

Cooperativas de crédito singulares: um estudo de caso a partir dos indicadores GIFE de governança

Janderson Henrique Mota de Sousa ⁽¹⁾

Data de submissão: 23/6/2019. Data de aprovação: 12/9/2019.

Resumo – Cada vez mais, pensar sobre os princípios de Governança nas organizações vem se tornando um desafio. O desafio é maior quando se olha para o cenário das cooperativas brasileiras. O presente artigo evidencia a relação das dez maiores cooperativas de crédito singulares do Brasil e os princípios e as práticas da Governança Corporativa. Aqui se filiará, teoricamente, as concepções dos indicadores GIFE de Governança e as concepções ligadas à dimensão do que é uma cooperativa de crédito e sua atuação no mercado. A pergunta de pesquisa que interessa é: como as cooperativas de crédito, no Brasil, recebem e gerenciam, em sua estrutura organizacional, os princípios advindos da Governança Corporativa? Este estudo se propôs a analisar os cinco eixos ligados aos Indicadores GIFE. Esses indicadores foram aplicados nas dez maiores cooperativas de crédito singulares. As cooperativas foram classificadas por um sistema interno do Banco Central do Brasil (BACEN). Por questões teórico-analíticas, usou-se a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e, também, o método do estudo de caso. Desta maneira, foi possível uma análise de documentos públicos que se encontram nos *sites* das cooperativas analisadas, fornecendo, assim, uma base de dados para análise. Por questões ligadas ao estilo e ao propósito de criação das cooperativas, ficou visível a aplicabilidade dos princípios da Governança nessas entidades organizacionais. Essa visibilidade decorre da essência das cooperativas. Bem antes de surgirem os princípios da Governança, as cooperativas já discutiam temas similares: como a publicidade e a transparência dos atos em seus níveis da organização.

Palavras-chave: Cooperativas. Crédito. Governança. Indicadores GIFE.

Singular credit cooperatives: a case study from GIFE indicators of governance

Abstract – Increasingly, thinking about the principles of governance in organizations is becoming a challenge. The challenge is greater when looking at the scenario of Brazilian cooperatives. This article highlights the relationship of the ten largest single credit unions in Brazil and the principles and practices of Corporate Governance. Here, theoretically, the conceptions of the GIFE Governance indicators will be affiliate and the conceptions related to the dimension of what a credit cooperative is and its performance in the market. The research question that matters is: How do credit unions in Brazil receive and manage in their organizational structure the principles derived from Corporate Governance? This study aimed to analyze the five axes linked to the GIFE Indicators. These indicators were applied to the ten largest single credit unions. The cooperatives were classified by an internal system of the Central Bank of Brazil (BACEN). For theoretical and analytical reasons, we used the bibliographic research, the documentary research and also the case study method. Thus, it was possible to analyze public documents found on the sites of the ten largest cooperatives analyzed, thus providing a database for analysis. Due to the style and purpose of the cooperatives, the applicability of the principles of governance to these organizational entities was visible. This visibility stems from the essence of cooperatives. Long before the principles of governance

¹ Possui graduação em Administração pela Universidade Norte do Paraná (2016) e mestrado em Demandas Populares e Dinâmicas Regionais pela Universidade Federal do Tocantins (2019). Atualmente é professor EBTT substituto do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins. [*henrique.janderson@gmail.com](mailto:henrique.janderson@gmail.com)

emerged, co-operatives were already discussing similar topics: such as publicity and transparency of acts at their levels of organization.

Keywords: Cooperatives. Credit. Governance. Indicators GIFE.

Introdução

Pensar sobre o contexto de uma organização nem sempre é uma tarefa fácil. Ainda mais quando recortamos o cenário das cooperativas de crédito singulares do Brasil. Minimamente, dois motivos particularizam essa tarefa que pode se tornar árdua: o primeiro deles é a escolha da teoria, e o segundo é o recorte teórico dessas entidades organizacionais que parecem seguir na contramão do que se entende e se preconiza por gestão.

O presente estudo partiu da necessidade de um olhar da Administração, enquanto ciência, e dos consultores empresariais, enquanto profissionais dotados de conhecimentos ligados à gestão das organizações, sobre um tema relativamente novo e que está ganhando um espaço cada vez maior no cenário nacional: a Governança em Cooperativas. No caso deste artigo, como se verá logo mais, as cooperativas de crédito se mostram como alternativas aos bancos mercantis, às agências de fomento públicas ou privadas, aos fundos de investimentos, e a outras formas organizacionais de fomento ao crédito no contexto brasileiro.

Este estudo se propôs a uma análise, profunda e coerente, dos cinco eixos ligados aos Indicadores GIFE de Governança. Esses indicadores foram aplicados nas dez maiores cooperativas de crédito singulares do Brasil. A seleção das cooperativas deste estudo ocorreu por meio de um relatório emitido pelo Banco Central do Brasil. A geração desse relatório será evidenciada mais adiante, quando se abordar sobre as questões metodológicas percorridas neste estudo.

A aplicação desses eixos, advindos dos Indicadores GIFE, ocorreu devido à pergunta de pesquisa que motivou este estudo: como as cooperativas de crédito, no Brasil, recebem e gerenciam, em sua estrutura organizacional, os princípios advindos da Governança Corporativa? Seguindo a linha de raciocínio da pergunta que motivou este estudo, questiona-se ainda: as cooperativas de crédito, no Brasil, funcionam efetivamente em acordo com as boas práticas da Governança?

