

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS - FUCAPE**

JOSÉ ALTAMIR QUEIROZ BRAGA

GOVERNANÇA CORPORATIVA: Fatores que impactam o desempenho
das cooperativas de crédito integrantes do SICOOB em Minas Gerais

**VITÓRIA
2012**

JOSÉ ALTAMIR DE QUEIROZ BRAGA

GOVERNANÇA CORPORATIVA: Fatores que impactam o desempenho das cooperativas de crédito integrantes do SICOOB em Minas Gerais

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, linha de pesquisa Contabilidade gerencial da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis – Nível Profissionalizante na área de concentração Contabilidade Gerencial.

Orientador: Prof. Dr. Bruno Funchal

**VITÓRIA
2012**

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pelo Setor de Processamento Técnico da Biblioteca da FUCAPE

Braga, José Altamir de Queiroz.

Governança corporativa: fatores que impactam o desempenho das cooperativas de crédito integrantes do Sicoob em Minas Gerais. / José Altamir de Queiroz Braga. Vitória: FUCAPE, 2012. 63p.

Dissertação – Mestrado.
Inclui bibliografia.

1. Governança corporativa 2. Cooperativas de crédito
I.Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças II.Título.

CDD – 657

JOSÉ ALTAMIR DE QUEIROZ BRAGA

GOVERNANÇA CORPORATIVA: Fatores que impactam o desempenho das cooperativas de crédito integrantes do Sicoob em Minas Gerais

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis na área de concentração Contabilidade Gerencial.

Aprovada em 28 de fevereiro de 2012.

COMISSÃO EXAMINADORA

Profº Dr.: BRUNO FUNCHAL
FUCAPE – Business School

Profº Dr.: Valcemiro Nossa
FUCAPE– Business School

Profº Dr.: Alfredo Sarlo Neto
UFES - Universidade Federal do Espírito Santo

AGRADECIMENTOS

A Deus, acima de tudo.

Aos meus pais pela vida e que não mensuraram esforços e incentivaram minha carreira e pelo carinho e amor incondicional.

A todos meus familiares, em especial a minha esposa Marley meu porto seguro e aos meus filhos e tesouros, Luisa e Vitor que aceitaram minha ausência e por me apoiaram nesta conquista, vocês são minha vida.

Ao Prof Dr. Bruno Funchal, meu orientador, pelas horas de orientação e contribuição, críticas construtivas e auxílio na disciplina métodos quantitativos, aprimorando meu conhecimento e meu trabalho, sem você seria muito difícil esta etapa na minha vida.

Aos professores Dr. Aridelmo Teixeira e Valcemiro Nossa pela paciência, cobrança e pelas valiosas contribuições, com certeza vocês foram muito importantes.

Aos professores Dr. Arilton Teixeira e Fabio Moraes da Costa, membros da banca de qualificação, pela críticas construtivas e valiosa contribuições.

A todos os professores Doutores da FUCAPE, da turma 2009/2, que, na arte de ensinar, não mediram esforços em compartilhar seus conhecimentos e contribuíram para nosso crescimento.

Aos colaboradores da FUCAPE, em especial a Adriana, bibliotecária, que não mediu esforços para nos ajudar.

Aos colegas da turma 2009/2, em especial aos de Patos de Minas, Alair, Antônio Marcos (grande incentivador), Jarim, Marcilio e Sandro, foram dois anos de longas viagens, cada um auxiliando o outro, não deixando o cansaço e as dificuldades nos desanimar.

Ao SICOOB Credicopa, nas pessoas da diretoria executiva, Helvécio, Marcus, Simone e Ronaldo Siqueira, pelo incentivo e pelo reconhecimento de nosso trabalho e disponibilidade para realização deste curso.

Aos colegas do SICOOB Credicopa, que me ajudaram nesta caminhada, em especial a Roberta e Dayane.

Ao Unipam, pelo incentivo aos professores, engrandecendo a instituição.

Ao CRC/MG - Conselho Regional de Contabilidade de Minas Gerais e ao Conselho Federal de Contabilidade, pelo apoio e pelo incentivo proporcionado aos contabilistas, os quais permitiram a realização do mestrado.

Ao SICOOB Central Cecremge e SICOOB Central Crediminas pela disponibilização dos dados das cooperativas singulares e pela ajuda na pesquisa.

Ao Banco Central do Brasil pela disponibilização dos dados em especial, a Elvira Cruvinel e Lucio Faria.

A todos que contribuíram em mais esta etapa em minha vida.

