração, Conselho Fiscal, diretoria executiva, auditoria e Assembleia Geral Ordinária como onerosos, e aproximadamente a metade restante percebe de outra forma, não sendo oneroso. Há duas explicações para isso: aproximadamente metade dos cooperados percebe os custos das práticas indicadas de governança corporativa e aproximadamente a outra metade não percebe esses custos, não apresentando uma opinião única sobre o assunto. Isso também pode significar que os cooperados não estão tendo percepção sobre o assunto questionado. Essa situação se repetiu em relação ao tempo de associação, idade, nível de escolaridade e frequência na AGO.

Considerando-se o teste realizado significativo até o nível de 10% de confiabilidade, a questão 4 da tabela 8, que aborda sobre a AGO ser onerosa ou não, não é significativa. Mas ao relaxarmos esse valor até 20%, os cooperados com 2º. grau incompleto podem apresentar opiniões diferentes sobre a AGO ser ou não onerosa em relação aos demais níveis de escolaridade. Uma vez que esses cooperados com menor nível de escolaridade percebem mais os benefícios da AGO do que os custos.

Da mesma forma, nessa mesma questão 4, em relação à frequência na Assembleia Geral Ordinária, os cooperados que participam às vezes da AGO acham que a AGO traz mais benefícios do que custos, sendo esse um resultado diferente em relação aos demais níveis de frequência na AGO, também sendo significativo ao nível 20% de confiabilidade.

Dando continuidade, se seguiu com a análise das questões sobre uso das sobras em investimentos em estratégia e se a governança corporativa é um investimento para a organização que a adota. Essas questões são importantes, pois o cooperado ao perceber que a governança corporativa é um investimento para a organização, mesmo considerando-a onerosa pode ter consciência que ela traz benefícios para a organização podendo gerar mais sobras futuras.

Assim, essas duas últimas questões da tabela 9 a seguir, seriam complementares, pois os cooperados que apóiam o uso das sobras em investimentos em estratégia poderiam considerar a governança corporativa um investimento para a organização na área estratégica, sabendo que no futuro poderia haver retorno do valor investido.

Na tabela 9 a seguir serão apresentados os resultados encontrados.

Tabela 9 – Resultados da pesquisa, as respectivas médias e teste qui-quadrado de independência de médias em relação ao tempo de cooperado, idade, nível de escolaridade e nível de frequência na AGO e o uso das sobras em investimentos da cooperativa

Pergunta	Tempo de cooperado			Idade			Nível escolaridade			Frequência AGO		
	0 a 5 anos	6 a 11 anos	Mais de 12 anos	18 a 30 anos	30 a 40 anos	Mais de 40 anos	2º.grau incompleto	2º.grau completo	Superior completo ou incompleto	Nunca	Às vezes	Sempre
1-Você acha que a cooperativa deve utilizar as sobras para fazer investimentos em estratégia ?	72,7 %	80% (0,684)	68,8%	70,6%	78,6% (0,525)	75%	87,5%	77,8% (0,148)	53,8%	50%	84,4% (0,115)	54,5%
2-Você acha que a governança corporativa é um investimento para a cooperativa ?	54,2 %	75,9% (0,332)	73,1%	64,3%	66,7% (0,587)	74,1%	66,7%	75% (0,444)	60%	61,1%	75% (0,369)	72,7%

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com os resultados encontrados na tabela 9, a questão 1 não apresenta uma diferença estatisticamente significativa entre as médias. Dessa forma, não há diferença de médias estatisticamente significativas das respostas entre os associados que tem diferentes tempos de associação, idade, nível de escolaridade e nível de frequência na AGO. Mas foi possível notar que em todos os casos, mais da metade dos cooperados respondentes apoia o uso das sobras em investimentos em estratégia.

Por isso, se pode aferir que mais da metade dos cooperados possivelmente tende a apoiar o uso das sobras em investimentos em estratégia independentemente do tempo de associação, idade, nível de escolaridade e frequência na Assembleia Geral Ordinária.

Da mesma forma, a questão 2 da tabela 9 também não apresenta uma diferença estatisticamente significativa entre as médias. Dessa forma não se observa diferença estatisticamente significativa entre as médias dos respondentes entre os associados que tem diferentes tempos de associação, idade nível de escolaridade e nível de frequência na AGO. Mas foi possível notar que em todos os casos grande parte dos cooperados respondentes consideram que a governança corporativa é um investimento para a organização.

Por isso, se pode aferir que a maioria dos cooperados possivelmente tende a considerar que a governança corporativa é um investimento para a organização independentemente do tempo de associação de 0 a 5 anos, 6 a 11 anos ou mais de 12 anos, independente da idade de 18 a 30 anos, de 30 a 40 anos e mais de 40 anos, independente do nível de escolaridade de 2º. grau incompleto, 2º. grau completo ou superior completo ou incompleto e independente da frequência de sempre participar, ou participar às vezes ou nunca participar da AGO.

Dessa forma, é possível aferir que os cooperados podem não ter percepção do quanto à cooperativa gasta com a adoção das práticas indicadas de governança corporativa como mostram os resultados da tabela 7 nas questões 1, 2, 3 e 4, ou seja não tem percepção dos custos das práticas de governança corporativa

Mas grande parte dos cooperados respondentes podem perceber a eficiência de órgãos da gestão com Conselho de Administração, Conselho Fiscal e diretoria executiva, segundo as questões 1 e 2 da tabela 8. E também que a maioria dos cooperados podem perceber que a governança corporativa é um investimento para a organização e apoiar o uso das sobras para investimentos em estratégia segundo as questões 1 e 2 da tabela 9.

É possível observar nesse estudo de caso realizado em uma cooperativa de crédito de pequeno porte que as práticas de *compliance* e *disclosure* da governança corporativa representam aproximadamente 0,955% do ativo total, 24,72% das despesas administrativas totais e 0,072% das receitas da organização. Considerando-se apenas as práticas indicadas de governança corporativa 0,8583% do ativo total da cooperativa são destinados a esses custos. Já os custos totais das práticas de *compliance* e *disclosure* da governança corporativa representam 0,955% do ativo total da cooperativa estudada.

Apesar desses custos de práticas de governança corporativa serem elevados para a cooperativa, como foi observado pelos resultados da entrevista aos gestores da cooperativa estudada, foi possível observar que os cooperados podem não ter percepção dos custos das práticas de *compliance* e *disclosure* da governança corporativa.

Assim, as políticas de práticas de governança corporativas do Banco Central podem impactar na rentabilidade das cooperativas de crédito, podendo reduzir a eficiência e dificultar as atividades de algumas cooperativas em especial as de pequeno porte, pois esses custos de práticas indicadas de governança corporativa podem ser significativamente elevados para algumas organizações.

Por fim, embora todos esses gastos e o impacto que eles exercem no ativo da organização, os cooperados podem não perceber quanto custa para a cooperativa à adoção das práticas de governança corporativa, podendo perceber apenas a eficiência de órgãos da gestão como CA, CF e diretoria executiva e também que a governança corporativa é um investimento para a organização e apoiar o uso das sobras em estratégias.

7 CONCLUSÕES

Inicialmente, realizou-se uma análise fatorial para identificar se um maior tamanho econômico das cooperativas de crédito implica em uma maior adesão às práticas indicadas de governança corporativa. É possível concluir, com a análise fatorial, que o primeiro fator agregou as variáveis de tamanho econômico da cooperativa como o número de associados, valor das receitas, sobras, despesas administrativas, ativo e presença de auditoria interna.

O segundo fator que mostra as correlações entre as características das cooperativas de crédito com uma gestão tradicional é composto pelas variáveis de educação cooperativa, existência de comitês eleitorais, oferecimento de treinamento para o Conselho Fiscal, obrigatoriedade da prestação de contas dos diretores para o CA, e uma correlação positiva com a não separação entre as funções de presidente da cooperativa e do presidente do Conselho Administrativo.

O terceiro fator mostra as correlações entre variáveis que representam na cooperativa uma preocupação em sua estrutura de governança com a profissionalização e a separação de funções entre membros proprietários e os dirigentes contratados, ou seja, boas práticas indicadas de governança.

Esse terceiro fator é composto pelas variáveis de permissão de inclusão pelos associados de pautas específicas nas assembleias, pré-requisitos de capacitação técnica para se candidatar ao Conselho Fiscal, chapas de Conselho Fiscal e Conselho de Administração independentes, com separação clara de funções, a AGO ocorre por regime de delegados eleitos em assembleias prévias e a separação entre os cargos de presidente da cooperativa e presidente do CA.

Após, foi possível analisar a formação de *clusters* das cooperativas, podendo-se perceber, então, o comportamento das cargas fatoriais das cooperativas frente aos fatores encontrados.

A hipótese inicial é de que um menor tamanho econômico da cooperativa implicaria em uma tendência a ter uma gestão mais tradicional e um maior tamanho econômico implicaria em uma tendência a ter uma gestão com mais adesão as boas práticas indicadas pelo Bacen de governança corporativa.

Entretanto não se observa a tendência de que as maiores cooperativas teriam mais adesão às boas práticas indicadas de governança corporativa e que as menores cooperativas teriam maior adesão às práticas de gestão tradicional. O resultado encontrado foi que a maioria das cooperativas apresentaram uma menor carga fatorial para o fator 1, ou seja, um menor nível de tamanho econômico, associado com maiores cargas fatoriais do fator 2, ou seja, práticas de participação em cooperativas com governança tradicional. Mas um maior tamanho econômico não implica na ausência de gestão tradicional de governança. Desta forma, pode-se verificar que as práticas tradicionais de governança corporativa estão associados, de forma mais intensa, com um menor tamanho econômico e social das cooperativas. Mas um maior tamanho econômico não implica em ausência das práticas tradicionais de gestão.

Quando se analisam as cooperativas com a interseção das cargas fatoriais do fator 1 – tamanho econômico – com o fator 3- boas práticas indicadas de governança - de maior intensidade de correlação com as boas práticas indicadas de governança corporativa, pode-se perceber pelos resultados encontrados que não há correlação entre tamanho econômico e a presença das boas práticas indicadas de governança corporativa.

Nota-se que um menor tamanho econômico das cooperativas não está associado nem com maior ou menor adesão às práticas tradicionais de governança. Não sendo possível, assim, concluir que há uma tendência entre um tamanho econômico e gestão tradicional de governança estão correlacionados

Assim, pode-se aferir que não há relação entre o tamanho econômico da cooperativa e a gestão tradicional, pois tanto cooperativas grandes como pequenas podem ter as práticas tradicionais de governança. Da mesma forma que não há correlação entre tamanho econômico e a presença das boas práticas indicadas pelo Bacen de governança corporativa. Essas conclusões encontradas são generalizáveis, uma vez que foram analisadas 1.195 cooperativas de crédito brasileiras.

Os resultados dos *clusters* são consistentes com as conclusões anteriores, mostrando que não há uma correlação entre tamanho econômico e maior adesão às boas práticas indicadas de governança recomendadas pelo BACEN. Assim, possivelmente a adesão às boas práticas indicadas pelo Bacen de governança corporativa está mais ligada a uma decisão gerencial do que ao tamanho econômico da organização.

Foram analisadas as 10 maiores cooperativas em valores do ativo e as práticas tradicionais de governança, tem-se que as 10 maiores cooperativas em valores de ativo não apresentavam separação entre propriedade e gestão, não aderindo às boas práticas indicadas de governança. Isso confirma mais uma vez que não há relação entre adesão as boas práticas indicadas de governança corporativa e o tamanho econômico da organização.

Essas 10 maiores cooperativas em valor de ativo oferecem treinamento para os membros do Conselho Fiscal, assim como em seis dessas cooperativas os diretores prestam contas das suas atividades ao Conselho de Administração. Apenas 2 dessas 10 cooperativas não apresentavam educação cooperativa, e 2 delas não possuem comitê eleitoral. Essas cooperativas analisadas estão distribuídas apenas entre as regiões Sudeste, Sul e Centro-Oeste, não tendo cooperativas do Norte ou Nordeste. Entre as maiores cooperativas em valores de ativo tem-se que: 2 estão em São Paulo, 1 no Distrito Federal, 3 no Paraná, 3 no Rio Grande do Sul e 1 em Santa Catarina.