Como fator preponderante para análise e viabilidade deste estudo, partiu-se da premissa que não existem muitos estudos que relacionem a Governança, seus princípios e boas práticas com as cooperativas de uma forma geral. Fica mais difícil, ainda, encontrar estudos quando se pensa o recorte que aqui foi feito: as dez maiores cooperativas de crédito singulares do Brasil. Nesse caso, as dez maiores são apontadas pelo BACEN mediante relatório público.

Materiais e Métodos

Em relação à classificação dos métodos empregados, este estudo apresenta as características de uma pesquisa bibliográfica, uma pesquisa documental e um estudo de caso. Gil (2010) compreende que a pesquisa bibliográfica apresenta os dados que já foram analisados, problematizados e publicados por outros autores. Severino (2007) entende que esse tipo de pesquisa serve para atribuir um caráter de coerência entre o que é dito e que vem sendo discutido por outros autores. O autor destaca ainda que esse tipo de pesquisa tem materialidade basilar: livros, artigos, teses, dissertações e outras pesquisas publicadas em qualquer meio de acesso.

Yin (2010) sinaliza que o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo. Isso significa que essa classificação quanto ao tipo de método empregado se propõe a uma investigação em profundidade dos fenômenos contemporâneos e do contexto de vida real. Esse método analisa e problematiza os limites entre o fenômeno e o contexto. Deste modo, este trabalho apresentará características qualitativas e quantitativas.

Essas classificações quanto aos métodos empregados foram essenciais para atingir o proposto neste estudo: a análise dos Indicadores GIFE de Governança em cooperativas

singulares de crédito no cenário nacional. Usou-se a pesquisa bibliográfica objetivando uma profundidade maior e uma maior coerência com as pesquisas científicas que são realizadas na academia. A pesquisa documental foi usada como uma ponte para a fonte dos dados que foram analisados. Os dados analisados são documentos pertinentes às cooperativas. Esses documentos são a fonte dos dados primários, que neste estudo foram analisados de maneira qualitativa.

Para efeito de conhecimento, os documentos aqui usados foram: o estatuto das cooperativas, as atas de reuniões dos conselhos, as informações da estrutura organizacional das cooperativas (organograma), os relatórios financeiros e de processos relativos a gestão e fiscalização das cooperativas, os códigos de ética, entre outros. Esses documentos encontram-se nos *sites* das organizações e são publicamente disponibilizados. Foram selecionadas para amostragem: as dez maiores cooperativas de crédito singulares do Brasil, segundo relatório emitido pelo sistema do Banco Central do Brasil (BACEN).

Em conformidade com os objetivos, esta pesquisa é classificada com características exploratórias e descritivas. Severino (2007) salienta que a pesquisa exploratória foca o levantamento de informações acerca de um determinado objeto, desta maneira, delimitando um campo de trabalho. Gil (2010) define que esse tipo de pesquisa tem por escopo propiciar mais familiaridade com o problema de pesquisa, tornando-o, assim, explícito e possibilitando a constituição de hipóteses verificáveis.

Por outro lado, a pesquisa descritiva apresenta as características de uma determinada população estudada (GIL, 2010). Severino (2007) e Gil (2010) apresentam as seguintes variáveis que podem compor esse tipo de pesquisa: a idade, o sexo, o nível de escolaridade, a saúde física, a saúde mental, dados socioeconômicos, dados geográficos, dentre outros.

Para se pensar o percurso metodológico deste trabalho, é possível a identificação de três fases distintas e complementares entre si. A primeira fase deste estudo consistiu na identificação das dez maiores cooperativas de crédito. Para isso, usou-se um relatório emitido no sistema do Banco Central do Brasil, com informações abertas ao público geral. Para acesso a esse sistema é necessário navegar até a página inicial do BACEN, clicar no menu “sistema financeiro nacional”, mover o cursor do *mouse* até a aba “informações técnicas das instituições participantes do segmento” e clicar no *link* “Informações Econômico-Financeiras”. Neste momento o usuário será redirecionado a outra página que tem por nome “Dados Selecionados de Entidades Supervisionadas - IF.data”. Nesta página, seleciona-se “mês/ano”. Neste caso, o último relatório gerado é de dezembro/2016. Após esse procedimento, é necessário clicar em “relatórios” na guia “resumos”. Por fim, seleciona-se “b3S - Cooperativas de crédito singulares” e clica em “aplicar”. Após esses passos que foram descritos, o relatório será emitido.

As dez maiores cooperativas serão apontadas pelo relatório do BACEN que foi gerado. Os parâmetros de avaliação usados pelo BACEN para categorizar as maiores cooperativas de crédito são: Ativo Total; Ativo Total (-) intermediação; Depósito total; Patrimônio líquido; PR nível I; Lucro Líquido; Data DLO; Índice de Basileia; Índice de Imobilização; Número de agências. Mediante esses parâmetros, o próprio sistema classifica e segmenta em um relatório as cooperativas em sequência de grandeza.

A segunda fase consistiu na busca e análise de dados referentes às dez maiores cooperativas de crédito singulares encontradas na fase anterior. Para a busca, considerou-se os *sites* das cooperativas como fonte de dados primários. Nos *sites* foram averiguadas as disponibilidades de informações pertinentes ao estatuto, ao código de ética, aos organogramas, aos relatórios financeiros, e aos relatórios da auditoria e de processos relativos à gestão das cooperativas. Outros documentos também entraram na análise, pois iam ao encontro dos princípios da Governança, como, por exemplo, um campo específico para acesso à auditoria.