“Para que você quer ser o mesmo, quando
você pode ser alguém muito melhor?”
(Richard Blander)

RESUMO

As cooperativas de crédito são instituições de inclusão financeira, geradora de poupança interna, distribuição de renda e melhoria da qualidade de vida dos cooperados (SOARES e SOBRINHO, 2007). Entretanto, para sua perenidade, há necessidade de adoção aos princípios das boas práticas de governança corporativa que de acordo com o projeto do Banco Central (2008), são diretrizes para melhoria do desempenho e fortalecimento da governança em cooperativas de crédito. Foi realizada uma pesquisa, adaptada ao projeto do Banco Central do Brasil, com 21 questões, as quais contribuíram na construção do índice de governança (IGOV). Essa pesquisa foi aplicada às cooperativas do Sistema de Cooperativas Brasileiras (SICOOB), no estado de Minas Gerais, sendo que em dezembro de 2010 havia 160 cooperativas singulares filiadas na data base. O objetivo da pesquisa foi mensurar o nível de governança e conhecer os fatores que impactam no desempenho das cooperativas, relacionando estatisticamente indicadores de rentabilidade e eficiência com indicadores independentes de desempenho. Não se verificou uma relação entre a adesão da governança com o desempenho das cooperativas de crédito, mas constatou-se que a interatividade entre a variável dependente índice de eficiência administrativa (IEA) com o produto do IGOV com Cooperados, ou seja, para instituições que tenham maior número de cooperados e uma governança alta, menor tende a ser o indicador (IEA), demonstrando melhor gerenciamento das despesas administrativas.

Palavras-chave: Cooperativas de Crédito. Governança Corporativa. Desempenho.

ABSTRACT

Credit unions are institutions for financial inclusion that help build up domestic savings, income distribution and to improve the quality of life of the members they are established around. But, in order to maintain them, it is necessary to adopt the principles of good corporate governance practices project of Central Bank of Brazil (2008). These are guidelines for improving performance and strengthening governance in credit unions. A survey matching Central Bank of Brazil's project was carried out, including 21 Corporate Governance issues to build the governance index (IGOV). This survey was applied to credit unions in the Brazilian Cooperative System (SICOOB) in the state of Minas Gerais, which had 160 individual affiliated cooperatives in its data base as of December 2010, in order to measure their level of governance and what factors impacted on their performance. It related statistically independent profitability indicators with performance. We found that there is no relationship between compliance with governance and the performance of credit unions. However, we found a relationship between the index of administrative efficiency (IEA), a dependent variable, with the IGOV product with members, that is, the higher number of members an institution with high governance has, the lower the IEA, which means better management of administrative expenditure.

Keywords: Credit Unions. Corporate Governance. Performance

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Distinção entre Bancos e Cooperativas de Crédito.....	17
Tabela 2: Regulamentos para Cooperativas de Crédito	20
Tabela 3: Evolução das Cooperativas de Crédito e sua participação nos agregados bancários.....	22
Tabela 4: Total de Cooperativas por segmento no estado de Minas Gerais.....	23
Tabela 5: Total das Cooperativas de Crédito por região no Estado de Minas Gerais em 12/2010	24
Tabela 6: Conflito de agência empresa x Cooperativas de Crédito	33
Tabela 7: Estatística descritiva estrutura de governança, variáveis dependentes e independentes de desempenho	42
Tabela 8: Regressão variável dependente de desempenho ROE	44
Tabela 9: Regressão variável dependente de desempenho ROA	45
Tabela 10: Regressão variável dependente de desempenho IEA	46

LISTA DE SIGLAS

BACEN – Banco Central do Brasil

BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento

COSIF – Plano Contábil das Instituições do Sistema Financeiro Nacional

CMN – Conselho Monetário Nacional

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IEA- Índice de Eficiência Administrativa

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras

PACs – Postos de Atendimento Cooperativo

ROA – Retorno sobre o Ativo

ROE – Retorno sobre o Patrimônio Líquido

ROI- Retorno sobre o Investimento

SICOOB – Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil

SICOOB CENTRAL CECREMGE – Central das Cooperativas de Economia e Crédito de Minas Gerais Ltda.

SICOOB CENTRAL CREDIMINAS - Cooperativa Central de Crédito de Minas Gerais Ltda.

TRI – Taxa de Retorno sobre o Investimento

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 COOPERATIVAS DE CRÉDITO.....	16
3 REFERENCIAL TEÓRICO.....	26
3.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA EM FIRMAS X COOPERATIVAS DE CRÉDITO	26
3.2 CONFLITO DE AGÊNCIA EM FIRMAS X COOPERATIVA DE CRÉDITO	30
4 METODOLOGIA	35
5 RESULTADOS.....	42
5.1 ESTATÍSTICA DESCRITIVA.....	42
5.2 REGRESSÃO.....	44
6 CONCLUSÃO	49
REFERÊNCIAS.....	52
ANEXO A – Questionário disponibilizado às cooperativas para formação do IGOV.....	59
ANEXO B – Variáveis utilizadas na pesquisa.....	62

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho se propôs a demonstrar como a utilização e a adoção das boas práticas de governança corporativa, no que tange à representatividade e participação, à gestão e fiscalização, impactam no desempenho das cooperativas de crédito do Sistema de Cooperativas de Crédito no Brasil - SICOOB no estado de Minas Gerais. As cooperativas de crédito são consideradas pelo Banco Central do Brasil- BACEN como um dos principais agentes fomentadores de créditos e serviços, sendo um instrumento de política de acessibilidade ao crédito do sistema financeiro nacional de acordo com Soares e Sobrinho (2007).