Não se pode concluir também que a idade da cooperativa influencia na adoção das práticas tradicionais ou nas práticas de boa governança corporativa, pois não foi observada diferença estatisticamente significativamente entre as médias de idade das cooperativas como pode ser observado na seção 5.2. É possível que a adoção das práticas indicadas de governança corporativa estejam mais relacionadas à cultura organizacional e motivação dos seus gestores do que em relação ao tempo de fundação ou ao porte da cooperativa.

Após essa etapa da pesquisa, foi realizado um estudo de caso em uma cooperativa de pequeno porte. Esta parte da pesquisa analisou o impacto dos custos das práticas indicadas de governança corporativa, *compliance* e *disclosure*, no ativo de uma pequena cooperativa de crédito. Foi escolhida uma cooperativa que está adotando as boas práticas indicadas de governança corporativa apontadas pelo BACEN. E, além disso, analisou-se a percepção, por parte dos associados, dos custos das práticas indicadas de governança corporativa.

Em relação a esse estudo de caso, foi escolhida uma cooperativa de crédito pequena que representa um caso de sucesso e que está implantando algumas práticas de governança corporativa. O resultado encontrado é que os custos diretos apropriáveis das práticas de *compliance* e *disclosure* da governança corporativa podem representar 0,3205% do ativo da organização. Por ter conhecimento desses custos é que se pode considerar que esses valores são proporcionalmente elevados para a cooperativa estudada, não sendo possível generalizar esse resultado para demais organizações

Os custos de práticas de *compliance* e *disclosure* da governança corporativa representam 0,3205 % do ativo total da cooperativa estudada, são próximos a rentabilidade da cooperativa que é 0,38% do ativo total. Isso possivelmente pode indicar que os custos das práticas de governança corporativa são próximos ao retorno sobre o ativo. Além de representarem 8,6% das despesas administrativas totais, em relação à receita da cooperativa, esses custos das práticas de governança representam 0,025% do valor da receita total para o ano de 2011.

Dentre esses custos, aproximadamente 0,09488% é referente a custos específicos para cooperativas de crédito, ou seja, que são normatizados pela Lei 5.764 e normativos específicos do Bacen para cooperativas de crédito. Esses custos de práticas obrigatórias de governança corporativa representam 0,0072% das receitas da cooperativa e em torno de 2,46% das despesas administrativas totais em 2011.

Em relação aos custos das práticas indicadas de governança corporativa, 0,2238% do ativo total da organização são referentes as práticas indicadas. Esses custos de práticas indicadas de governança corporativa representam 0,0175% das receitas da cooperativa e em torno de 1,9423% das despesas administrativas totais do ano de 2011 da cooperativa estudada.

Além desses custos obrigatórios e os indicados de governança corporativa, a cooperativa estudada apresenta custos administrativos que podem melhorar a prática de governança com a AGO e que a gestão resolveu adotar por espontaneidade. O valor desses custos representa 0,00198% do ativo total da cooperativa. Os custos de práticas administrativas que podem melhorar a AGO e consequentemente a governança corporativa e que a organização adota por opção representam 0,00015% da receita e 0,0512% das despesas administrativas totais do ano de 2011 da cooperativa estudada.

Dessa forma, as políticas de práticas de governança corporativas obrigatórias do Banco Central podem impactar na rentabilidade e na eficiência das cooperativas de crédito, podendo inviabilizar as atividades de algumas cooperativas em especial as de pequeno porte, pois esses custos de práticas de governança corporativa podem ser significativamente elevados para algumas organizações, segundo os dados encontrados no estudo de caso.

Mesmo com esses gastos de governança, a gestão da cooperativa estudada considera que a adesão às boas práticas indicadas de governança contribui para melhorar o desempenho e a imagem da organização. E a gestão da cooperativa estudada não encontrou grandes dificuldades de adaptação para a adesão às práticas de governança do BACEN, apenas não seguem algumas

práticas sugeridas por questões estratégicas e políticas. Mas, ao não aderirem a essas práticas, a gestão da cooperativa estudada sabe que incorre em um custo de oportunidade pelo fato de não aderirem às práticas indicadas de governança corporativa e os possíveis benefícios que ela poderia originar.

A gestão da cooperativa, ao aderir às práticas indicadas de governança, espera obter resultado econômico e crescimento. Alguns benefícios já são percebidos como maior participação dos associados nas atividades da cooperativa.

Além disso, a gestão da cooperativa entrevistada, durante o estudo de caso, afirma que também foi possível segmentar os associados de acordo com cada grupo de interesse. Dessa forma, a organização consegue direcionar seus projetos de forma mais clara e atender às necessidades do associado.

Assim, após essa análise, é possível observar que as práticas de *compliance* e *disclosure* da governança corporativa podem impactar no ativo total da cooperativa. No estudo de caso percebe-se que esses custos são elevados, possivelmente, isso pode ocorrer com outras cooperativas. Entretanto, apesar dos custos das práticas de *compliance* e *disclosure* da governança corporativa poderem ser considerados elevados pela gestão da cooperativa estudada, os cooperados podem não perceber esses custos.

Grande parte dos respondentes consideram que o Conselho de Administração, Conselho Fiscal e diretoria executiva são eficientes. Esses resultados foram encontrados tanto em relação ao tempo de cooperado, idade do cooperado, nível de escolaridade e frequência na AGO. Isso mostra que há quase um consenso sobre a eficiência dos órgãos da gestão da cooperativa, podendo indicar que os cooperados percebem essa eficiência, não havendo diferença de opinião entre o tempo de associação de 0 a 5 anos, 6 a 11 anos ou com mais de 12 anos, entre a idade do cooperado de 18 a 30 anos, 30 a 40 anos ou com mais de 40 anos, entre o nível de escolaridade de 2º.grau incompleto, 2º. grau completo ou superior completo e incompleto e entre o nível de frequência da AGO ser sempre, às vezes ou nunca.

É possível observar também que em torno de metade dos cooperados percebem o Conselho de Administração, Conselho Fiscal, diretoria executiva, auditoria e Assembleia Geral Ordinária como onerosos, e aproximadamente a metade restante percebe de outra forma, como não sendo oneroso. Dessa forma, é possível concluir que os cooperados podem não ter percepção do quanto à cooperativa gasta com a adoção das práticas indicadas de governança corporativa

como mostram os resultados da tabela 7 nas questões 1, 2, 3 e 4, ou seja não tem percepção dos custos das práticas de governança corporativa

Há duas explicações para isso: aproximadamente metade dos cooperados percebem os custos das práticas de governança corporativa e aproximadamente a outra metade não percebe esses custos, não apresentando uma opinião única sobre o assunto. Isso também pode significar que os cooperados não estão tendo percepção sobre o assunto questionado. Essa situação se repetiu em relação ao tempo de associação de 0 a 5 anos, 6 a 11 anos e mais de 12 anos, entre a idade do cooperado de 18 a 30 anos, 30 a 40 anos e mais de 40 anos, entre o nível de escolaridade de 2º.grau incompleto, 2º. grau completo e superior completo e incompleto e entre a frequência da AGO ser sempre, às vezes e nunca.

Assim, é possível concluir que apesar dos custos das práticas de *compliance* e *disclosure* da governança corporativa poderem ser considerados elevados, neste estudo de caso, os cooperados podem não perceber o quanto a cooperativa gasta com a adoção das práticas indicadas de governança corporativa.

Também se pode concluir que mais da metade dos cooperados possivelmente tende a apoiar o uso das sobras em investimentos em estratégia independentemente do tempo de associação, idade, nível de escolaridade e frequência na AGO. E a maioria dos cooperados consideram a governança corporativa um investimento para a organização que a adota.

Por fim, os dados encontrados no estudo de caso dessa pequena cooperativa de crédito não podem ser generalizados, porque se aplicam apenas a essa organização. Para a generalização dos dados, seriam necessários novos estudos.

Como sugestão para pesquisas futuras, poderia ser feita uma análise considerando mais cooperativas e um número maior de respondentes. Ademais, sugere-se a realização de uma pesquisa comparativa sobre a percepção dos cooperados em relação aos custos das práticas de governança corporativa em cooperativas com portes diferentes.

REFERÊNCIAS

ALCHIAN, A. A.; DEMSETZ, H. Production, information costs, and economic organization. **The American Economic Review**, Nashville, v. 62, n. 5, p. 777-795, 1972.

ALEXANDER, J. C.; BARNHART, S. W.; ROSENSTEIN, S. Do investor perceptions of corporate governance initiatives affect firm value: the case of TIAA-CREF. **The Quarterly Review of Economics and Finance**, Amsterdam, v. 47, p. 198–214, 2007.

ALVES, S. D. S.; SOARES, M. M. **Democratização do crédito no Brasil atuação do Banco Central**. Brasília, DF: Banco Central do Brasil, 2004.

ASSAF NETO, A. **Mercado financeiro**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução nº 2608 de 27 de maio de 1999. Aprova o Regulamento que disciplina a constituição e o funcionamento de cooperativas de crédito. Disponível em: <www.bcb.gov.br/>. Acesso em: 4 jan. 2012.

_____. **História do cooperativismo de crédito no Brasil**. Brasília, DF, 2003.

_____. Resolução nº 3198 de 27 de maio de 2004 e anexo. Altera e consolida a regulamentação relativa à prestação de serviços de auditoria independente para as instituições financeiras, demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil e para as câmaras e prestadores de serviços de compensação e de liquidação. Disponível em: <www.bcb.gov.br/>. Acesso em: 4 jan. 2012.

_____. Circular nº 3400 de 01 de Agosto de 2008. Estabelece procedimentos para as cooperativas centrais de crédito, relativamente ao cumprimento das atribuições especiais previstas no Capítulo IV da Resolução nº 3.442 de 2007, e dá outras providências. Disponível em: <www.bcb.gov.br/>. Acesso em: 2 dez. 2012.

_____. Resolução nº 3606 de 11 setembro de 2008. Altera o Regulamento anexo à Resolução nº 3.198, de 2004, que dispõe sobre a prestação de serviços de auditoria independente para as instituições financeiras, demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil e para as câmaras e prestadores de serviços de compensação e de liquidação. Disponível em: <www.bcb.gov.br/>. Acesso em: 5 dez. 2012.

_____. **Governança corporativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito**. Brasília, DF, 2009.

_____. Resolução nº 3859 de 27 de maio de 2010. Altera e consolida as normas relativas à constituição e ao funcionamento de cooperativas de crédito. Disponível em: <www.bcb.gov.br/>. Acesso em: 6 dez. 2012.

_____. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/>>. Acesso em: 17 jun. 2011.

_____. **Seminário de Supervisão Cooperativa no Ambiente de Basiléia: Supervisão Cooperativa Avaliação da Governança Cooperativa nas Inspeções integradas**. Brasília, DF, 2011.

BARROSO, M. F. **Distribuição de resultados e desempenho de cooperativas de crédito: estudo comparativo no Estado de São Paulo**. 2009. 167 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2009.

BECHT, M.; BOLTON, P.; ROELL, A. Corporate Governance and Control. **ECGI Working Paper Series**. Working Paper N° 02/2002. Updated August 2005.

BERLE, A. A.; MEANS, G. C. **A moderna sociedade anônima e a propriedade privada**. Tradução Dinah de Abreu Azevedo. São Paulo: Nova Cultural, 1987.

BESANKO, D. et al. **A economia da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BHUYAN, S. The people factor in cooperatives: analysis of member attitudes and behavior. **Canadian Journal of Agricultural Economics**, Hoboken, v. 55, p. 275-298, 2007.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Cooperativas: economia, crescimento e estrutura de capital**. 1998. 254 f. Tese (Doutorado em Economia Aplicada) – Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 1998.

_____. **Economia das organizações cooperativas: uma análise da influência da cultura e das instituições**. 2004. 178 f. Tese (Livre Docência) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2005.