O instrumento de coleta usado partiu da ferramenta de autoavaliação disponibilizada pelo Instituto GIFE. Essa ferramenta foi adaptada para comportar a pesquisa no âmbito das

cooperativas. Usou-se o padrão dos eixos principais que são: conselho deliberativo; controle e supervisão financeiros e econômicos; estratégia e gestão; políticas institucionais; e transparência e relação com as partes interessadas.

A diferença entre a ferramenta usada no *site* e a adaptação usada neste artigo é que a ferramenta dos indicadores GIFE comporta apenas uma análise por vez. A alteração permitiu a análise de mais de uma entidade por arquivo, facilitando, assim, uma comparação visual entre as entidades pesquisadas. Então, usou-se a mesma estrutura dos eixos centrais e as perguntas que fazem parte da ferramenta sem alteração alguma, visando à manutenção da ferramenta original. Criou-se uma segunda ferramenta, que indicaria a resposta para cada pergunta, visualizando, assim, graficamente, a resposta referente a cada cooperativa de forma individual ou coletiva. Com essa segunda ferramenta é possível uma visão panorâmica que revela um quadro geral para análise dos dados coletados.

A terceira fase está embasada na tabulação desses dados e a sua transformação em informações. A partir da segunda ferramenta, com as informações colhidas das dez cooperativas singulares de crédito, foi possível o esboço gráfico dos dados em informações. Por meio dos dados recolhidos e da análise realizada, geraram-se informações pertinentes ao objetivo deste estudo, que é uma análise dos indicadores GIFE de governança corporativa nas cooperativas de crédito no âmbito nacional.

Conceitos e princípios de governança corporativa

A partir desta seção, será abordada, de forma coerente e estruturada, a conceituação/entendimento sobre o que é: a Governança Corporativa e seus princípios; os indicadores GIFE de Governança; e, por fim, as cooperativas de crédito singulares, bem como suas atuações em cenário nacional. Serão colocadas em pauta as questões teóricas que são discutidas no âmbito da academia sobre os assuntos abordados neste estudo.

Ao se interpelar as questões relativas à Governança Corporativa no Brasil, temos como principal referência o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Esse instituto é uma organização que tem por missão a promoção da temática da Governança Corporativa em âmbito nacional, servindo como principal fomentador das práticas e discussões. Fundado em 27 de novembro de 1995, constitui-se como uma sociedade civil sem fins lucrativos. O IBGC (2015, p. 20) conceitua Governança Corporativa como:

O sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

Fazendo uma análise da conceituação apresentada, entende-se que a Governança em sua plenitude é uma forma de gestão que observa os princípios morais e éticos da sociedade. A partir dessa observação, a Governança torna, assim, a organização e seu funcionamento mais transparentes, proporcionando-lhes um *status* de idoneidade perante os *stakeholders* e os *multistakeholders*.

Lethbridge (1997) compreende a Governança como os arranjos institucionais que têm por objetivo gerenciar, da melhor maneira possível, as relações entre os grupos de interesses. Segundo tal teórico, a dimensão da Governança é composta por um conjunto de instituições, de regulamentos, de convenções culturais, de empresas, de acionistas e de outros atores sociais. Essa composição busca, primordialmente, a transparência e o equilíbrio entre os diversos grupos de interesses de uma organização.

Lethbridge (1997) problematiza a existência de dois tipos extremos de controles corporativos: *shareholder* e *stakeholder*. *Shareholder* é o tipo de controle no qual a obrigação principal dos gestores é a ação a partir dos interesses dos acionistas da instituição. Já o controle *stakeholder* apresenta um posicionamento amplificado: engloba os interesses dos acionistas e de todas as outras possíveis partes afetadas.

A Governança remete ao governo da organização, ou seja, remete às articulações do poder, dos direitos e do controle entre os responsáveis pela gestão e as partes interessadas (TOSINI; BASTOS, 2008). Essas articulações remeterão a algo bem maior, como, por exemplo, as relações entre os atores organizacionais: os controladores, os acionistas minoritários, os gestores, o mercado de capitais, os possíveis financiadores globais, os empregados, os clientes, os fornecedores, a Administração Pública e a própria sociedade.

“A governança corporativa vem como resposta a registros de expropriação de riquezas por parte dos gestores, prejudicando assim os acionistas. Dessa forma, o enfoque predominante dessa questão, na literatura econômica, é o da Teoria da Agência” (TRINDADE; NETO, 2014, p. 69). A teoria em questão é composta por uma dualidade: o agente e o principal. As decisões para essa teoria são tomadas pelo agente.

O agente também tem o poder do controle, podendo afetar, também, os possíveis retornos do principal. A dualidade, se má gerenciada, afetará diretamente o bem-estar do principal, que é dependente das decisões do agente (TRINDADE; NETO, 2014). Os conflitos resultantes da dualidade ocorrem pelo motivo de que ambas as partes procuram a maximização de interesses, que nem sempre são iguais (JENSEN; MECKLING, 1976).

Berle e Means (1932) foram os primeiros teóricos a estudar empiricamente a composição acionária das grandes empresas americanas. Os referidos teóricos analisaram e problematizaram os custos e benefícios da separação entre a “propriedade” e o “controle”. Os autores concluíram que a pulverização da “propriedade” fortaleceria o “poder dos gestores”, ocorrendo, dessa forma, grande possibilidade de os gestores agirem na efetivação de seus interesses e não nos interesses dos diversos acionistas. Eles são considerados os precursores do que viria ser a Governança Corporativa atual.

Os princípios básicos da Governança são quatro: transparência; equidade; prestação de contas; e responsabilidade (IBGC; GIFE, 2014). Cada um desses princípios tem por finalidade o equilíbrio entre a prática e a teoria. Esse equilíbrio visa fornecer, assim, subsídios à tomada de decisão, de tal maneira que atenda aos padrões mais elevados da boa Governança, em cenário de agentes internos ou externos a organizações públicas ou privadas.