É evidente a evolução do número de cooperados no Brasil, de acordo com dados do Banco Central do Brasil BACEN (2011), existem hoje com mais de 4 milhões de associados, e a cada ano, este número tem tido uma expansão crescente, aumentando a representatividade econômica e social do cooperativismo. O sistema de cooperativa de crédito vem passando por mudanças significativas, consolidando-se e buscando ganhos de escala e eficiência, sendo, então uma alternativa financeira, conforme Fontes Filho, Soares e Ventura (2008).

Diante desse crescimento, os gestores têm que atender as expectativas e as necessidades dos cooperados, observando a proposição das diretrizes de boas práticas de governança. Isso dá solidez e eficiência para um crescimento sustentado das cooperativas, de acordo com Marques e Ventura (2008).

Este desenvolvimento das cooperativas é um importante indutor na economia do país. King e Levine (1993) constataram que um aumento de 10 pontos percentuais na proporção de crédito privado do sistema bancário em relação ao PIB

está associado a um aumento na taxa anual de crescimento do PIB de cerca de 1/3 de ponto percentual.

Do ano de 2007 a 2010, de acordo com dados do BACEN, observa-se um crescimento de 81% em Ativos, e hoje a participação é de R\$68,59 bilhões, em depósitos na ordem de R\$28,57 bilhões é em operações de crédito uma carteira de R\$30,09 bilhões, que são geridos por um conselho de administração eleito entre os associados e uma diretoria executiva composta por parte dos membros do mesmo conselho eleito.

Conforme Becht, Bolton e Roell (2002), a governança está preocupada em resolver problemas de ação coletiva e conciliação dos conflitos de interesses entre os vários detentores de direitos corporativos.

Diante disso, procura-se verificar se as normas e os procedimentos emitidos pelas autoridades competentes são indutores para as boas práticas de governança em cooperativas de crédito, e se impactam no desempenho das cooperativas do SICOOB no estado de Minas Geras, no sentido de manter a solidez para perenidade do sistema.

A separação da gestão da execução e do interesse do cooperado está relacionada ao conflito de agência. Além disso, a transparência, a veracidade das informações, o monitoramento e a independência dos conselhos são componentes de uma boa governança para mitigar estes conflitos (BRANCHE BAKER, 2000).

Corroborando com o problema de assimetria de poder do “efeito carona”, Emmons e Schmid (1999) comentam que na medida em que o número de cooperados cresce, cresce também a atitude em eximir dos custos de gerenciamento e/ou influenciar na gestão, presumindo que os outros farão.

Assim, quanto maior for o quadro de cooperados, tende-se a ter um maior desalinhamento de interesse e assimetria de informação, em que os cooperados eximem-se dos custos de monitoramento, presumindo o que os outros farão, identifica-se o efeito carona e maiores serão os problemas de governança. Por outro lado, se existisse somente um único cooperado, não haveria o desalinhamento e assimetria de informação.

Nos Estados Unidos, a diversificação do poder acionário com direito a voto é mais fracionada e, de acordo com Hallqvist (2003, p.35), “a separação entre os poderes dos executivos e conselho de administração é clara”. No Brasil, 85% das ações com direito a voto das grandes corporações são controladas, em média, por três acionistas, o que pode gerar conflito de interesses.

Nas cooperativas de crédito, apesar de não existir concentração de propriedade, de acordo com Soares e Ventura (2008), cada cooperado, independentemente da quantidade de quotas capitais que possuir, tem somente um voto na assembleia (CUEVAS e FICHER 2006). Existe também um comportamento que gera assimetria de poder, o chamado “efeito carona”, sentimento que pertence à propriedade dos associados. Este efeito se manifesta quando as pessoas sentem que suas contribuições representam pouco para o todo, ou não lhes permite capturar benefícios individuais (*free rider*), motivo este que justifica a baixa participação dos cooperados nas assembleias, de acordo com Cuevas e Ficher (2006).

Para que as cooperativas de crédito alcancem os seus propósitos de uma constituição eficiente, de acordo com Soares e Sobrinho (2007), é fundamental a qualidade da governança corporativa, a qual passa pelos requisitos relacionados à segurança, credibilidade e qualidade dos serviços prestados, que mantêm uma

relação intrínseca com o desempenho apresentado e, conseqüentemente, mantém a sua perenidade.

Segundo Oliveira Júnior (1996), competindo em mercados dinâmicos e em crescimento contínuo, as cooperativas de crédito obrigam-se a extrair de seus negócios uma margem de rentabilidade que possa manter sua capacidade estratégica de obtenção da tecnologia e acumulação de capital.