_____. **Aspectos econômicos das cooperativas**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2006.

_____. Um ensaio sobre desempenho econômico e participação em cooperativas agropecuárias. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, DF, v. 45, n. 1, p. 119-138, jan./mar. 2007.

BIALOSKORSKI NETO, S.; DAVIS, P. Governança e gestão de capital social em cooperativas: uma abordagem baseada em valores. **ESAC Economia Solidária e Ação Cooperativa**, São Leopoldo, v. 5, n. 1, p. 1-24, 2010.

BRASIL. Decreto n.º 17.339 de 2 de junho de 1926. Aprova o regulamento destinado a reger a fiscalização gratuita da organização e funcionamento das Caixas Raiffeisen e Bancos Luzzatti. **Diário Oficial da União**, Brasília (DF), 2 jun. 1926.

_____. Lei n.º 5.764 de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília (DF), 16 dez. 1971.

_____. Resolução n° 3442 de 28 de fevereiro de 2007. Dispõe sobre a constituição e o funcionamento de cooperativas de crédito. Disponível em: <www.bcb.gov.br/>. Acesso em: 4 jan. 2012.

_____. Lei Complementar n° 130 de 17 de abril de 2009. sobre o Sistema Nacional de Crédito Cooperativa e revoga os dispositivos das Leis n°s 4.594, de 31 de dezembro de 1964 e 5.764 de 16 de dezembro de 1971. Disponível em: <www.bcb.gov.br/>. Acesso em: 30 out. 2012.

BRAYNER, A. R. A.; MEDEIROS, C. B. Incorporação do tempo em SGBD orientado a objetos. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE BANCO DE DADOS, 9., 1994, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 1994. p. 16-29.L

BRYMAN, A. **Research methods and organization studies**. London: Routledge, 1989.

CARVALHO, F. J. C.; SOUZA, F. E. P.; SICSÚ, J.; PAULA, L. F. R.; STUDART, R. **Economia monetária e financeira: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHALEVAS, C. G. The effect of the mandatory adoption of corporate governance mechanisms on executive compensation. **The International Journal of Accounting**, Kidlington,v. 46, p. 138-174, 2011.

CHHAOCHHARIA, V.; LAEVEN, L. **Corporate governance norms and practices**. 2007. Disponível em: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=965733>. Acesso em: 16 jul. 2012.

CHIN, W. W. **PLS-Graph. Version 3.00. build 1060**. Houston: University of Houston, 2004.

CHIN, W. W.; MARCOLIN, B. L.; NEWSTED, P. R. A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: results from a Monte Carlo simulation study and an electronic mail emotion/ adoption study. **Information Systems Research**, Hanove,v. 14, n. 2, p. 189-217, 2003.

CLARK, R. C. Corporate governance changes in the wake of the Sarbanes-Oxley Act: a morality tale for policymakers too. **Harvard Law and Economics Discussion Paper**, Cambridge, n. 525, p. 1-46, 2005. Disponível em: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=808244>. Acesso em: 28 maio 2012.

COASE, R. H. The Nature of the Firm. **Economica**, Oxford, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937.

COLES, J. L.; DANIEL, N.; NAVEEN, L. **Boards: does one size fit all?** WorkingPaper. Arizona State University, 2005.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CVM). Instituição CVM 308, 14 de maio de 1999. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/>>. Acesso em: 9 jan. 2012.

COMMONS, J. R. **Institutional economics**. New York: University of Wisconsin Press, 1934.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC). Resolução CFC nº 838, de 22 de fevereiro de 1999. Aprova NBC T 10- Dos Aspectos Contábeis Específicos em Entidades Diversas. Disponível em: <www.cfc.org.br>. Acesso em: 9 fev. 2012.

COOPERATIVE DEVELOPMENT INSTITUTE (CDI). Disponível em: <<http://www.cdi.coop/icaprinciples.html/>>. Acesso em: 7 set. 2011.

COOPERATIVISMO DE CRÉDITO. Disponível em: <<http://www.cooperativismodecredito.com.br/Home.php>>. Acesso em: 8 jun. 2011.

COOK, M.L. (1994). The Role of Management Behavior in Agricultural Cooperatives. **Journal of Agricultural Cooperation**, 42–66.

COOPER, DONALD R. e SCHINDLER, PAMELA S. 2004. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7a. Porto Alegre : Bookman, 2004.

COZBY, Paul C. 2003. **Métodos de pesquisa em ciências do comportamento**. [trad.] Paula Inez Cunha GOMIDE, Emma OTTA e José de Oliveira SIQUEIRA. São Paulo: Atlas, 2003.

CREDICITRUS. Disponível em: <<http://www.credicitrus.com.br/>>. Acesso em: 17 jun. 2011.

CROTEAU, J. T. **A economia das cooperativas de crédito**. São Paulo: Atlas, 1968.

DUARTE, L. B.; VIEIRA, P. G. **Manual de orientações**: assembléia de cooperativas. São Paulo: Organização das Cooperativas do Estado de São Paulo, 2010.

DURDEN, C.; PECH, R. The increasing cost of corporate governance: decision speed-bumps for managers. **Corporate Governance**, Oxford, v. 6, n. 1, p. 84-95, 2006.

ENKE, S. Consumer cooperatives and economic efficiency. **The American Economic Review**, Nashville, v. 35, n. 1, p. 148-155, 1945.

FAMA, E. F.; JENSEN, M. C. Separation of ownership and control. **Journal of Law and Economics**, Chicago, v. 26, n. 2, p. 301-325, 1983.

FAVANELLI, R. T. **Governança corporativa e análise de desempenho de cooperativas de crédito no Brasil**. 2010. 160 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2010.

FERREIRA, M. A. M.; GONÇALVES, R. M. L.; BRAGA, M. J. Investigação do desempenho das cooperativas de crédito de Minas Gerais por meio de Análise Envoltória de Dados. **Economia Aplicada**, Ribeirão Preto, v. 11, n. 3, p. 425-445, 2007.

FONTES FILHO, J.R.; PICOLIN, L. M. Governança corporativa em empresas estatais: avanços, propostas e limitações. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 6, p. 1163-1188, 2008.

FULTON, M. Cooperatives and member commitment. **The Finnish Journal of Business Economics**, Helsinki, v. 4, p. 418-437, 1999. Special issue: Role of cooperative entrepreneurship in modern market environment, LTA 1999.

FURUBOTN, E. G.; RICHTER, R. **Institutions and economic theory**: the contribution of the New Institutional Economics. Michigan: The University of Michigan Press, 2000.

FURUTA, F. **A relação das características das empresas com a adoção do comitê de auditoria x conselho fiscal adaptado**. 2010. 189 f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

HAIR Jr., J. et al. **Análise multivariada de dados**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HANSMANN, H. Ownership of the firm. **Journal of Law, Economics and Organization**, Oxford, v. 4, n. 2, p. 267-304, 1988.

_____. **The ownership of enterprise**. Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press, 1996.

HART, O.; MOORE, J. **Cooperatives vs. Outside Ownership**. NBER Working Paper Series. Working Paper N. 6421, 1998.

HILMMERLBERG, C.; HUBBARD, G.; PALIA, D. Understanding the determinants of managerial ownership and the link between ownership and performance. **Journal of Financial Economics**, Amsterdam, v. 53, p. 353-384, 1999.

INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE – ICA. Disponível em: <www.ica.coop/> Acesso em 1 de ago. 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 4. ed. São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/CodigoMelhoresPraticas.aspx>>. Acesso em: 7 set. 2011.

IUDÍCIBUS, S. et al. **Manual de contabilidade societária**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the Firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, Amsterdam, v. 3, n. 4, p. 305-360, out. 1976.

KESTER, W. C. Industrial groups as systems of contractual governance. **Oxford Review of Economic Policy**, Oxford, v. 8, n. 3, p. 24-44, Autumn 1992.

KLAPPER, L.; LOVE, I. Corporate governance, investor protection, and performance in emerging markets. **World Bank Policy research**, working paper N. 2818, 2002.

LINCK, J. S.; NETTER, J.; YANG, T. **The determinants of board structure**. Working Paper. University of Georgia, 2005a.

_____. **Effects and unintended consequences of the Sarbanes Oxley act on corporate boards**. Working Paper. University of Georgia, 2005b.

LODI, J. B. **Governança corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, A. C. M. **Teoria geral da administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MCGRAW, T. K.; CHANDLER, A. **Ensaio para uma teoria histórica da grande empresa**. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

MILLAR, J. A. B.; BOWEN, W. Small and large firm regulatory costs: the case of the Sarbanes-Oxley Act. **Corporate Governance**, Oxford, v. 11, n. 2, p. 161-170, 2011.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estrutura em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

MOORE, D. A.; TETLICK, P. E.; TANLU, L.; BAZERMAN, M. H. Conflicts of interest and the case of auditor independence: moral seduction and strategic issue cycling. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 31, n. 1, p. 10-29, 2006.

OLSON, M. **The logic of collective action – public good and the theory of groups**. Cambridge: Harvard University Press, 1971.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). Disponível em: <www.ocb.org.br/>. Acesso em: 15 jun. 2011.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). Disponível em: <www.ocb.org.br/>. Acesso em: 05 dez. 2012.

PAULA, M. G. M. A. **Auditoria interna: embasamento conceitual e suporte teórico**. 1998. 307 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

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

PINHEIRO, M. A. H. **Cooperativas de crédito: história da evolução normativa no Brasil**. 6. ed. Brasília, DF: Banco Central, 2008.

PINHO, D. B. **O cooperativismo no Brasil: a vertente pioneira a vertente solidária**. São Paulo: Atlas, 2004.

PINTO, G. M. S.; FUNCHAL, B.; COSTA, F. M. Governança corporativa e o desempenho das cooperativas de crédito do Brasil. In: CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS - ANPCONT, 3., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2009. p. 17.

PINTO, G. M. V. **Governança corporativa e o desempenho das cooperativas de crédito do Brasil**. 2008. 69 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças, Vitória, 2008.

POZZOBON, D. M.; ZYLBERSZTAJN, D. Democratic costs in member controlled organizations. In: eRNAC INTERNATIONAL CONFERENCE ON "COOPERATIVE VALUES IN INTERNATIONALIZED OPERATIONS", 2., 2012, Helsinki. **Proceedings...** Helsinki, 2012. p. 1-17.

REA, L. M.; PARKER, R.A. **Metodologia de pesquisa**: do planejamento à execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

REZENDE, A. J.; SALGADO, A. L.; DALMÁCIO, F. Z., Uma análise do nível de disclosure das atividades operacionais, econômicas e financeiras dos clubes brasileiros. 15º Congresso Brasileiro de Custos. **Anais...** Curitiba, 2008.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RODRIGUEZ, G. M. **Governança corporativa**: identificação dos principais fatores que inibem a adesão das companhias abertas ao Novo Mercado da Bovespa sob o enfoque de custos. 2005. 193 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica) – Centro Universitário Álvares Penteado, São Paulo, 2005.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGrawHill, 2006.

SEGRETI, J. B.; PELEIAS, I. R.; RODRIGUES, G. M. Custos da Atividade de Governança Corporativa sob o enfoque da Controladoria Moderna. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, 11., 2005, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2005. p. 15.

SEXTON, R. J. Cooperatives and the forces shaping agricultural marketing. **American Journal of Agricultural Economics**, Cary, v. 68, n. 5, p. 1167-1172, Dec. 1986.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. A survey of corporate governance. **The Journal of Finance**, Berkeley, v. 52, n. 2, p. 737-783, June 1997.

SILVA, S. M.; PEREIRA, A. C.; RODRIGUES, G. M.; PENHA, J. C.; GIACOMAZI, L. C.; MARCOLINO, O. A governança corporativa como instrumento para inibição de fraudes nas empresas. In: SAMBLEA ANUAL DEL CONSEJO LATINOAMERICANO DE ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN (CLADEA), 39., 2004, Puerto Plata. **Anais...** Puerto Plata: CLADEA, 2004. p. 1-17.

SILVEIRA, A. D. M. **Governança corporativa e estrutura de propriedade**: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil. 2004. 245 f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

SIMON, H. **Models of Man**. New York: John Wiley, 1957.