A transparência é o primeiro princípio. Neste princípio, observa-se que, além da obrigação de informar, é necessário um desejo por parte das organizações em disponibilizar às partes interessadas informações pertinentes que vão além do arcabouço jurídico e seus dispositivos legais, que são impostas às entidades organizacionais (IBGC; GIFE, 2014). Existe, portanto, uma preocupação em tornar público os processos que são realizados dentro do âmbito corporativo das organizações.

Constitui-se como segundo princípio a equidade. Aqui, entende-se como a necessidade de um tratamento justo e igualitário aos *stakeholders*, vindo diretamente das organizações, que devem promover políticas nesse sentido (IBGC, 2015). Nega-se, portanto, neste princípio, qualquer atividade, norma ou política que leve as partes interessadas a serem discriminadas, seja por sua cor, seja por sua identidade de gênero, seja por sua naturalidade, seja por outros atributos que afetam a dignidade da pessoa humana, condicionando, assim, empecilhos para a efetiva equidade dentro e fora das entidades organizacionais.

O terceiro princípio é a prestação de contas. Evidencia-se, portanto, que todos os “agentes de governança – associados, conselheiros, executivos, conselheiros fiscais e auditores – devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões” (IBGC; GIFE, 2014, p. 18). Mediante o terceiro princípio, é possível uma ligação entre este e os outros princípios da Governança, mostrando a seriedade que a Governança atribui à gestão das organizações, trazendo, assim, benefícios à sociedade como um todo. A prestação de contas é o elo que fornece respaldo jurídico/legal aos atos praticados nas organizações em qualquer nível do organograma.

O quarto e último princípio é a responsabilidade. Este tem ligação direta com a sustentabilidade das organizações, tanto no primeiro quanto no segundo ou no terceiro setor. Tem por meta a longevidade das organizações e a incorporação de abordagens com cunho social e ambiental. Neste princípio, definem-se as ações e as metas para os programas, os projetos, as operações, as políticas e outras atividades que possam promover ou vir a atingir diretamente esses propósitos (IBGC; GIFE, 2014).

Indicadores GIFE de governança corporativa

Outra referência em Governança Corporativa no Brasil é o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE). Este grupo é uma rede sem fins lucrativos, que reúne organizações de origem familiar, de origem empresarial, organizações independentes e organizações comunitárias que invistam em projetos públicos ou privados voltados ao social. O GIFE foi fundado em 1989 e instituído formalmente em 1995. Tem por missão: aperfeiçoar e difundir conceitos e práticas do uso de recursos privados para o desenvolvimento do bem comum, promovendo assim, o desenvolvimento sustentável no Brasil, por meio de investidores sociais (GIFE, 2017).

Os indicadores GIFE de Governança são conceituados em sua página virtual na aba “sobre os indicadores GIFE de Governança” como:

Um instrumento que permite a associações e fundações avaliar por si mesmos (sic) o grau de desenvolvimento de sua governança tendo como referência as linhas gerais estabelecidas pelo Guia das melhores práticas de governança para institutos e fundações empresariais, elaborado pelo GIFE e o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (GIFE, 2017).

Por meio desse instrumento, construído por essas organizações de grande relevância, é possível a mensuração e a transformação de dados coletados em informações. A partir dessa mensuração e transformação, mediante os princípios e as linhas de entendimento da pesquisa em Governança Corporativa, pode-se aferir teórico/analiticamente proposições que retrataram a situação das entidades organizacionais de forma coerente com a realidade vivenciada.

Esses indicadores têm por objetivo servir futuramente as organizações como um sistema de autorregulação do setor para as práticas de governança por apresentar parâmetros e promover a discussão e conhecimento sobre o tema (GIFE, 2017). Essa discussão visa a ampliação do debate e a geração de conhecimentos no padrão científico, fornecendo, assim, subsídios teóricos e analíticos para pesquisadores, gestores e demais interessados na temática da Governança e seus efeitos nas organizações.

O GIFE dividiu os indicadores em cinco eixos e componentes: conselho deliberativo; controle e supervisão financeiros e econômicos; estratégia e gestão; políticas institucionais; e, por fim, eixo transparência e relação com as partes interessadas. Esses cinco eixos constituem os indicadores em questão. Na próxima seção, será demonstrado teoricamente o que representa e para que serve cada eixo dos indicadores.

Eixos e componentes dos indicadores GIFE

Esta seção abordará, teoricamente, o que são os eixos e seus componentes, as finalidades que cada eixo tem e suas possíveis contribuições. A seção atual não tem por objetividade/finalidade a discussão referente à teoria e aos postulados diversos que foram usados para formulação desses eixos e suas variáveis. Aqui, será discorrido apenas o entendimento que se tem sobre os eixos que compõem os Indicadores GIFE de Governança.

O primeiro eixo trata do conselho deliberativo. Aqui, o primeiro componente abordará diretamente a existência ou não de um conselho e como este conselho se configura. Por meio dessa averiguação, procura-se evidenciar a existência dos conselheiros. O número de conselheiros deve variar de cinco a onze. Averigua-se, ainda, a existência ou não da diversidade e pluralidade dentro dos conselhos, as qualificações pessoais e profissionais dos conselheiros. Este eixo analisa também se existe uma independência de, no mínimo, vinte por cento dos

conselheiros em relação à organização. Ainda neste eixo, verifica-se a questão legal do mandato, da eleição, da reeleição, da assiduidade e da avaliação do corpo de conselheiros como um todo (GIFE, 2017).