Para avaliar a governança nas cooperativas de crédito, foram enviados eletronicamente a todas cooperativas integrantes do Sistema Cooperativas de Crédito no Brasil- SICOOB, no estado de Minas Gerais, no total de 160, através das duas centrais, SICOOB Central Crediminas e SICOOB Central Cecremge, um questionário (Anexo 1) para construção do índice de governança. Esse questionário foi adaptado do trabalho de Pinto (2008), sendo acrescentado o item de número 10, a respeito da avaliação sobre representatividade e participação, no qual foi construído o Índice de Governança Corporativa (IGOV), com referência à representatividade e à participação, gestão e fiscalização. Este índice foi comparado estatisticamente com indicadores de desempenho, medidos através do Retorno do Ativo (ROA), Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE) e Índice de Eficiência Administrativa (IEA).

Foi realizada também a regressão de mínimos quadrados ordinários (MQO), entre as variáveis de desempenho dependentes (ROA); (ROE) e (IEA) e as variáveis de controle, índice de governança (IGOV); ativo (AT); capital (CAP); cooperados (CQS); idade das cooperativas (IC); quantidade de funcionários (QF); e cooperativas com segmento de livre admissão (S Livre). Não se verificou uma relação entre a adesão da governança com o desempenho das cooperativas de crédito, mas constatou-se que há interatividade entre a variável dependente índice de eficiência

administrativa (IEA) com o produto do IGOV com Cooperados, ou seja, para instituições que têm maior número de cooperados e uma governança alta, menor tende a ser o indicador (IEA), demonstrando melhor gerenciamento das despesas administrativas.

O índice de governança (IGOV), em geral, não tem efeito sobre a rentabilidade podendo ser explicado pela forma de constituição das cooperativas que não visam lucro, de acordo com a Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971, que tem efeito para cooperativas com muitos cooperados.

Este trabalho encontra-se estruturado em 6 partes. A introdução consta do capítulo 1; no capítulo 2, apresentam-se as definições a cerca das cooperativas de crédito; já no capítulo 3, encontra-se a fundamentação teórica que embasa esta pesquisa; o capítulo 4 apresenta a metodologia utilizada; no capítulo 5, encontram-se o tratamento estatístico e os resultados e no capítulo 6, encontram-se as considerações finais. Posteriormente, vêm as referências, seguidas dos anexos, onde se encontram o questionário enviado às cooperativas na construção do IGOV e o quadro com as variáveis utilizadas nesta pesquisa.

Capítulo 2

2 COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Sociedades cooperativas são instituições de pessoas, com forma e natureza jurídica própria, constituídas para prestar serviços aos associados, cujo regime jurídico é instituído pela Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, artigo 4º, que define a Política Nacional do Cooperativismo.

Por serem consideradas instituições financeiras e integrantes do Sistema Financeiro Nacional, as cooperativas de crédito estão subordinadas à Lei 4.595 de 31 de dezembro de 1964, que dispõe sobre a política e sobre as instituições monetárias, bancárias e creditícias, e cria o Conselho Monetário Nacional. A resolução do CMN/BACEN 3.859, de 27 de maio de 2010, altera e consolida as normas relativas à constituição e ao funcionamento de cooperativas de crédito.

Diante das mudanças normativas, há utilização de mecanismos e princípios das boas práticas de governança corporativa, sendo utilizados pelas cooperativas e denominados de governança cooperativa pelo BACEN. A utilização de um novo modelo de governança tem como objetivo principal aumentar a participação das cooperativas de crédito, conforme Lima, Araújo e Amaral (2008), no Sistema Financeiro Nacional (SFN). Isso proporciona maior inclusão, principalmente da população de baixa renda, aos produtos e serviços bancários tradicionais.

No Brasil, segundo dados da Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB, a primeira cooperativa de crédito urbana foi constituída em 1889, em Ouro Preto, no Estado de Minas Gerais. Passaram-se 100 anos e hoje são 1.370 cooperativas de crédito no país. Observa-se, então, a evolução e a complexidade

das organizações, a busca pela profissionalização da gestão a fim de executar a sua missão (TRETER, 2004).

As cooperativas de crédito, segundo Soares e Sobrinho (2007), são um importante veículo de acesso aos serviços financeiros, pois induzem a concorrência com os bancos, sendo elemento estratégico do Sistema Financeiro Nacional. De acordo com Cuevas e Ficher (2006), as cooperativas canalizam seus recursos e serviços em programas de desenvolvimento das regiões mais pobres contribuindo com a melhoria das regiões e distribuindo renda.

Segundo Pinheiro (2008), as cooperativas de crédito são instituições financeiras que se propõem a prestar serviços financeiros aos associados, como concessão de crédito, captação de depósitos à vista e a prazo e prestação de serviços diversos.

Conforme Brown (2002) as necessidades dos cooperados fazem parte do compromisso das cooperativas em aplicar os princípios de cooperação para atender às necessidades econômicas, financeiras e de prestação de serviços, para as comunidades onde estão inseridas participando do desenvolvimento tão vital para as comunidades onde atuam.