SLOMSKI, V.; DE MELLO, G. R.; TAVARES FILHO, F.; MACÊDO, F. Q. **Governança corporativa e governança na gestão pública**. São Paulo: Atlas, 2008.

SOARES, R.P. Sociologia da cooperação: o dilema Meister-Zupanov. **Perspectiva Econômica**, São Leopoldo, n. 45, p. 91-100, 1984.

SOOBAROYEN, T.; SHEIK-ELLAHI, A. A case study on the influence of corporate governance beyond the boardroom: perceptions from business unit managers. **Corporate Governance**, Oxford, v. 8, n. 2, p. 179-190, 2008.

SPARKS III, B. G. **Corporate governance**: a study of the perceptions and attitudes of members of corporate boards of directors in new Hampshire. 2010. 211 f. Dissertation (Doctorate) - College of Graduate and Professional Studies, Franklin Pierce University, Rindge, 2010.

STAATZ, J. M. **Farmer cooperative theory**: recent developments. Research Report, N. 84. Washington: Agricultural Cooperative Services, 1987a.

_____. The structural characteristics of farmer cooperatives and their behavioral consequences. Cooperative theory: new approaches. In: ROYER, J. (Ed.). **ACS Service Report Nº 18**. Washington: Department of Agriculture, 1987b. p. 33-60.

SUCUPIRA, G. I. C.S. Regulação e eficiência em cooperativas de crédito. 2011. 177 f. Dissertação (Mestrado em economia) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2011.

TAYLOR, R. A. Credit unions and cooperative banking in developed and developing countries. **Annals of Public and Cooperative Economics**, Illinois, v. 45, n. 2, p. 105-118, 1974.

THALER, R. Mental accounting matters. **Journal of Behavioral Decision Making**, BognorRegis, v. 12, p. 183-206, 1999.

TRIOLA, M. F. **Introdução a estatística**. 10.ed. Rio de Janeiro: LCT, 2012.

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

VIEIRA, S. **Como elaborar questionários**. São Paulo: Atlas, 2009.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism**. New York: Free Press, 1985.

_____. **The mechanisms of governance**. Oxford: Oxford University Press, 1996.

YERMACK, D. Remuneration, retention, and reputation incentives for outside directors. **The Journal of Finance**, Berkeley, v. 59, p. 2281-2308, 2004.

YIN, R. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZYLBERSZTAJN, D. Organização de cooperativas: desafios e tendências. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 29, n. 3, p. 23-32, 1994.

_____. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness**: uma aplicação da nova economia das instituições. 1995. 238 f. Tese (Livre Docência) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

APÊNDICE A- Protocolo de estudo de caso/ Roteiro de entrevistas

Protocolo estudo de caso

Questões aplicadas ao diretor/analista contábil

Gastos da cooperativa na convocação das assembleias

Assembleia Ordinária

Qual o gasto da cooperativa na convocação da assembleia?

Qual o valor pago em gratificações a membros dos conselhos e diretoria por participação?

Quais os gastos com editais afixados de convocação de assembleia?

Quais os gastos com publicação em jornal sobre a convocação da assembleia?

A cooperativa envia circulares de convocação de assembleia para os associados?

Se sim, quais os gastos com circulares?

A cooperativa oferece transporte para o associado?

Se sim, qual o valor gasto com transporte para o associado?

A cooperativa oferece alimentação para o associado?

Se sim, qual o valor gasto com alimentação para o associado?

A cooperativa aluga um espaço para as assembleias?

Se sim, qual o valor desse aluguel?

A cooperativa faz assembleia de delegados?

Se sim, quais os gastos de realização?

A cooperativa envia algum delegado para participar na Assembleia Ordinária da cooperativa central?

Se sim, qual o gasto com transporte desse delegado?

Se sim, qual o gasto com alimentação desse delegado?

Se sim, qual o gasto com estadia desse delegado?

Quais outros valores gastos com a organização da assembleia?

Pré-assembleias

A cooperativa realiza pré-assembleias?

A cooperativa faz assembleia de delegados?

Se sim, quais os gastos de realização?

A cooperativa envia algum delegado para participar na Assembleia Ordinária da cooperativa central?

Se sim, qual o gasto com transporte desse delegado?

Se sim, qual o gasto com alimentação desse delegado?

Se sim, qual o gasto com estadia desse delegado?

Incentivo de participação dos associados nas atividades da cooperativa

Quais os investimentos que a cooperativa faz em eventos para incentivar a relação e participação dos associados nas atividades da cooperativa?

A cooperativa faz eventos para estimular a relação e participação dos associados nas atividades?

Se sim, qual o valor gasto?

Quais os gastos com educação cooperativista para os funcionários?

Assembleia Extraordinária

Quando ocorrem as Assembleias Extraordinárias? Qual a frequência?

Conselho de Administração

Há uma estrutura específica para a realização de reuniões do conselho de administração?

Se sim, quanto custou para a cooperativa?

Qual o valor dos honorários de todo o conselho por ano?

Há consultoria a profissionais especializados?

Se sim, qual o valor gasto com esse serviço?

Há gastos com aprimoramento das competências dos conselheiros por parte da cooperativa?

Se sim, qual o valor total?

Qual o custo de divulgação das contas do conselho em web site, manual da assembleia?

Conselho Fiscal

Há uma estrutura específica para a realização de reuniões do conselho?

Se sim, quanto custou para a cooperativa?

Há consultas a profissionais externos pagos pela organização para obter subsídios em matérias de relevância?

Se sim, qual o valor pago?

Qual o valor dos honorários dos conselheiros por ano?

Quais os custos de divulgação dos pareceres dos conselheiros?

Diretoria

Quais os custos de manter a Diretoria e a sua estrutura específica?

Há contratação de gerentes técnicos ou comerciais?

Se sim, qual o valor pago?

Qual o valor anual dos honorários dos diretores?

Qual o custo de implantação de políticas de governança corporativa como: representatividade, participação, direção estratégica, gestão executiva, fiscalização e controle, transparência equidade, ética, educação corporativa, responsabilidade corporativa e prestação de contas?

Qual o valor gasto com divulgação das informações e relatório obrigatórios?

Os diretores se dedicam em tempo integral?

Os honorários são compatíveis com os do mercado?

Há treinamento para os diretores?

Se sim, qual o valor?

Auditoria

Qual o gasto de contratação de auditoria independente?

Qual o custo de divulgação das demonstrações contábeis relativas ao encerramento do exercício?

A auditoria interna da cooperativa é terceirizada?

Quais os honorários dos funcionários que trabalham com auditoria interna na cooperativa?

Qual o custo para a cooperativa de manter uma estrutura de auditoria interna?

Mensalidade da cooperativa com a central é obrigatório o pagamento?

Comitês

Quais os investimentos em comitês na cooperativa?

Qual estrutura esse comitê utiliza?

Qual o valor dos honorários dos funcionários do comitê?

Comitê de auditoria

A cooperativa possui Comitê de Auditoria?

Se sim, qual o custo de manter Comitê de Auditoria e sua estrutura específica?

Qual o valor anual dos honorários dos integrantes do comitê?

Há contratação de especialista?

Se sim, qual o valor gasto?

O presidente do Conselho de Administração é o mesmo diretor-presidente da cooperativa?

Sim () Não ()

Você considera que a adesão de boas práticas de governança corporativa contribuem para melhorar o desempenho e a imagem da cooperativa?

Escala de 1 (nenhuma/ indiferente) a 10 (extremamente importante)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Na sua opinião, qual o nível de conhecimento que a cooperativa tem sobre os custos envolvidos na atividade governança corporativa?

Escala de 1 (nenhum) a 10 (elevado)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Você acha que os gastos com governança corporativa são altos em relação ao tamanho da sua cooperativa?

Sim () Não ()

Quais as dificuldades de adesão às práticas de governança corporativa sugeridas pelo BACEN?

Quais práticas de governança corporativa não são seguidas? E qual o motivo?

O que se espera com adesão às boas práticas de governança corporativa sugeridas pelo BACEN?

APÊNDICE B -Questionário aos cooperados

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE RIBEIRÃO
PRETO
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE

Prezado cooperado;

A seguinte pesquisa realizada no âmbito da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da USP- (FEARP-USP) pretende analisar a governança corporativa da cooperativa. A cooperativa autorizou a realização desta pesquisa e para tanto garantimos total sigilo dos respondentes.

Para tanto, pede-se por gentileza sua contribuição em responder a esse questionário.

Desde já muito obrigada.

1) Há quanto tempo você está associado à cooperativa?

- () Menos de 1 ano
- () De 2 a 5 anos
- () De 6 a 11 anos
- () De 12 a 17 anos
- () Mais de 20 anos

2) Idade

- () 18 a 30 anos
- () 30 a 40 anos
- () 40 a 50 anos
- () 50 a 60 anos
- () Mais de 60 anos

3) Qual seu nível de escolaridade?

- () ensino fundamental
- () ensino médio incompleto
- () ensino médio completo
- () Superior incompleto
- () Superior completo

As seguintes perguntas devem ser respondidas com base na escala de 1 a 10, onde 1 representa pouco e 10 representa muito.

4) Você tem acesso aos veículos de comunicação da cooperativa com o cooperado?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5) Você tem acesso às informações financeiras da cooperativa?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6) Você sabe como são tomadas as decisões feitas pela cooperativa?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7) Você conhece os projetos e metas da cooperativa?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

8) Você sabe o que acontece no dia a dia da cooperativa?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

9) Você considera o funcionamento do Conselho de Administração e Conselho Fiscal muito oneroso para cooperativa ou não, pois ele traz benefícios? Escolha um dos itens da escala de 1 a 10, onde 1 representa muito oneroso e 10 traz benefícios.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

10) Você considera uma Diretoria Executiva profissionalizada muito onerosa para cooperativa ou não, pois ela traz benefícios? Escolha um dos itens da escala de 1 a 10, onde 1 representa muito oneroso e 10 traz benefícios continua.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

11) Você considera a auditoria muito onerosa para cooperativa ou não, pois ela traz benefícios? Escolha um dos itens da escala de 1 a 10, onde 1 representa muito oneroso e 10 traz benefícios.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

12) Você considera a Assembleia Geral Ordinária muito onerosa para cooperativa ou não, pois ela traz benefícios? Escolha um dos itens da escala de 1 a 10, onde 1 representa muito onerosa e 10 traz benefícios.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

As seguintes perguntas devem ser respondidas com base na escala de 1 a 10, onde 1 representa pouco e 10 representa muito.