O segundo eixo esclarece acerca do controle e da supervisão financeira e econômica que caberá primordialmente ao conselho fiscal. Este eixo somente obterá eficácia se existir uma preocupação em relação à formação ou experiência mínima dos conselheiros fiscais. Essa experiência necessita de um profundo entendimento e de vivências laborais que permitam o acompanhamento das atividades financeiras executadas na organização até o presente momento. É recomendável que este conselho seja independente do conselho deliberativo, da diretoria e da gestão executiva (GIFE, 2017).

O terceiro eixo compreende a estratégia e a gestão da organização. Aqui, deverá ser observada a existência ou a negativa da existência da missão e da visão organizacional, no objeto social da entidade, que deverá ser positivado no estatuto e em outros documentos oficiais como o regimento interno padrão. Recomenda-se, também, a aprovação do planejamento estratégico pelo conselho deliberativo. Mediante a aprovação, o conselho deliberativo deverá acompanhar a execução desse planejamento no período a que ele se referir.

É evidenciado, ainda neste eixo, que o principal executivo não deverá participar do conselho deliberativo como membro, no entanto, deverá assistir a todas as reuniões. A não participação desse executivo decorre da questão de conflito de interesses. Como o executivo poderá participar ativamente das decisões que julgarão a forma como ele administra a organização sem entrar em conflito?

Por fim, o eixo em questão entende e apoia que a organização deverá pautar a gestão de pessoas em uma política de remuneração e benefícios que deverá ser aprovada pelo conselho deliberativo. É aconselhável, ainda, avaliações periódicas dos principais executivos da organização (GIFE, 2017).

O quarto eixo discute sobre as políticas institucionais. Aqui neste eixo, o GIFE (2017) amplia o debate acerca: do código de conduta, também conhecido como código de ética; dos conflitos de interesse; e do canal de denúncias. Neste eixo, especificamente, recomenda-se a publicidade, pelo menos internamente em um primeiro momento, dos temas que são relativos ao eixo e às ferramentas que a instituição deverá disponibilizar para tratar desses assuntos. Deverá ser problematizado o que são as condutas éticas e as condutas morais dentro da entidade organizacional como um todo. Os conflitos de interesse, inerentes a todos os níveis da organização, também entram no debate deste eixo, indo desde o nível operacional até o nível mais o alto; neste caso, o nível estratégico. Este eixo aconselha o estabelecimento de um canal de denúncias que funcione de maneira eficiente. O canal deverá atender aos diversos públicos interessados.

O quinto e último eixo analisa a transparência e a relação com as partes interessadas. O GIFE (2017) recomenda que todos os *stakeholders* e os possíveis *multistakeholders* possam participar, direta ou indiretamente, das tomadas de decisão da organização. Recomenda, ainda, que as informações devem ser veiculadas nas mídias digitais da organização, objetivando a publicidade dos seus atos. Destes, destacam-se: sua missão, seus principais programas e projetos, os relatórios da organização, a composição de seus conselhos, os demonstrativos financeiros e os relatórios de auditores e de consultores independentes.

Cooperativas singulares de crédito

Esta seção abordará o que são as cooperativas de crédito singulares e sua relevância no contexto nacional. As cooperativas de crédito singulares são instituições financeiras que se encontram dentro de um dos treze ramos de cooperativas no Brasil, neste caso, o ramo de crédito. Portanto, as cooperativas de crédito singulares são reconhecidas como sociedades cooperativas, que visam à prestação de serviços aos seus associados. O termo “singulares” que

acompanha o termo “cooperativas” indica que a cooperativa é formada por apenas uma unidade. O termo “singulares” não se aplica às federações e às confederações de cooperativas.

A Lei n.º 5.764, de 16 de dezembro de 1971, estabelece em seu artigo 4º a definição geral de uma cooperativa como: “sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados”.

Freitas e Freitas (2013, p. 2) abordam claramente o objetivo das cooperativas de crédito, ao afirmarem que, “apesar de serem instituições financeiras, as cooperativas de crédito não se equiparam aos bancos [...] constituídas com o objetivo de propiciar crédito e prestar serviços aos seus cooperados”. Esses teóricos abordam, ainda, que uma das características básicas das cooperativas de crédito é a sua segmentação de clientes pelo público que atendem, mediante o portfólio de produtos ofertados por estas, diferindo-se dos bancos comerciais.

Entende-se, ainda, como objetivo das cooperativas de crédito, o disposto no *site* da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB):

Na prática, as cooperativas de crédito são criadas com um único objetivo: prestar serviços financeiros de qualidade para seus associados. E essa definição faz toda a diferença no dia-a-dia do negócio. Porque em vez de tentar comercializar produtos a todo custo, dentro de uma cooperativa de crédito o que se busca é ouvir o cooperado, para oferecer soluções adequadas para o seu perfil e para suas necessidades (OCB, 2017).

De acordo com as informações oficiais fornecidas pelo BACEN (2017), atualmente existem 1.044 cooperativas de crédito no território nacional. Segundo dados da OCB (2017), as cooperativas de crédito no Brasil atendem 7.476.308 associados/cooperados. Ainda segundo a OCB (2017), as cooperativas de crédito empregam 50.268 funcionários em suas dependências.