Conforme Souza e Meinen (2010) muitas razões podem motivar alguém a participar de uma cooperativa de crédito, nesse sentido listam alguns argumentos, conforme mostrados na Tabela 1:

TABELA 1: DISTINÇÃO ENTRE BANCOS E COOPERATIVAS DE CRÉDITO

1. BANCOS	2. COOPERATIVAS DE CRÉDITO
a) São sociedade de capital	a) São sociedades de pessoas
b) O poder é exercido na proporção do número de ações	b) O voto tem peso igual para todos (uma pessoa um voto)
c) As deliberações são concentradas	c) As decisões são partilhadas entre muitos
d) O administrador é um 3º (um homem do mercado)	d) O administrador é do meio (cooperativado)

e) O usuário das operações é mero cliente	e) O usuário é o próprio dono (cooperativado)
f) O usuário não exerce qualquer influência na definição do preço dos produtos	f) Toda a política operacional é decidida pelos próprios usuários/donos (cooperativados)
g) Podem tratar distintamente cada usuário	g) Não podem distinguir: o que vale para um, vale para todos (art. 37 da Lei nº 5.764/71)
h) Preferem o grande poupador e as maiores corporações	h) Não discriminam, voltando-se mais para os menos abastados
i) Priorizam os grandes centros (embora não tenham limitações geográficas)	i) Não restringem, tendo forte atuação nas comunidades mais remotas (mesmo porque, em razão de sua natureza comunitária, têm limitação de área geográfica)
j) Têm propósitos mercantilistas	j) A mercadoria não é cogitada (art. 79, parágrafo único, da Lei nº 5.764/71)
k) A remuneração das operações e serviços não tem parâmetro/limite	k) O preço das operações e dos serviços visa à cobertura de custos (taxa de administração)
l) Atendem em massa, priorizando, ademais o auto serviço	l) O relacionamento é personalizado/individual
m) Avançam pela competição	m) Desenvolvem-se pela cooperação
n) Visam ao lucro por excelência	n) O lucro está fora do seu objeto (art. 3º da Lei 5.764/71)
o) O resultado é de poucos donos (nada é dividido com os clientes)	o) O excedente (sobras) é definido pelos cooperados e distribuído entre todos (usuários), na proporção das operações individuais, reduzindo ainda mais o preço final pago pelos cooperados
p) No plano societário, são regulados pela Lei das Sociedades Anônimas	p) São reguladas pela Lei Cooperativista.

Fonte: Souza e Neinen (2010, pag. 39)

Nota: Adaptada pelo autor

As cooperativas de crédito são classificadas como cooperativas singulares, ou de 1º grau, quando prestam serviços diretamente aos cooperados (associados), pois oferecem assistência financeira e estimulam a formação da carteira por meio de depósitos à vista e a prazo, além de prestarem serviços diversos aos seus cooperados. Já as cooperativas de 2º grau, também chamadas de cooperativas centrais e de federações de cooperativas são constituídas por cooperativas singulares, com o objetivo de organizar, em comum e em maior escala, os serviços econômicos e assistenciais de interesse de suas filiadas, que integram e orientam

suas atividades, sendo responsáveis pela centralização financeira, pelo controle e pela supervisão das singulares. As cooperativas de 3º grau ou confederações são constituídas por centrais ou federações de cooperativas e têm por objetivo orientar e coordenar as atividades das filiadas, nos casos em que o volume dos empreendimentos transcenderem o âmbito de capacidade ou conveniência de atuação das centrais ou federações, segundo Pinheiro (2008).

Em dezembro de 2010, de acordo com o BACEN (2010) o sistema cooperativista era composto por 1.370 cooperativas singulares, 38 cooperativas centrais e 1 Confederação. A Figura 1 mostra a representação do Sistema de Crédito Cooperativo, em forma de uma pirâmide. No ápice estão as cooperativas de 3º grau, as confederações; no meio, as cooperativas de 2º grau, representadas pelas centrais; e, no primeiro nível, as cooperativas de 1º grau ou chamadas de singulares.



FIGURA 1: ESTRUTURA DO SISTEMA DE CRÉDITO COOPERATIVO
Fonte: Naves (2007. p. 40)

As cooperativas de crédito estão sujeitas a uma forte regulamentação (interna e externa) e supervisão do Banco Central do Brasil (BACEN), como qualquer outra instituição financeira de acordo com (LEI 4595/64), monitorando as cooperativas para regular a solvência, protegendo os depositantes e promovendo a estabilidade do sistema financeiro nacional. (CUEVAS e FICHER, 2006)

Mesmo com esta forte regulamentação, segundo Lima, Araujo e Amaral (2008) existe uma tendência dos tomadores de empréstimos dominarem a direção das cooperativas de crédito e exercerem a gestão de acordo com os interesses destes grupos, fato este que potencializa o aumento da inadimplência. De acordo com Lima, Araújo e Amaral (2008), esses tomadores de empréstimo geram um conflito de interesse e um aumento da inadimplência.