13) Você acha que o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal são bons e eficientes em suas atribuições?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

14) Você acha que a Diretoria Executiva realiza bem as suas atribuições?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

15) Você acha que a cooperativa investe em educação cooperativista?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

16) Você acha que a cooperativa investe em treinamentos para os cooperados?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

17) Você acha que a cooperativa investe na participação dos associados em comitês?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

18) Você participa da Assembleia Geral Ordinária?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

19) Você acha a Assembleia Geral Ordinária organizada?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

20) Quanto você acha que a cooperativa deve distribuir da totalidade das sobras em dinheiro ao cooperado?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

21) Você acha que a cooperativa deve utilizar as sobras para fazer investimentos em estratégia ?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

22) Você acha que a governança corporativa é um investimento para a cooperativa ?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

APÊNDICE C- Recomendações e normativos das estruturas de governança corporativa para cooperativas de crédito para Assembleia, Conselho Fiscal, Diretoria, Auditoria independente, Comitê de Auditoria e Conselho de Administração

Assembleia
Lei 5764
É o órgão supremo da sociedade, dentro dos limites legais e estatutários, tendo poderes para decidir os negócios relativos ao objeto da sociedade e tomar as resoluções e defesa desta, e suas deliberações vinculam a todos, ainda que ausentes ou discordantes; convertem-se no desenvolvimento
Nas Assembleias Gerais serão convocadas com antecedência mínima de 10 (dez) dias, em primeira convocação, mediante editais afixados em locais apropriados das dependências comumente mais frequentadas pelos associados, publicação em jornal e comunicação aos associados por intermédio de circulares. Não havendo no horário estabelecido, quorum de instalação, as assembleias poderão ser realizadas em segunda ou terceira convocações desde que assim permitam os estatutos e consiste do respectivo edital, quando então será observado o intervalo mínimo de 1 (uma) hora entre a realização por uma ou outra convocação.
A convocação será feita pelo Presidente, ou por qualquer dos órgãos de administração, pelo Conselho Fiscal, ou após solicitação não atendida, por 1/3 (um quinto) dos associados em pleno gozo dos seus direitos
As deliberações nas Assembleias Gerais serão tomadas por maioria de votos dos associados presentes com direito de votar
É da competência das Assembleias Gerais, ordinárias ou extraordinárias, a destituição dos membros dos órgãos de administração ou fiscalização.
Ocorrendo destituição que possa afetar a regularidade da administração ou fiscalização da entidade, poderá a Assembleia designar administradores e conselheiros
Nas Assembleias Gerais o quorum de instalação será o seguinte: 2/3 (dois terços) do número de associados, em primeira convocação; metade mais 1 (um) dos associados em segunda convocação; mínimo de 10 (dez) associados na terceira convocação ressalvado o caso de cooperativas centrais e federações e confederações de cooperativas, que se instalarão com qualquer número
Nas Assembleias Gerais das cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, a representação será feita por delegados indicados na forma dos seus estatutos e credenciados pela diretoria das respectivas filiais.
Os grupos de associados individuais das cooperativas centrais e federações de cooperativas serão representados por 1 (um) delegado, escolhida entre seus membros e credenciado pela respectiva administração.
Prescreve em 4 (quatro) anos, a ação para anular as deliberações da Assembleia Geral violadas de erro, dolo, fraude ou simulação, ou tomadas com violação da lei ou do estatuto, contado o prazo da data em que a Assembleia foi realizada.
A assembleia geral ordinária se realizará anualmente nos 3 (três) primeiros meses após o término do exercício social.
Deliberará sobre os seguintes assuntos que deverão constar da ordem do dia: I) prestação de contas dos órgãos de administração acompanhada de parecer do Conselho Fiscal, compreendendo: relatório da gestão; balanço; demonstrativo das sobras apuradas ou das perdas decorrentes da insuficiência das contribuições para cobertura das despesas da sociedade e o parecer do Conselho Fiscal.
II) destinação das sobras apuradas ou resíduo das perdas decorrentes da insuficiência das contribuições para cobertura das despesas da sociedade, deduzindo-se, no primeiro caso as parcelas para os Fundos Obrigatórios; eleição dos componentes dos órgãos de administração, do Conselho Fiscal e de outros, quando for o caso; IV - quando previsto, a fixação do valor dos honorários, gratificações e cédula de presença dos membros do Conselho de Administração ou da Diretoria e do Conselho Fiscal;
À exceção das cooperativas de crédito e das agrícolas mistas com seção de crédito, a aprovação do relatório, balanço e contas dos órgãos de administração, desonra seus componentes de responsabilidade, ressalvados os casos de erro, dolo, fraude ou simulação, bem como a infração da lei ou do estatuto
A assembleia geral extraordinária realizar-se-á sempre que necessário e poderá deliberar sobre qualquer assunto de interesse da sociedade, desde que mencionado no edital de convocação.
É da competência exclusiva da Assembleia Geral Extraordinária deliberar sobre os seguintes assuntos: reforma do estatuto, fusão, incorporação ou desmembramento; mudança do objeto da sociedade; dissolução voluntária da sociedade e nomeação de liquidantes; contas do liquidante. São necessários os votos de 2/3 (dois terços) dos associados presentes, para tornar válidas as deliberações de que trata este artigo.
RESOLUÇÕES BACEN
Compete à assembleia geral das cooperativas de crédito estabelecer a fórmula de cálculo a ser aplicada na distribuição de sobras e no rateio de perdas, com base nas operações de cada associado realizadas ou mantidas durante o exercício, observado o disposto no art. 7º desta Lei Complementar.
A realização da Assembleia Geral Ordinária deverá respeitar um período mínimo de dez dias após a divulgação das demonstrações contábeis de encerramento do exercício, acompanhadas do respectivo relatório de auditoria.
As cooperativas de crédito devem observar política de governança corporativa aprovada pela assembleia geral, que aborde os aspectos de representatividade e participação, direção estratégica, gestão executiva e fiscalização e controle, e que contemple a aplicação dos princípios de segregação de funções na administração, transparência, equidade, ética, educação cooperativista, responsabilidade corporativa e prestação de contas.
IBGC
A convocação deve ocorrer com no mínimo 30 dias de antecedência
Deve ser feita de forma a favorecer a presença do maior número de sócios e oferecer tempo suficiente
É boa prática a utilização de instrumentos que facilitem o acesso dos sócios à assembleia, tais como webcast, transmissão online, votação eletrônica, e voto por procuração entre outros.
Estimular mecanismos que estimulem que permitam a convocação da Assembleia Geral propostas que os sócios tenham interesse de incluir
É boa prática que a organização procure facilitar a interação entre sócios.
BOAS PRÁTICAS BACEN
Facilidade de acesso ao lugar escolhido
Pré-assembleias
Representação por delegados
Pauta detalhada sem "outros assuntos"
Votações individuais, na sequência do edital
Contagem dos votos e evitar aclamação

Conselho Fiscal
Lei 5764
A administração da sociedade será fiscalizada, assistida e minuciosamente, por um Conselho Fiscal, constituído de 3 (três) membros efetivos e 3 (três) suplentes, todos associados eleitos anualmente pela Assembleia Geral, sendo permitida apenas a reeleição de 1/3 (um terço) dos seus componentes.
Não podem fazer parte do Conselho Fiscal, além dos ineligiblemente enumerados no artigo 51, os parentes dos diretores até o 2º (segundo) grau, em linha reta ou colateral, bem como os parentes entre si até esse grau.
O associado não pode exercer cumulativamente cargos nos órgãos de administração e de fiscalização.
A sociedade será administrada por uma Diretoria ou Conselho de Administração, composto exclusivamente de associados eleitos pela Assembleia Geral, com mandato nunca superior a 4 (quatro) anos, sendo obrigatória a renovação de, no mínimo, 1/3 (um terço) do Conselho de Administração.
A posse dos administradores e conselheiros fiscais das cooperativas de crédito e das agrícolas mistas com seção de crédito e habitacionais fica sujeita à prévia homologação.
Os órgãos de administração podem contratar gerentes técnicos ou comerciais, que não pertencam ao quadro de associados, fixando-lhes as atribuições e salários.
Reservada a legislação específica que rege as cooperativas de crédito, as seções de crédito das cooperativas agrícolas mistas e as de habitação, os administradores eleitos ou contratados não serão pessoalmente responsáveis pelas obrigações que contraírem em nome da sociedade mas responderão solidariamente pelos prejuízos resultantes de seus atos, se procederem com culpa ou dolo.
RESOLUÇÕES BACEN
O mandato dos membros do conselho fiscal das cooperativas de crédito terá duração de até 3 (três) anos, observada a renovação de, no menos, 2 (dois) membros a cada eleição, sendo 1 (um) efetivo e 1 (um) suplente. E vedado aos membros de órgãos estatutários e aos ocupantes de funções de gerência de cooperativas de crédito participarem da administração ou deter 7% (sete por cento) ou mais do capital de qualquer instituição financeira não cooperativa.
Parágrafo único. Somente é permitida a reeleição, como efetivo ou suplente, de apenas um terço dos membros efetivos e um terço dos membros suplentes do conselho fiscal de cooperativas de crédito.
IBC
O Conselho Fiscal é parte integrante do sistema de governança das organizações brasileiras.
Conforme o estatuto, o Conselho Fiscal pode ser permanente ou não.
Sua instalação no caso de não ser permanente, dar-se-á por meio do pedido de algum sócio ou grupo de sócios.
Seu objetivo é fiscalizar por qualquer de seus membros, os atos dos administradores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários.
Seu objetivo é opinar sobre o relatório anual da Administração, fazendo constar do seu parecer as informações complementares que julgar necessárias ou úteis à deliberação da Assembleia Geral.
Seu objetivo é opinar sobre as propostas dos órgãos da Administração, a serem submetidas à Assembleia Geral, relativas a modificação do capital social, emissão de debêntures ou bonus de subscrição, planos de investimento ou orçamento de capital, distribuição de dividendos, transformação, incorporação, fusão ou cisão.
Seu objetivo é denunciar, por qualquer de seus membros, aos órgãos de Administração e, se estes não tomarem as providências necessárias para a proteção dos interesses da companhia, à Assembleia Geral, os erros, fraudes ou crimes que descortem, além de sugerir providências úteis à companhia.
Seu objetivo é Analisar, ao menos trimestralmente, o balanço e demais demonstrações financeiras elaboradas periodicamente pela companhia.
Seu objetivo é examinar as demonstrações financeiras do exercício social e sobre elas opinar.
O Conselho Fiscal deve ser visto como um controle independente para os sócios que visa agregar valor para a organização.
O Conselho Fiscal deve ter o direito de fazer consultas a profissionais externos pagos pela organização, para obter subsídios em matérias de relevância.
Os conselheiros fiscais possuem poder de atuação individual, apesar de o órgão ser colegiado.
A lei define a forma de eleição dos membros do Conselho Fiscal.
Quando não houver controlador definido ou existir apenas uma classe de ações, a instalação do Conselho Fiscal, solicitada por algum grupo de sócios, deve ser facilitada pela organização.
O princípio da representatividade de todos os sócios no Conselho Fiscal deve ser preservado mesmo em organizações sem controle definido.
Antes de sua eleição, as organizações devem estimular o debate, entre todos os sócios, sobre a composição do Conselho Fiscal, de forma a alcançar a desejável diversidade de experiências profissionais pertinentes às funções do órgão e ao campo de atuação da organização.
Devem permitir um trabalho mais efetivo, as proximidades do Conselho Fiscal devem ser estabelecidas por seus membros, em sintonia com as expectativas dos sócios.
Deve ao Conselho Fiscal deliberar sobre uma agenda mínima de trabalho, que inclua o foco de suas atividades no exercício.
Essa agenda deve incluir uma relação das reuniões ordinárias, assim como as informações que serão enviadas periodicamente aos conselheiros.
Ao Conselho Fiscal convém introduzir um Regimento Interno que não iniba a liberdade de ação individual dos conselheiros.
Nenhum documento do Conselho Fiscal deve restringir a atuação individual prevista em lei.
O conselheiro, deve buscar sempre que possível uma atuação em harmonia com os demais.
A responsabilidade dos conselheiros é com a organização, independentemente daqueles que os tenham indicado.
A atuação do Conselho Fiscal deve ser pautada pela equidade, transparência, independência e, como regra geral, pela confidencialidade.
O Conselho Fiscal não substitui o Comitê de Auditoria.
O Comitê de auditoria é órgão de controle com funções delegadas pelo Conselho de Administração.
Quando Conselho Fiscal e Comitê de Auditoria estão em funcionamento, é natural haver alguma superposição de funções. Nesta hipótese, os dois órgãos devem coordenar suas atividades e recomendável que realizem algumas reuniões conjuntas, com eventual participação desses profissionais com a Administração.
O Conselho Fiscal deve acompanhar o trabalho dos auditores independentes, contábeis e outros e o relacionamento desses profissionais com a Administração.
Os auditores devem comparecer às reuniões do Conselho Fiscal sempre que isto for solicitado, para prestar informações relacionadas ao seu trabalho.
O Conselho Fiscal e os auditores independentes devem buscar uma agenda de trabalho produtiva e mutuamente benéfica.
A Administração não poderá obstar ou dificultar a comunicação entre quaisquer membros do Conselho Fiscal e os auditores independentes, devendo, inclusive, disponibilizar aos membros do Conselho Fiscal relações e recomendações emitidos por auditores independentes ou outros peritos.
O Conselho Fiscal deve acompanhar o trabalho da Auditoria Interna em cooperação com o Comitê de Auditoria.
Os conselheiros fiscais devem ter remuneração adequada, ponderada a experiência e a qualificação necessárias ao exercício da função.
Fazem jus ao reembolso de quaisquer despesas relativas ao desempenho da função de conselheiro.
A remuneração dos conselheiros fiscais deve ser divulgada individualmente ou, pelo menos, em bloco separando da remuneração dos administradores.
Caso não haja divulgação dos valores individuais pagos aos conselheiros, a organização deve justificar essa opção de maneira ampla, completa e transparente.
Recomenda-se incluir na política de divulgação de informações da companhia o parecer do Conselho Fiscal.
Os votos dissidentes ou não e as justificativas dos conselheiros fiscais sobre as demonstrações financeiras, bem como o os demais documentos elaborados, também devem ser divulgados.
Pela legislação, o Conselho Fiscal tem o direito e o dever de participar de reuniões do Conselho de Administração em que se discutam assuntos sobre os quais ele deve opinar.
BOAS PRÁTICAS BACEN
Independente da administração da cooperativa
Solicitar esclarecimentos e informações à administração e aos auditores internos, e apuração de fatos específicos aos auditores externos
Novos conselheiros devem receber informações necessárias à efetividade de sua atuação