Resultados e Discussões

Por uma questão de ética e por uma questão jurídica/legal, não será veiculada, neste estudo, nenhuma informação pertinente à imagem das cooperativas analisadas. Também não será exposto qualquer dado que possa vincular a informação pertinente a uma cooperativa específica. Busca-se abordar, de maneira geral, as informações que foram geradas a partir dos dados coletados. Evita-se, desta maneira, qualquer tipo de tendenciosidade que possa: comprometer a pesquisa, comprometer os dados obtidos e comprometer as informações que foram geradas. Respalda-se, portanto, o respeito à imagem das organizações analisadas. Observa-se, ainda, outras variáveis que possam afrontar legalmente e moralmente qualquer um dos entes que foram aqui englobados.

Nesta seção, será discorrida a análise que foi realizada por meio do material coletado. Serão abordados, separadamente, os eixos centrais da ferramenta. Essa separação se dará a fim de um melhor entendimento e de uma melhor assimilação dos dados coletados e das informações geradas. Buscou-se, também, uma apresentação das informações pertinentes ao estudo. Essas informações detalham toda a estrutura do material coletado por meio da ferramenta e dos princípios da Governança Corporativa.

O primeiro eixo da ferramenta, conforme já apresentado, busca a compreensão de como funciona o conselho deliberativo da organização. Constatou-se, em um primeiro momento, que das dez cooperativas de crédito singulares analisadas, oito têm um conselho deliberativo formalmente instituído e possuem divulgadas em seus respectivos *sites* a composição do conselho, conforme preconizado por GIFE (2017). As duas cooperativas restantes não informaram em seus respectivos *sites* as informações sobre o conselho deliberativo. Apenas quatro cooperativas têm uma variação entre cinco a onze conselheiros deliberativos, conforme orientação dos princípios de governança. Uma tem menos de cinco conselheiros. Cinco cooperativas não apresentaram informações sobre a quantidade de conselheiros.

Um caso interessante sobre a diversidade dos conselhos deliberativos é que apenas três cooperativas das que informaram a composição do conselho mantêm mulheres em seus conselhos. Uma das perguntas deste primeiro eixo diz respeito sobre a diversidade necessária para assegurar a missão da organização pelo perfil dos conselheiros, conforme preconizado por GIFE (2017). Para responder a essa pergunta, foram analisadas, sempre que possível, as informações que apresentavam as formações e experiências profissionais dos conselheiros. Cinco das dez cooperativas conseguem alinhar com a missão da organização o perfil profissional e a experiência dos conselheiros no desempenho de suas atividades. Das dez cooperativas analisadas, apenas cinco apresentaram pelo menos vinte por cento de conselheiros independentes em sua composição.

A maior parte das cooperativas, exatamente sete, têm regras claras e definidas sobre escolha, mandato, reeleição e troca de conselheiros, conforme preconizado por IBGC e GIFE (2017). Isso demonstra o cuidado que as instituições em questão têm. Isso coloca em prova todo o processo de lisura perante as partes interessadas, fornecendo aos *stakeholders* uma melhor imagem da organização e de sua atuação nos mercados interno e externo às cooperativas de créditos.

A periodicidade dos encontros dos conselhos está dentro do que aconselha os princípios da Governança Corporativa. A periodicidade aconselhada é de, no mínimo, duas vezes ao ano de acordo com as orientações do GIFE (2017). Os conselheiros têm mais de setenta e cinco por cento de presença nesses encontros, os quais são de extrema importância para as organizações que adotam essas posturas de boas práticas de Governança.

O segundo eixo concentra-se no âmbito de controle e supervisão ligados aos fatores econômicos e financeiros das organizações (GIFE, 2017). Este eixo inicia suas contribuições interpelando sobre a existência de conselhos fiscais. A resposta obtida para essa interpelação é que oito das dez cooperativas têm conselhos formalmente instituídos e funcionando. Duas cooperativas não apresentaram informações pertinentes. Aqui, percebeu-se que a formação dos conselheiros fiscais, em detrimento dos conselheiros deliberativos, possui mais experiência e formação mais coesa com a envergadura da posição assumida. Das oito cooperativas que têm conselhos fiscais ativos e funcionando, sete possuem a diversidade e a experiência necessárias advindas dos conselheiros fiscais.

Os conselhos fiscais averiguados neste estudo possuem autonomia e independência em relação ao conselho deliberativo e em relação à gestão/diretoria executiva das cooperativas. Desses conselhos averiguados, foi possível encontrar dados disponibilizados nos *sites* das cooperativas sobre a forma de arquivamento e de publicidade das informações econômico-financeiras. Revela-se, assim, que sete das dez cooperativas mantêm seus registros de maneira adequada e com informações relevantes às partes interessadas. Essa realidade vem ao encontro da teorização enfatizada pelo IGBC e pelo GIFE (2014).

Outro dado importante sobre as demonstrações contábeis é que oito das dez cooperativas contratam auditores externos para analisar e emitir pareceres. Oito das dez cooperativas informam, em seus respectivos *sites*, que as demonstrações contábeis analisadas pelos auditores e pelos conselheiros são levadas às assembleias gerais e, na falta de irregularidades, são aprovadas.

O terceiro eixo da ferramenta aborda a estratégia e a missão das organizações (GIFE, 2017). Neste eixo, busca-se uma compreensão aprofundada sobre como é o funcionamento das organizações e as estratégias que elas adotam em detrimento da missão e da visão. A primeira pergunta deste eixo vem ao encontro da disponibilidade das informações para as partes interessadas no tocante à missão. Sete das dez cooperativas de créditos informam publicamente em seus *sites* a missão da entidade organizacional.