O que era previsto por Lima, Araújo e Amaral (2008, p. 4), no relatório de estabilidade financeira do Banco Central do Brasil de maio de 2003, era a intenção de criar avanços na regulamentação do setor cooperativista de crédito e viabilizar as metas do Governo de expansão e redução do custo do crédito no Brasil.

Dentre os regulamentos de controle emitidos pelo Conselho Monetário Nacional (CMN) e pelo BACEN, Pinheiro (2008) destaca a cronologia das normas sobre cooperativas:

TABELA 2: REGULAMENTOS PARA COOPERATIVAS DE CRÉDITO

NORMAS	TEMA TRATADO
Resolução nº 2.554/98 do CMN, BACEN	Implantação e implementação dos sistemas de controles internos.
Resolução nº 3.058/02 do CMN, BACEN	Permitia a constituição de cooperativas de livre admissão de cooperados, mas estabelecia no projeto de constituição a descrição de controles internos, revogado e implementado posteriormente pela Resolução 3.464/07.

Resolução nº 3.041/02 do CMN, BACEN	Estabelece condições para o exercício de cargos em órgãos estatutários de instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo BACEN.
Circular nº 3.294/05 do BACEN	Reduziu para 20% o fator de ponderação dos riscos das operações entre as cooperativas centrais, suas filiadas e das realizadas entre centrais e bancos cooperativos.
Resolução nº 3.442/07 do CMN, BACEN	Trouxe os principais avanços normativos para funcionamento, alterações estatutárias, o que possibilitou a transformação de cooperativas de livre admissão em áreas com até 1,5 milhões de habitantes com a realização de auditoria externa. Revogada pela Resolução nº 3859/10.
Resolução nº 3.464/07 do CMN, BACEN	Define a implementação da estrutura de gerenciamento de risco de mercado.
Resolução nº 3.490/07 do CMN, BACEN	Define critérios para apuração do patrimônio de referência exigido (PRE).
Resolução nº 3.859/10 do CMN, BACEN	Um dos principais marcos regulatórios que “Alteram e consolidam as normas relativas à constituição e ao funcionamento de cooperativas de crédito”, em especial a constituição, incorporações de cooperativas de livre admissão de associados, conforme previsto por Lima, Araújo e Amaral (2008, p.4). De acordo com o artigo 17º da citada resolução, que prevê a exigência da aplicação de princípios de governança corporativa, a ser aprovado pela assembleia geral dos cooperados, esta deve abordar os aspectos de representatividade e participação, direção estratégica, gestão executiva, fiscalização e controle, e contemplar a aplicação dos princípios de segregação de funções na administração, transparência, equidade, ética, educação cooperativista, responsabilidade corporativa e prestação de contas. Esta resolução BACEN visa a disseminar diretrizes para as boas práticas de governança e contribui para o crescimento sustentado do segmento das cooperativas de crédito.

Fonte : Pinheiro (2008)

Nota : Adaptada pelo autor

A Tabela 3 apresenta a evolução em termos percentuais das cooperativas de crédito nos principais agregados financeiros no segmento bancário do Brasil no ano de 1997 a 2010.

TABELA 3: EVOLUÇÃO DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO E SUA PARTICIPAÇÃO NOS AGREGADOS BANCARIOS.

Período	Quantidade de Cooperativas*	Patrimônio Líquido* (%)	Ativo Total* (%)	Depósitos* (%)	Operações de crédito* (%)
1997	1015	1,55	0,37	0,47	0,74
1998	1088	1,59	0,50	0,59	0,93
1999	1183	1,80	0,66	0,79	1,14
2000	1235	1,99	0,76	1,03	1,24
2001	1379	2,02	0,90	1,31	1,61
2002	1430	2,17	1,04	1,52	1,77
2003	1454	2,24	1,28	1,82	2,14
2004	1436	2,56	1,43	1,40	2,30
2005	1439	2,86	1,49	1,37	2,27
2006	1452	3,16	1,91	1,78	2,75
2007	1465	2,61	1,50	1,45	2,41
2008	1453	2,11	1,33	1,28	2,61
2009	1405	2,35	1,45	1,37	2,57
2010	1370	2,40	1,61	1,66	2,44

* Fonte: Cosif Transação Pcos200 (Doc 4010) BACEN, inclui bancos múltiplos, comerciais CEF e cooperativas

** Fonte: Unacad BACEN,

Nota: Elaborada pelo autor

Pode-se observar a expansão do cooperativismo de crédito no estado de Minas Gerais por meio do Sistema Cooperativo de Crédito no Brasil- SICOOB. Conforme dados do SICOOB Crediminas e Cecremge, em 12/2010, sendo 160 cooperativas e mais 240 Pac's¹, que contam com 681 mil cooperados e 400 postos de atendimento no estado, movimentando R\$3,47 bilhões de reais em operações de crédito, R\$3,4 Bilhões de Reais em depósitos e R\$7,78 bilhões de reais em ativos.