Lei 5764	Comitê de auditoria
	<p>Devem constituir órgão estatutário denominado "comitê de auditoria" as instituições referidas no art. 1º, inciso I, alínea "a", que tenham apresentado no encerramento dos dois últimos exercícios sociais:</p> <ul style="list-style-type: none"> I - Patrulheiro do Bafetério (PR), igual ou superior a R\$1.000.000,00 (um bilhão de reais); ou II - arrendatário de recursos de depósitos e de administração de recursos de terceiros em montante igual ou superior a R\$1.000.000,00 (um bilhão de reais); ou III - acionista das captações de depósitos e de administração de recursos de terceiros em montante igual ou superior a R\$5.000.000,00 (cinco bilhões de reais). <p>§ 1º As instituições referidas responderão pela elaboração das demonstrações contábeis consolidadas de conglomerados financeiros que se enquadram nas disposições estabelecidas no caput, devem constituir comitê de auditoria para cumprimento das atribuições e responsabilidades previstas neste regulamento, relativamente às instituições pertencentes a tais conglomerados que não possam obter aprovação de constituição individual do referido comitê.</p> <p>§ 2º A utilização do termo "comitê de auditoria" é de uso restrito de órgão estatutário constituído na forma deste regulamento.</p> <p>§ 3º As instituições devem criar condições adequadas para o funcionamento do comitê de auditoria.</p> <p>§ 4º As instituições devem ter o comitê de auditoria em pleno funcionamento até o dia 31 de março do exercício subsequente aos exercícios previstos no caput, cumprindo suas atribuições inclusive no que se refere às demonstrações contábeis daquela data-base.</p> <p>§ 5º A extinção do comitê de auditoria</p> <ul style="list-style-type: none"> I - somente poderá ocorrer se a instituição não mais apresentar as condições contidas no caput ou no § 1º, pelo período ali especificado II - depende de prévia autorização do Banco Central do Brasil III - está condicionada ao cumprimento de suas atribuições, relativamente aos exercícios sociais em que exigido o seu funcionamento. <p>O comitê de auditoria deve ser composto, no mínimo, por três integrantes, observado que o mandato máximo deve ser de cinco anos para as instituições com ações negociadas em Bolsa de valores e ser mandato fixo para aquelas de capital fechado.</p> <p>§ 1º O número de integrantes, critério de nomeação, de destituição e de remuneração, tempo de mandato e atribuições do comitê de auditoria devem estar expressos no estatuto ou no contrato social da instituição.</p> <p>§ 2º Pelo menos um dos integrantes do comitê de auditoria deve possuir comprovados conhecimentos nas áreas de contabilidade e auditoria que o qualifique para a função.</p> <p>§ 3º O integrante do comitê de auditoria somente pode voltar a integrar tal órgão na mesma instituição após decorridos, no mínimo, três anos do final do seu mandato anterior.</p> <p>§ 4º Indelegável a função de integrante do comitê de auditoria.</p> <p>§ 5º Na hipótese de mandato inferior ao previsto no caput, esse poderá ser renovado até o limite de cinco anos mediante prévia autorização do Banco Central do Brasil.</p> <p>Atém do previsto na Resolução 3.104, de 28 de novembro de 2002, que estabelece condições para o exercício de cargos em órgãos estatutários de instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil, são condições básicas para o exercício de integrante do comitê de auditoria:</p> <ul style="list-style-type: none"> I - nas instituições de capital fechado: II - os integrantes do comitê de auditoria seguem também diretores da instituição, com pelo menos um ano de efetivo exercício no cargo, facilitada a participação de, no máximo, mais três integrantes que atendam ao disposto no inciso I § 1º; III - O comitê de auditoria deve reportar-se diretamente ao conselho de administração ou, na sua inexistência, à diretoria da instituição. IV - estabelecer as regras operacionais para o próprio funcionamento, as quais devem ser aprovadas pelo conselho de administração ou, na sua inexistência, pela diretoria da instituição, formalizadas por escrito e colocadas à disposição dos respectivos acionistas ou cotistas; V - recomendar à administração da instituição a entidade a ser contratada para prestação dos serviços de auditoria independente, bem como a substituição do prestador desses serviços, caso considere necessário; VI - evitar, previamente à publicação, as demonstrações contábeis semestrais, inclusive notas explicativas, relatórios da administração e parecer do auditor independente; VII - avaliar a efetividade das auditorias independentes e internas, inclusive quanto à verificação do cumprimento de dispositivos legais e normativos aplicáveis à instituição, além de regulamentos e códigos internos; VIII - analisar o cumprimento, pela administração da instituição, das recomendações feitas pelos auditores independentes ou internos; IX - estabelecer e divulgar procedimentos para recepção e tratamento de informações acerca do descumprimento de dispositivos legais e normativos aplicáveis à instituição, além de regulamentos e códigos internos, inclusive com previsão de procedimentos específicos para proteção do prestador e da confidencialidade da informação; X - recomendar à diretoria da instituição, conselho ou apromentado de política, práticas e procedimentos identificados no âmbito de suas atribuições; XI - reunir-se, no mínimo trimestralmente, com a diretoria da instituição, com a auditoria independente e com a auditoria interna para verificar o cumprimento de suas recomendações ou indagações, inclusive no que se refere ao planejamento dos respectivos trabalhos de auditoria, formalizando, em ata, os resultados de tais acordos; XII - verificar, por ocasião das reuniões previstas no inciso VIII, o cumprimento de suas recomendações pela diretoria da instituição XIII - o cumprimento de suas recomendações pela diretoria da instituição XIV - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição XV - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição XVI - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição XVII - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição XVIII - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição XIX - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição XX - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição XXI - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição XXII - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição XXIII - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição XXIV - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição XXV - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição XXVI - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição XXVII - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição XXVIII - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição XXIX - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição XXX - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição XXXI - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição XXXII - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição XXXIII - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição XXXIV - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição XXXV - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição XXXVI - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição XXXVII - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição XXXVIII - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição XXXIX - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição XL - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição XLII - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição XLIII - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição XLIV - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição XLV - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição XLVI - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição XLVII - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição XLVIII - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição XLIX - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição L - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LII - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LIII - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LIV - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LVI - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LVII - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LX - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXII - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXIII - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXIV - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXV - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXVI - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXVII - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXVIII - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXIX - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXX - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXXII - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXXIII - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXXIV - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXXV - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXXVI - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXXVII - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXXVIII - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXXIX - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXXX - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXXXII - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXXXIII - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXXXIV - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXXXV - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXXXVI - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXXXVII - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXXXVIII - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXXXIX - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXXXX - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXXXXII - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXXXXIII - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXXXXIV - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXXXXV - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXXXXVI - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXXXXVII - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXXXXVIII - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXXXXIX - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXXXXX - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXXXXXII - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXXXXXIII - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXXXXXIV - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXXXXXV - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXXXXXVI - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXXXXXVII - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXXXXXVIII - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXXXXXIX - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXXXXXX - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXXXXXXII - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXXXXXXIII - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXXXXXXIV - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXXXXXXV - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXXXXXXVI - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXXXXXXVII - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXXXXXXVIII - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXXXXXXIX - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXXXXXXX - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXXXXXXXII - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXXXXXXXIII - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXXXXXXXIV - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXXXXXXXV - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXXXXXXXVI - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXXXXXXXVII - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXXXXXXXVIII - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXXXXXXXIX - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXXXXXXXX - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXXXXXXXXII - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXXXXXXXXIII - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXXXXXXXXIV - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXXXXXXXXV - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXXXXXXXXVI - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXXXXXXXXVII - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXXXXXXXXVIII - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXXXXXXXXIX - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXXXXXXXXX - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXXXXXXXXXII - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXXXXXXXXXIII - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXXXXXXXXXIV - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXXXXXXXXXV - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXXXXXXXXXVI - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXXXXXXXXXVII - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXXXXXXXXXVIII - a verificação de suas recomendações pela diretoria da instituição LXXXXXXXXXIX - a verificação de suas recomendações pela