Em contrapartida do alinhamento entre estratégia e missão organizacional, percebeu-se uma intensa participação do conselho deliberativo na formulação das estratégias dessas

organizações. Isso revela o interesse e a seriedade com que as cooperativas de créditos se empenham com relação aos princípios da Governança. Essas cooperativas aplicam, como fator primordial de boas práticas, as premissas que são instituídas neste eixo. Este terceiro eixo atinge, também, o fomento de informações referentes à saúde econômica/financeira da cooperativa e o alinhamento dessa saúde às premissas da missão e da visão da entidade.

Notou-se, também, que existe uma participação do executivo principal das organizações nas reuniões colegiadas dos conselhos. Notou-se ainda que, conforme preconizado pelos princípios da Governança, esses executivos não integram o conselho, mas estão presentes na maioria das reuniões colegiadas dos conselhos. Em números, percebeu-se que, em sete das dez cooperativas, o executivo principal acompanha as reuniões dos conselhos com assiduidade elevada.

O executivo principal das cooperativas presta contas diretamente ao conselho em sete cooperativas das dez analisadas. Três cooperativas não apresentaram informações referentes a esse processo em nenhum documento público ou mesmo de forma indireta em seus *sites*. A maior parte das cooperativas, sete neste caso, possuem dispositivos legais e claros sobre a sucessão do executivo principal e sua equipe de trabalho. Três não informam ou revelam essas informações publicamente.

O quarto eixo aborda diretamente sobre as políticas institucionais implantadas ou em fase de implantação pelas cooperativas de crédito brasileiras (GIFE, 2017). Este eixo oscila desde códigos de ética e de conduta até mecanismos de resolução de conflitos pertinentes às respectivas cooperativas em seu âmbito de atuação. Aqui, neste eixo, verificou-se que somente seis dessas cooperativas disponibilizavam códigos de conduta e de ética publicamente. Nas quatro cooperativas restantes, não foi possível uma averiguação da existência de tais códigos.

Das seis cooperativas que apresentaram publicamente a existência de códigos de ética e de conduta, percebeu-se que estes estavam dotados de mecanismos para resolução de conflitos internos e externos à organização. Na contramão deste resultado apresentado, apenas uma cooperativa tornou público que equipe e conselheiros assinam formulários de divulgação de conflito de interesses, nos quais se comprometem a informar à organização sempre que perceberem alguma situação desse tipo.

Um ponto positivo encontrado neste eixo, referente às cooperativas analisadas, diz respeito aos canais de denúncia. Oito das dez cooperativas mantinham ativo e funcionando esses canais. Não foi possível a localização de canais reservados para tal finalidade em duas cooperativas. Também não foi possível encontrar nessas duas cooperativas inferências que levassem à existência de algum canal interno.

O quinto e último eixo demonstra a importância assumida na Governança sobre a transparência e a relação com as partes interessadas (GIFE, 2017). Existe uma preocupação, neste eixo, sobre a informação dos processos ocorridos nas instituições e a forma como são disponibilizadas às partes interessadas. As informações disponibilizadas devem ser claras, coerentes e objetivas. Aqui, neste eixo, nota-se que os Indicadores de Governança GIFE incluíram uma série de alternativas que buscam um entendimento aprofundado sobre essas relações ocorridas entre a organização e as partes interessadas.

A primeira pergunta deste eixo já escancara a existência ou não das partes interessadas nas tomadas de decisão (GIFE, 2017). Ficou evidente que seis cooperativas apresentaram relevantes informações públicas sobre esse processo, afirmando, assim, que existe uma representatividade das partes interessadas nas tomadas de decisão. Duas cooperativas mostraram que nem sempre existe essa participação das partes interessadas. Outras duas não demonstraram informação que pudesse levar ao entendimento que afirme ou que negue a representatividade das partes interessadas nas tomadas de decisão.

Mais uma vez, retoma-se a importância da organização, neste caso, a importância das cooperativas de crédito singulares informarem em seus *sites* a missão e a visão que elas têm. A

maior parte das cooperativas disponibilizam em seus respectivos *sites* informações pertinentes a este eixo. Ainda sobre este eixo, que aconselha a publicidade sobre os processos das organizações analisadas, notou-se que sete das dez cooperativas mantêm informações detalhadas sobre seus principais programas, projetos, ações e atividades.

Sete das dez cooperativas analisadas disponibilizam publicamente a estrutura oficial de seus conselhos, entre os quais o deliberativo e o fiscal. Oito cooperativas disponibilizam informações contábeis e relatórios financeiros/econômicos em seus respectivos *sites*. Apenas duas cooperativas informaram em seus *sites* e documentos oficiais da existência de auditorias externas contratadas para tal finalidade.

Conclusões

No primeiro eixo, verificou-se se as dez maiores cooperativas singulares de crédito no Brasil possuem boas práticas de Governança corporativa. As cooperativas apresentaram índices e ferramentas organizacionais, como o conselho deliberativo, de forma eficaz e atuante. Essa atuação ocorre de forma fluida, não ocorre no sentido restritivo, mas sim com grandes ganhos na qualidade dos serviços ofertados pelas cooperativas em questão.

É evidente uma efetividade na composição dos conselhos fiscais. Torna-se mais evidente ainda no que se refere à experiência da maioria dos conselheiros fiscais. Nas cooperativas analisadas, apresentou-se um grau de experiência e de formação bem maior dos conselheiros fiscais do que dos conselheiros deliberativos dessas organizações. Ainda que isso não se torne uma falha gravíssima, os conselheiros deliberativos conseguem efetuar seu papel de forma satisfatória, conforme dados divulgados pela maior parte das cooperativas analisadas. Um ponto primordial notado é a ênfase dada à lisura dos processos ocorridos e publicizados no âmbito das cooperativas.