¹ PAC- Posto de atendimento cooperativo, conforme dispõe a resolução 2.099 BACEN de 17/08/1994

Recursos estes disponibilizados à população em regiões do estado onde não existe o sistema bancário comercial do país, gerando renda e poupança interna para o município.

Verifica-se uma redução de 5,7% no número de cooperativas de 2008 para o ano de 2010, não pelo fechamento das cooperativas, mas porque as cooperativas estão se unindo para ganhar estrutura de capital para alavancar mais negócios nas regiões de atuação. De acordo com Fried, Lovell e Yaisanwarng (1998), as fusões podem ser eficazes na melhoria do desempenho das cooperativas.

As cooperativas de crédito podem ser classificadas por segmento, de acordo com a natureza das atividades ou por seus cooperados. A Tabela 4 demonstra a quantidade de cooperativas de crédito por segmento e pontos de atendimento no Estado de Minas Gerais, em 31/12/2010.

TABELA 4: TOTAL DE COOPETATIVAS POR SEGMENTO NO ESTADO DE MINAS GERAIS.

SEGMENTO	SINGULARES	PACS	ASSOCIADOS
Rural	20	66	72.681
Livre Admissão	78	388	413.248
Profissional Liberal	4	36	39.289
Empresários	14	26	40.842
Micro Empreendedores	5	15	21.902
Empregados	39	19	93.976
TOTAL	160	550	681.938

Fonte: SICOOB Central Cecemge e SICOOB Central Crediminas (2011).

Nota: Adaptada pelo autor.

As cooperativas do SICOOB em Minas Gerais atendem 681,9 mil cooperados, somando pessoas físicas e jurídicas, sendo que no segmento de livre admissão detêm 60,6% do total de cooperados.

A Tabela 5 mostra a abrangência do cooperativismo de crédito no estado de Minas Gerais que atende todas as regiões no estado, inclusive as cidades nas quais somente as cooperativas de crédito estão presentes, gerando a poupança interna, a inclusão financeira e o desenvolvimento das cidades. (CARVALHO e LEITE, 2004).

TABELA 5: TOTAL DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO POR REGIÃO NO ESTADO DE MINAS GERAIS EM 12/2010

REGIÃO	TOTAL SEDE	TOTAL PACS
Alto Paranaíba	13	31
Central	46	115
Centro Oeste	28	58
Jequitinhonha	4	33
Mata	11	96
Noroeste	4	12
Norte de Minas	6	32
Rio Doce	11	68
Sul de Minas	23	80
Triângulo	14	25
TOTAL	160	550

Fonte: SICOOB Central Cecemge e SICOOB Central Crediminas (2011).

Nota: Adaptada pelo autor.

Verifica-se, de acordo com a Tabela 5, que as cooperativas de crédito estão presentes em todas as regiões do estado de Minas Gerais atendendo todos os tipos de pessoas e instituições onde não existem outras instituições financeiras.

As cooperativas de crédito têm como princípio básico o mutualismo. Este é definido como uma associação de pessoas que se unem para atender suas necessidades econômicas e sociais em comum, aplicando seus recursos na comunidade na qual estão inseridos (SOARES e VENTURA, 2008). A cooperativa de crédito é um agente importante para o desenvolvimento sustentável regional, ou

seja, há uma formação de poupança interna e financiamento que geram empregos e distribuição de renda. (SOARES e SOBRINHO, 2007).

Na forma de agente financeiro, as cooperativas de crédito são organizações que promovem melhor distribuição de renda, uma vez que o diferencial das taxas de juros das mesmas, em relação às taxas cobradas pelos bancos comerciais, fica com os próprios associados, que provavelmente irão investir na economia da região onde moram, o que acaba contribuindo para a constituição de uma poupança interna e para o crescimento e desenvolvimento econômico regional. (BIALOSKORSKI NETO e BALIEIRO, 2001)

De acordo com pesquisa e dados do Banco Interamericanos de Desenvolvimento- BID (1995), estima-se que menos de 5% dos microempresários da América Latina têm acesso ao crédito a partir do sistema financeiro formal. (WESTLEY e SHAFFER, 1997).

Capítulo 3

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA EM FIRMAS X COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Conforme Shleifer e Vishny (1997, p.737), a governança corporativa visa alinhar os sistemas de controle, monitoramento e incentivos, em que as decisões dos gestores sejam realizadas no melhor interesse dos proprietários.

Estes sistemas de controle, monitoramento e incentivos divergem de país para país. Conforme IBGC (2010), não existe uma convergência para um modelo prático de aplicação de governança nos mercados, mas todos se baseiam nos princípios da transparência, da independência e da prestação de contas (*accountability*), usados como meio de atrair investimentos para os negócios das empresas e, conseqüentemente, o desenvolvimento do país.