	Comitê de auditoria	
	BRC	
	Recomenda-se a instituição do Comitê de Auditoria para analisar as demonstrações financeiras, promover a supervisão e a responsabilização da área Financeira, garantir que a Diretoria desenvolva controles internos confiáveis (que o comitê deve entender e monitorar adequadamente), que a Auditoria Interna desempenhe a contento o seu papel e que os auditores independentes avaliem, por meio de sua própria revisão, as práticas da Diretoria e da Auditoria Interna.	
	O comitê deve ainda zelar pelo cumprimento do Código de Conduta da organização quando houver Comitê de Conduta (ou de Ética) designado pelo Conselho de Administração para essa finalidade.	
	Os comitês da Auditoria devem ser, preferivelmente, formados apenas por conselheiros. Quando isto não for possível, deve-se buscar compô-los de forma que sejam coordenados por um conselheiro, de preferência independente, e que a maioria de seus membros seja composta por conselheiros. Caso não haja, entre os conselheiros, algum especialista no tema a ser estudado, podem ser convidados especialistas externos.	
	Os comitês de Auditoria e Recursos Humanos devem ser, de preferência, formados exclusivamente por membros independentes do Conselho, sem a presença de conselheiros internos (com funções executivas na organização).	
	O Conselho de Administração deve providenciar uma descrição formal das qualificações, do empenho e do compromisso de tempo que espera dos comitês.	
	Cada comitê deve adotar um Regulamento Interno e ser composto por, no mínimo, três membros, todos com conhecimento sobre o tópico em questão.	
	Recomenda-se a instituição do Comitê de Auditoria para analisar as demonstrações financeiras, promover a supervisão e a responsabilização da área Financeira, garantir que a Diretoria desenvolva controles internos confiáveis (que o comitê deve entender e monitorar adequadamente), que a Auditoria Interna desempenhe a contento o seu papel e que os auditores independentes avaliem, por meio de sua própria revisão, as práticas da Diretoria e da Auditoria Interna.	
	No caso do Comitê de Auditoria, pelo menos um integrante deverá ter experiência comprovada na área Contábil ou de Auditoria.	
	O Conselho de Administração e o Comitê de Auditoria devem, permanentemente, monitorar as avaliações e recomendações dos auditores independentes e internos sobre o ambiente de controle e os riscos.	
	O Conselho de Auditoria deve reunir-se regularmente com o Conselho de Administração, o Conselho Fiscal (quando instalado), o diretor-presidente e os demais diretores.	
	A Diretoria deve fornecer ao Comitê de Auditoria: (i) revisões impeditivas e periódicas das demonstrações financeiras e documentos correlatos antes da sua divulgação; (ii) apresentações relativas às alterações nos princípios e critérios contábeis, ao tratamento contábil adotado para as principais operações e às variações significativas entre os valores orçados e reais em uma determinada conta; (iii) informações relacionadas a quaisquer “segundas opiniões” obtidas pela Administração com um auditor independente, em relação ao tratamento contábil de um determinado evento ou operação; e (iv) qualquer correspondência tocada com a Auditoria Interna ou o auditor independente.	
	O Comitê de Auditoria deve tratar com os auditores independentes (i) mudanças no manuseio de princípios e critérios contábeis; (ii) uso de reservas e provisões; (iii) estimativas e julgamentos relevantes utilizados na elaboração das demonstrações financeiras; (iv) métodos de avaliação de risco e resultados dessas análises; (v) principais riscos; (vi) mudanças do escopo da auditoria independente; (vii) deficiências relevantes e falhas significativas nos controles internos; (viii) commencement de atos ilegais; e (ix) efeitos de fatores externos (econômicos, normativos, setores sociais e ambientais) nos relatórios financeiros e no processo de auditoria. A discussão deve incluir questões como a clareza das divulgações financeiras e o grau de agressividade ou conservadorismo dos princípios e critérios contábeis e premissas adotadas.	
	O Comitê de Auditoria deve avaliar, periodicamente, aspectos relevantes no relacionamento com terceiros, como a competência e a independência profissional.	
	O Conselho deve estabelecer o escopo das atividades dos comitês e aprovar os respectivos programas de trabalho e relacionos.	
	O Conselho deve reunir-se regularmente com os comitês.	
	Sempre que houver O Comitê de Auditoria, caberá a este tratar desses assuntos e submetê-los à aprovação do Conselho.	
	A Auditoria Interna deve reportar-se ao Comitê de Auditoria ou, na falta deste, ao Conselho de Administração.	
	Recomenda-se participação efetiva do Comitê de Auditoria e do Conselho de Administração no planejamento dos trabalhos de auditoria interna.	
	Relacionos deverão ser encaminhados à gestão a partir de informações entregues ao Comitê de Auditoria e ao Conselho.	
	O Comitê de Administração e/ou o Comitê de Auditoria devem estabelecer com os auditores independentes o plano de trabalho e o acordo de honorários.	
	O Comitê de Auditoria deve recomendar ao Conselho a contratação, remuneração, retenção e substituição do auditor independente.	
	Os auditores independentes devem reportar ao Comitê de Auditoria e, na falta deste, diretamente ao Conselho de Administração os seguintes pontos: discussão das principais políticas contábeis; deficiências relevantes e falhas significativas nos controles e procedimentos internos; tratamentos contábeis alternativos; casos de discordâncias com a Diretoria; avaliação de riscos e análise de possibilidade de fraudes.	
	Os auditores, em benefício de sua independência, devem ser contratados por período prédefinido, podendo ser recontratados após avaliação formal e documentada, efetuada pelo Comitê de Auditoria e/ou Conselho de Administração, de sua independência e desempenho, observadas as normas profissionais, legislação e os regulamentos em vigor.	
	Não recomendado após 5 anos, Conselho de Administração Comitê de Auditoria deve confirmar que o auditor independente promove a rotação dos profissionais-chave da equipe com previsto nas normas profissionais.	
	O Comitê de Auditoria ou, na sua ausência, o Conselho, deve estar ciente de todos os serviços prestados pelos auditores independentes, de forma a garantir que não seja colocada em dúvida a independência do auditor e que se evitem potenciais conflitos de interesses.	
	Cabe ao Comitê de Auditoria e/ou Conselho de Administração assegurar-se de que os auditores independentes não dependam financeiramente da empresa auditada.	
	Os auditores independentes e a Diretoria devem informar o Comitê de Auditoria ou, na sua ausência, diretamente ao Conselho de Administração, de qualquer caso em que um membro da equipe de trabalho dos auditores independentes seja recrutado pela organização para desempenhar funções de supervisão dos relacionos financeiros.	
	O Conselho Fiscal não substitui o Comitê de Auditoria.	
	O comitê de auditoria está é órgão de controle com funções delegadas pelo Conselho de Administração.	
	Quando Conselho Fiscal e Comitê de Auditoria estão em funcionamento, é natural haver alguma superposição de funções. Nesta hipótese, os dois órgãos devem coordenar suas atividades.	
	E recomendamos que realizem algumas reuniões conjuntas, com eventual participação dos auditores independentes.	
	O Conselho Fiscal deve acompanhar o trabalho da Auditoria Interna em cooperação com o Comitê de Auditoria.	
	O Conselho de Administração poderá determinar a existência de canais de comunicação entre a Auditoria Interna e o Conselho Fiscal, como forma de garantir o monitoramento independente de todas as atividades da organização.	
	Quando necessário, deve obter segundas opiniões sobre qualquer trabalho apresentado por terceiros.	
	E atribuído desde então de recursos humanos (se tiver) discutir assuntos relativos a sucesso remuneração e desenvolvimento de pessoas.	
	Cabe a ele também examinar a fundo os critérios para contratação e demissão de executivos e avaliar as políticas existentes e os pacotes de remuneração.	
	Déve ainda verificar se o modelo de remuneração prevê mecanismos para alinhar os interesses dos administradores com os da organização.	
	É importante que existam meios próprios para colher opiniões, críticas, reclamações e denúncias das partes interessadas, garantindo sempre a confidencialidade de seus usuários e promovendo as ações e providências necessárias.	
	Tais canais devem ser direcionados ao Conselho de Administração. Seu propósito é conferir maior transparência ao relacionamento da organização com as partes interessadas.	
	BOAS PRÁTICAS BACEN	

APÊNDICE D – Matriz correlação
 UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
 FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE RIBEIRÃO
 PRETO
 DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE
 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE

Correlation Matrix^a

		associados	receitas	sobras	despAdm
Correlation	associados	1,000	,665	,332	-,656
	receitas	,665	1,000	,676	-,939
	sobras	,332	,676	1,000	-,530
	despAdm	-,656	-,939	-,530	1,000
	Auditoria interna	,282	,282	,119	-,256
	Progm educ coope	,069	,075	,090	-,046
	Existência Comt eleit	-,023	,032	,088	-,063
	Treinam CF	,094	,118	,093	-,132
	Diretores prestam contas ao CA	,031	,096	,074	-,097
	Cargo presidente e CA são os mesmos	,044	,056	,026	-,066
	Inclus pautas Assembl	-,049	-,030	-,010	,040
	Pré-requisitos capc técnica CF	,042	,049	,046	-,027
	Chapas independentes CF e CA	,061	,012	-,031	-,015
	AGO por delegados	,012	-,049	-,025	,041
	ativo	,654	,606	,464	-,556
Sig. (1-tailed)	associados		,000	,000	,000
	receitas	,000		,000	,000
	sobras	,000	,000		,000
	despAdm	,000	,000	,000	
	Auditoria interna	,000	,000	,001	,000
	Progm educ coope	,030	,021	,007	,102
	Existência Comt eleit	,264	,188	,008	,042
	Treinam CF	,005	,001	,006	,000
	Diretores prestam contas ao CA	,202	,004	,021	,004
	Cargo presidente e CA são os mesmos	,115	,062	,241	,035
	Inclus pautas Assembl	,092	,203	,392	,139
	Pré-requisitos capc técnica CF	,128	,091	,105	,234
	Chapas independentes CF e CA	,047	,376	,199	,338
	AGO por delegados	,372	,091	,249	,133
	ativo	,000	,000	,000	,000

a. Determinant = ,007

Correlation Matrix^a

		Auditoria interna	Progm educ coope	Existência Comt eleit
Correlation	associados	,282	,069	-,023
	receitas	,282	,075	,032
	sobras	,119	,090	,088
	despAdm	-,256	-,046	-,063
	Auditoria interna	1,000	,130	-,005
	Progm educ coope	,130	1,000	,143
	Existência Comt eleit	-,005	,143	1,000
	Treinam CF	,079	,223	,243
	Diretores prestam contas ao CA	,120	,186	,133
	Cargo presidente e CA são os mesmos	,036	,078	,084
	Inclus pautas Assembl	,087	,187	,145
	Pré-requisitos capc técnica CF	,149	,058	,109
	Chapas independentes CF e CA	-,015	,077	,008
	AGO por delegados	-,061	-,051	,001
	ativo	,314	,127	,071
Sig. (1-tailed)	associados	,000	,030	,264
	receitas	,000	,021	,188
	sobras	,001	,007	,008
	despAdm	,000	,102	,042
	Auditoria interna		,000	,451
	Progm educ coope	,000		,000
	Existência Comt eleit	,451	,000	
	Treinam CF	,016	,000	,000
	Diretores prestam contas ao CA	,001	,000	,000
	Cargo presidente e CA são os mesmos	,165	,016	,011
	Inclus pautas Assembl	,008	,000	,000
	Pré-requisitos capc técnica CF	,000	,057	,001
	Chapas independentes CF e CA	,337	,018	,415
	AGO por delegados	,048	,082	,489
	ativo	,000	,000	,027

a. Determinant = ,007

Correlation Matrix^a

		Treinam CF	Diretores prestam contas ao CA	Cargo presidente e CA são os mesmos
Correlation	associados	,094	,031	,044
	receitas	,118	,096	,056
	sobras	,093	,074	,026
	despAdm	-,132	-,097	-,066
	Auditoria interna	,079	,120	,036
	Progm educ coope	,223	,186	,078
	Existência Comt eleit	,243	,133	,084
	Treinam CF	1,000	,258	,088
	Diretores prestam contas ao CA	,258	1,000	,135
	Cargo presidente e CA são os mesmos	,088	,135	1,000
	Inclus pautas Assembl	,083	,143	-,003
	Pré-requisitos capc técnica CF	,143	,140	-,060
	Chapas independentes CF e CA	,126	,099	-,004
	AGO por delegados	-,073	-,004	-,085
	ativo	,128	,095	,069
Sig. (1-tailed)	associados	,005	,202	,115
	receitas	,001	,004	,062
	sobras	,006	,021	,241
	despAdm	,000	,004	,035
	Auditoria interna	,016	,001	,165
	Progm educ coope	,000	,000	,016
	Existência Comt eleit	,000	,000	,011
	Treinam CF		,000	,008
	Diretores prestam contas ao CA	,000		,000
	Cargo presidente e CA são os mesmos	,008	,000	
	Inclus pautas Assembl	,011	,000	,463
	Pré-requisitos capc técnica CF	,000	,000	,051
	Chapas independentes CF e CA	,000	,003	,458
	AGO por delegados	,023	,452	,010
	ativo	,000	,005	,029

a. Determinant = ,007

Correlation Matrix^a

		Inclus pautas Assembl	Pré-requisitos capc técnica CF	Chapas independente s CF e CA
Correlation	associados	-,049	,042	,061
	receitas	-,030	,049	,012
	sobras	-,010	,046	-,031
	despAdm	,040	-,027	-,015
	Auditoria interna	,087	,149	-,015
	Progm educ coope	,187	,058	,077
	Existência Comt eleit	,145	,109	,008
	Treinam CF	,083	,143	,126
	Diretores prestam contas ao CA	,143	,140	,099
	Cargo presidente e CA são os mesmos	-,003	-,060	-,004
	Inclus pautas Assembl	1,000	,152	,112
	Pré-requisitos capc técnica CF	,152	1,000	,144
	Chapas independentes CF e CA	,112	,144	1,000
	AGO por delegados	,091	,044	,069
	ativo	-,047	,066	,021
Sig. (1-tailed)	associados	,092	,128	,047
	receitas	,203	,091	,376
	sobras	,392	,105	,199
	despAdm	,139	,234	,338
	Auditoria interna	,008	,000	,337
	Progm educ coope	,000	,057	,018
	Existência Comt eleit	,000	,001	,415
	Treinam CF	,011	,000	,000
	Diretores prestam contas ao CA	,000	,000	,003
	Cargo presidente e CA são os mesmos	,463	,051	,458
	Inclus pautas Assembl		,000	,001
	Pré-requisitos capc técnica CF	,000		,000
	Chapas independentes CF e CA	,001	,000	
	AGO por delegados	,006	,114	,030
	ativo	,102	,037	,284