O segundo eixo que abordou sobre o conselho fiscal é um dos mais satisfatórios em uma análise geral. Apresenta uma formação bem diversificada, que tem possibilidades de um respaldo técnico bem coerente e bem aprofundado com o apresentado pelas organizações em questão. Um fator que indicia isso é que oito das dez organizações apresentam publicamente suas informações contábeis, que foram analisadas pelos conselhos fiscais, e o resultado da análise favorável à aprovação ou à reprovação das informações contábeis.

Outro eixo que proporcionou uma coerência entre o que ocorre na organização e os princípios da Governança foi o terceiro. É possível averiguar um alinhamento entre a missão e a estratégia dessas organizações de maneira bem clara. Esse alinhamento observou não só os processos internos, mas também os processos externos da organização. Outra evidência é a informação pública disponibilizada às partes interessadas de forma coerente e estruturada e com linguagem acessível.

As políticas que tratam sobre a eleição, a reeleição, a sucessão e as suas similaridades são efetivas. Ainda na linha de raciocínio acerca dessas políticas, a forma como devem agir os conselheiros, a direção e o executivo principal ficam bem claras mediante os mecanismos usados pelas cooperativas. A evidência maior disso é a descrição das atividades de cada um deles nos estatutos e nos códigos de ética e de moral das cooperativas de crédito singulares.

O quarto eixo, que trata sobre as políticas institucionais, apresenta um desempenho mediano pelas informações que são disponibilizadas ao público geral. No entanto, percebe-se uma preocupação crescente por parte das cooperativas singulares neste eixo. São evidentes os esforços que estão sendo realizados pelas cooperativas para sanarem a não eficiência das informações que são apresentadas. É perceptível que essa deficiência que tornou este eixo mediano pode comprometer, direta e indiretamente, as organizações analisadas.

Outro eixo que, de maneira geral, apresentou desempenho satisfatório foi o quinto e último. Este eixo evidenciou a transparência e a relação com todas as partes interessadas. Esse desempenho mostra de forma satisfatória o estilo e o propósito do cooperativismo de crédito e

os princípios que estão de uma forma bem simples alinhados com os preconizados pela Governança.

As cooperativas conseguem funcionar efetivamente com os princípios da Governança? Entende-se, a partir dos dados coletados e analisados neste trabalho, que sim. Existe uma relação de transparência bem visível entre as partes interessadas. Essa transparência mostrou-se bem na estrutura apresentada pelas cooperativas e no resultado do trabalho dos conselhos e da direção executiva ao disponibilizarem publicamente as informações pertinentes às partes interessadas, de forma simples e de fácil acesso.

Considera-se, ainda, que as dez cooperativas de crédito singulares no âmbito nacional apresentam desempenho satisfatório quando analisadas pelos princípios e pelas boas práticas da Governança dos indicadores GIFE. É inegável a possibilidade de melhorias nas práticas de Governança, elevando essas boas práticas para um nível com patamares superiores aos estabelecidos hoje. No entanto, não se pode negar que, pelo tempo de funcionamento das cooperativas singulares de crédito em relação a outras instituições financeiras, elas estão em um patamar elevado de qualidade. As cooperativas singulares de crédito prestam serviços com qualidade elevada às partes interessadas.

Referências

BACEN. Banco Central do Brasil. **Relação das instituições em funcionamento no país**. 2017. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/fis/info/instituicoes.asp>. Acesso em: 8 abr. 2017.

BERLE, A.; MEANS, G. **The Modern Corporation and Private Property**. New York: Macmillan, 1932.

BRASIL. **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. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L5764.htm. Acesso em: 7 abr. 2017.

FREITAS, A. F.; FREITAS, A. F.. Análise institucional de mudanças organizacionais em um sistema cooperativo de crédito solidário em Minas Gerais. **Rev. Adm. Pública**. Rio de Janeiro. v. 47, n. 4, p. 999-1019, agosto 2013. Disponível em: <http://www.encurtador.com.br/txGOP>. Acesso em: 7 abr. 2017.

GIFE. Grupo de Institutos Fundações e Empresas. **Quem somos**. 2017. Disponível em: <http://gife.org.br>. Acesso em: 7 mar. 2017.

GIFE. Grupo de Institutos Fundações e Empresa. **Sobre os indicadores GIFE de governança**. 2017. Disponível em: <http://gife.org.br>. Acesso em: 7 abr. 2017.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

IBGC & GIFE. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa e Grupo de Institutos Fundações e Empresas. *In: Guia das melhores práticas de governança corporativa para fundações e institutos empresarias*. 2. ed. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa e GIFE. São Paulo, SP: IBGC & GIFE, 2014.

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

LETHBRIDGE, Eric. Governança corporativa. **Revista do BNDES**, n. 8, dez. 1997. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/13435>. Acesso em: 7 set. 2019.

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. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X). Acesso em: 7 set. 2019.

OCB. **Crédito**. 2017. Disponível em: <http://www.somoscooperativismo.coop.br/#/ramo-credito>. Acesso em: 7 abr. 2017.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

TOSINI, M. de F. C.; BASTOS, A. M. Governança cooperativa: as funções de fiscalização e controle em cooperativas de crédito no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 4, p. 75-89, 2008. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rco/article/view/34722/37460>. Acesso em: 7 set. 2019.

TRINDADE, L. Z.; NETO, S. B.. Análise e percepção dos custos das práticas de governança corporativa: um estudo de caso. **CONTEXTUS Revista Contemporânea de Economia e Gestão**. v. 12, n. 3, set/dez 2014. Disponível em: <http://periodicos.ufc.br/contextus/article/view/32212>. Acesso em: 7 set. 2019.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.