a. Determinant = ,007

Correlation Matrix^a

		AGO por delegados	ativo
Correlation	associados	,012	,654
	receitas	-,049	,606
	sobras	-,025	,464
	despAdm	,041	-,556
	Auditoria interna	-,061	,314
	Progm educ coope	-,051	,127
	Existência Comt eleit	,001	,071
	Treina CF	-,073	,128
	Diretores prestam contas ao CA	-,004	,095
	Cargo presidente e CA são os mesmos	-,085	,069
	Inclus pautas Assembl	,091	-,047
	Pré-requisitos capc técnica CF	,044	,066
	Chapas independentes CF e CA	,069	,021
	AGO por delegados	1,000	-,024
	ativo	-,024	1,000
Sig. (1-tailed)	associados	,372	,000
	receitas	,091	,000
	sobras	,249	,000
	despAdm	,133	,000
	Auditoria interna	,048	,000
	Progm educ coope	,082	,000
	Existência Comt eleit	,489	,027
	Treina CF	,023	,000
	Diretores prestam contas ao CA	,452	,005
	Cargo presidente e CA são os mesmos	,010	,029
	Inclus pautas Assembl	,006	,102
	Pré-requisitos capc técnica CF	,114	,037
	Chapas independentes CF e CA	,030	,284
	AGO por delegados		,258
	ativo	,258	

a. Determinant = ,007

Anti-image Matrices

		associados	receitas	sobras	despAdm
Anti-image Covariance	associados	<u>,412</u>	-,028	,089	,013
	receitas	-,028	<u>,066</u>	-,100	,070
	sobras	,089	-,100	<u>,406</u>	-,078
	despAdm	,013	,070	-,078	<u>,093</u>
	Auditoria interna	-,025	-,026	,075	-,017
	Progrm educ coope	-,008	-,010	-,011	-,020
	Existência Comt eleit	,045	,032	-,062	,041
	Treinar CF	-,011	,011	-,014	,018
	Diretores prestam contas ao CA	,044	,000	,000	,008
	Cargo presidente e CA são os mesmos	,000	,002	,010	,006
	Inclus pautas Assembl	,011	-,006	,003	-,009
	Pré-requisitos capac técnica CF	,000	-,012	,002	-,018
	Chapas independentes CF e CA	-,038	-,003	,030	-,003
	AGO por delegados	-,043	,012	-,019	,007
	ativo	-,196	-,012	-,079	-,007

APÊNDICE E – Matriz anti-imagem

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE RIBEIRÃO
PRETO

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE

Anti-image Matrices

		associados	receitas	sobras	despAdm
Anti-image Covariance	associados	,412	-,028	,089	,013
	receitas	-,028	,066	-,100	,070
	sobras	,089	-,100	,406	-,078
	despAdm	,013	,070	-,078	,093
	Auditoria interna	-,025	-,026	,075	-,017
	Progm educ coope	-,008	-,010	-,011	-,020
	Existência Comt eleit	,045	,032	-,062	,041
	Treinar CF	-,011	,011	-,014	,018
	Diretores prestam contas ao CA	,044	,000	,000	,008
	Cargo presidente e CA são os mesmos	,000	,002	,010	,006
	Inclus pautas Assembl	,011	-,006	,003	-,009
	Pré-requisitos capc técnica CF	,000	-,012	,002	-,018
	Chapas independentes CF e CA	-,038	-,003	,030	-,003
	AGO por delegados	-,043	,012	-,019	,007
	ativo	-,196	-,012	-,079	-,007

Anti-image Matrices

		Auditoria interna	Progm educ coope	Existência Comt eleit
Anti-image Covariance	associados	-,025	-,008	,045
	receitas	-,026	-,010	,032
	sobras	,075	-,011	-,062
	despAdm	-,017	-,020	,041
	Auditoria interna	,829	-,062	,040
	Progm educ coope	-,062	,879	-,064
	Existência Comt eleit	,040	-,064	,876
	Treinam CF	-,001	-,126	-,155
	Diretores prestam contas ao CA	-,054	-,086	-,030
	Cargo presidente e CA são os mesmos	-,006	-,035	-,055
	Inclus pautas Assembl	-,073	-,133	-,099
	Pré-requisitos capc técnica CF	-,108	,027	-,069
	Chapas independentes CF e CA	,061	-,037	,039
	AGO por delegados	,051	,044	-,011
	ativo	-,096	-,037	-,048

Anti-Image Matrices

		Treinam CF	Diretores prestam contas ao CA	Cargo presidente e CA são os mesmos
Anti-image Covariance	associados	-,011	,044	,000
	receitas	,011	,000	,002
	sobras	-,014	,000	,010
	despAdm	,018	,008	,006
	Auditoria interna	-,001	-,054	-,006
	Progm educ coope	-,126	-,088	-,035
	Existência Comt eleit	-,155	-,030	-,055
	Treinam CF	,834	-,152	-,029
	Diretores prestam contas ao CA	-,152	,870	-,104
	Cargo presidente e CA são os mesmos	-,029	-,104	,956
	Inclus pautas Assembl	,004	-,072	,015
	Pré-requisitos capac técnica CF	-,075	-,073	,078
	Chapas independentes CF e CA	-,083	-,049	,006
	AGO por delegados	,068	-,018	,069
	ativo	-,014	-,023	-,020

Anti-image Matrices

		Inclus pautas Assembl	Pré-requisitos capc técnica CF	Chapas independente s CF e CA
Anti-image Covariance	associados	,011	,000	-,038
	receitas	-,006	-,012	-,003
	sobras	,003	,002	,030
	despAdm	-,009	-,018	-,003
	Auditoria interna	-,073	-,108	,061
	Progm educ coope	-,133	,027	-,037
	Existência Comt eleit	-,099	-,069	,039
	Treinam CF	,004	-,075	-,083
	Diretores prestam contas ao CA	-,072	-,073	-,049
	Cargo presidente e CA são os mesmos	,015	,078	,006
	Inclus pautas Assembl	,898	-,087	-,072
	Pré-requisitos capc técnica CF	-,087	,907	-,108
	Chapas independentes CF e CA	-,072	-,108	,940
	AGO por delegados	-,088	-,033	-,056
	ativo	,045	-,007	,005

Anti-image Matrices

		AGO por delegados	ativo
Anti-image Covariance	associados	-,043	-,196
	receitas	,012	-,012
	sobras	-,019	-,079
	despAdm	,007	-,007
	Auditoria interna	,051	-,096
	Progm educ coope	,044	-,037
	Existência Comt eleit	-,011	-,048
	Treinam CF	,068	-,014
	Diretores prestam contas ao CA	-,018	-,023
	Cargo presidente e CA são os mesmos	,069	-,020
	Inclus pautas Assembl	-,088	,045
	Pré-requisitos capc técnica CF	-,033	-,007
	Chapas independentes CF e CA	-,056	,005
	AGO por delegados	,961	,002
	ativo	,002	,474

Anti-image Matrices

		associados	receitas	sobras	despAdm
Anti-image Correlation	associados	,834 ^a	-,172	,218	,065
	receitas	-,172	,646 ^a	-,614	,889
	sobras	,218	-,614	,631 ^a	-,402
	despAdm	,065	,889	-,402	,668 ^a
	Auditoria interna	-,042	-,112	,129	-,060
	Progm educ coope	-,013	-,041	-,018	-,070
	Existência Comt eleit	,075	,135	-,103	,145
	Treina CF	-,018	,046	-,025	,064
	Diretores prestam contas ao CA	,074	-,001	,000	,027
	Cargo presidente e CA são os mesmos	,000	,009	,016	,020
	Inclus pautas Assembl	,018	-,024	,005	-,030
	Pré-requisitos capc técnica CF	,000	-,048	,004	-,062
	Chapas independentes CF e CA	-,062	-,011	,048	-,011
	AGO por delegados	-,068	,048	-,031	,023
	ativo	-,444	-,069	-,180	-,035

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Anti-image Matrices

		Auditoria interna	Progm educ coope	Existência Comt eleit
Anti-image Correlation	associados	-,042	-,013	,075
	receitas	-,112	-,041	,135
	sobras	,129	-,018	-,103
	despAdm	-,060	-,070	,145
	Auditoria interna	,803 ^a	-,073	,047
	Progm educ coope	-,073	,723 ^a	-,073
	Existência Comt eleit	,047	-,073	,551 ^a
	Treina CF	-,001	-,147	-,181
	Diretores prestam contas ao CA	-,063	-,098	-,034
	Cargo presidente e CA são os mesmos	-,006	-,038	-,060
	Inclus pautas Assembl	-,085	-,149	-,112
	Pré-requisitos capc técnica CF	-,125	,030	-,077
	Chapas independentes CF e CA	,069	-,041	,042
	AGO por delegados	,057	,048	-,012
	ativo	-,154	-,058	-,075

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Anti-image Matrices

		Treinam CF	Diretores prestam contas ao CA	Cargo presidente e CA são os mesmos
Anti-image Correlation	associados	-,018	,074	,000
	receitas	,046	-,001	,009
	sobras	-,025	,000	,016
	despAdm	,064	,027	,020
	Auditoria interna	-,001	-,063	-,006
	Progm educ coope	-,147	-,098	-,038
	Existência Comt eleit	-,181	-,034	-,060
	Treinam CF	,722 ^a	-,178	-,032
	Diretores prestam contas ao CA	-,178	,738 ^a	-,114
	Cargo presidente e CA são os mesmos	-,032	-,114	,665 ^a
	Inclus pautas Assembl	,004	-,081	,016
	Pré-requisitos capc técnica CF	-,086	-,082	,084
	Chapas independentes CF e CA	-,093	-,054	,008
	AGO por delegados	,076	-,020	,072
	ativo	-,022	-,036	-,030

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Anti-image Matrices

		Inclus pautas Assembl	Pré-requisitos capc técnica CF	Chapas independente s CF e CA
Anti-image Correlation	associados	,018	,000	-,062
	receitas	-,024	-,048	-,011
	sobras	,005	,004	,048
	despAdm	-,030	-,062	-,011
	Auditoria interna	-,085	-,125	,069
	Progrm educ coope	-,149	,030	-,041
	Existência Comt eleit	-,112	-,077	,042
	Trelnam CF	,004	-,086	-,093
	Diretores prestam contas ao CA	-,081	-,082	-,054
	Cargo presidente e CA são os mesmos	,016	,084	,006
	Inclus pautas Assembl	,639 ^a	-,097	-,078
	Pré-requisitos capc técnica CF	-,097	,651 ^a	-,117
	Chapas independentes CF e CA	-,078	-,117	,803 ^a
	AGO por delegados	-,095	-,036	-,059
	ativo	,069	-,011	,007

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Anti-image Matrices

		AGO por delegados	ativo
Anti-image Correlation	associados	-,068	-,444
	receitas	,048	-,069
	sobras	-,031	-,180
	despAdm	,023	-,035
	Auditoria interna	,057	-,154
	Progm educ coope	,048	-,058
	Existência Comt eleit	-,012	-,075
	Treina CF	,076	-,022
	Diretores prestam contas ao CA	-,020	-,036
	Cargo presidente e CA são os mesmos	,072	-,030
	Inclus pautas Assembl	-,095	,069
	Pré-requisitos capc técnica CF	-,036	-,011
	Chapas independentes CF e CA	-,059	,007
	AGO por delegados	,500 ^a	,003
	ativo	,003	,843 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

APÊNDICE F – Matriz comunalidades

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE RIBEIRÃO
PRETO
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE

Communalities

	Initial	Extraction
associados	1,000	,655
receitas	1,000	,884
sobras	1,000	,479
despAdm	1,000	,803
Auditoria interna	1,000	,204
Progm educ coope	1,000	,328
Existência Comt eleit	1,000	,284
Treinar CF	1,000	,426
Diretores prestam contas ao CA	1,000	,363
Cargo presidente e CA são os mesmos	1,000	,354
Inclus pautas Assembl	1,000	,359
Pré-requisitos capc técnica CF	1,000	,380
Chapas independentes CF e CA	1,000	,266
AGO por delegados	1,000	,349
ativo	1,000	,622

Extraction Method: Principal Component Analysis.