Mesmo em países com similaridade de idioma, como nos EUA e Reino Unido, os sistemas de governança apresentam diferentes estilos de estruturas e enfoque (IBGC, 2010),

Hoje, a comunidade internacional prioriza a Governança Corporativa, relacionando-a a um ambiente institucional equilibrado e à política macroeconômica de boa qualidade. O G8, grupo das nações mais ricas do mundo, considera a Governança Corporativa um pilar da arquitetura econômica global. A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) desenvolveu uma lista de princípios de Governança Corporativa e promovem periodicamente, em diversos países, mesas de discussão e avaliação dessas práticas. Banco Mundial e Fundo Monetário Internacional (FMI) consideram a adoção de boas práticas de Governança Corporativa como parte da recuperação dos mercados mundiais, fragilizado por sucessivas crises em seus mercados de capitais. (IBGC, 2010)

Como mecanismo de controle, cita-se nos EUA a Lei Sarbanes-Oxey de 2002 (DELOITTE, 2011), promulgada após uma série de escândalos no mercado de

capitais americano, com o intuito de recuperar a credibilidade do mercado de Capitais, criando um novo ambiente de governança corporativa com responsabilidade e com sanções aos administradores e aumentando a transparência e a independência de trabalho das auditorias.

No Brasil, os primeiros indícios de controle surgiram com a Lei das Sociedades Anônimas, nº 6.404/76, a qual fixou as competências e o aparecimento dos primeiros conselhos com papel efetivo de controle dos negócios, conforme Araujo, Siqueira e Simioni (2007).

Posteriormente, o tema de governança corporativa teve início na década de 90, sendo que em 1995 foi criado o Instituto Brasileiro de Conselho de Administração (IBCA), focando somente no conselho de administração (HALLQVIST, 2003).

Pela necessidade de ampliar a atividade, de forma a abranger o funcionamento, a composição e as atribuições do conselho de administração, o instituto passou a se denominar Instituto Brasileiro de Governança (IBGC). Logo, surgiu, em 1999, a primeira versão do código do IBGC sobre governança corporativa. Posteriormente, foram editadas versões em 2001, 2004 e em 2009 devido à fragilidade e à necessidade da adoção de boas práticas de Governança Corporativa. Esses códigos difundem as melhores práticas de governança na América Latina (FERNANDES *et al.* 2011).

Outra contribuição para a disseminação das práticas de governança corporativa no Brasil partiu da Bolsa de Valores de São Paulo, quando criou segmentos específicos para empresas com padrões superiores de governança corporativa com objetivo de reduzir o risco e incerteza no investimento, de acordo com IBGC (2010).

Para Malacrida e Yamamoto (2006, p. 68), governança corporativa é o conjunto de práticas que tem por finalidade aperfeiçoar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital:

Governança corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietário, Conselho de Administração, Diretoria e órgão de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade. (IBGC, 2009, p.19).

Devido à complexidade do Sistema Financeiro Nacional, no qual as cooperativas estão inseridas, uma gestão de qualidade para manter o equilíbrio entre o sistema de cooperativismo de crédito nos três níveis e os interesses diversos dos cooperados é necessária, já que o principal desafio dos gestores é o crescimento das cooperativas, bem como a proteção dos cooperados. (VENTURA, 2010).

A governança corporativa, como técnica ou sistema de estruturação societária, não deve ser vista apenas sob a ótica da otimização da relação retorno-risco ou como meio de captar recursos no mercado a custos mais baixos (YAMAMOTO, 2010).

De acordo com Bauer, Guenster e Otten (2004), as empresas, se bem governadas, tendem a ter retornos mais altos, aumentando a confiança do investidor e, por conseguinte, o valor da empresa.

As instituições com as melhores práticas de governança corporativa têm melhor desempenho operacional e retorno de ações, sendo melhores avaliadas conforme estudos de Klapper e Love (2002).

Em países onde a proteção legal dos investidores é alta, o desenvolvimento do mercado financeiro é estimulado, pois eles sentem-se protegidos contra a expropriação dos gestores (LA PORTA *et al.*, 2000).

Segundo Ramos e Martinez (2006, p. 2),

conforme publicação no site do IBGC (2003), em junho de 2000, a McKinsey & Co, apurou que os investidores pagariam entre 18% a 28% a mais por ações de empresas que adotam melhores práticas de administração e transparência. Dentre as conclusões desta pesquisa, destacam-se a importância dos direitos dos acionistas, as práticas do conselho de administração serem tão importantes quanto à performance financeira e as práticas de Governança Corporativa como a qualidade de administração.

Para manter a perenidade e longevidade das cooperativas de crédito o Banco Central do Brasil elaborou o projeto de governança corporativa. De acordo com Ventura (2008), o termo governança corporativa refere-se a um conjunto de mecanismos de controles, internos e externos, que permite aos cooperados definir e assegurar a execução dos objetivos da cooperativa, o que garante a sua continuidade e os princípios cooperativistas.

Estas normas são definidas para garantir o conhecimento dos negócios da cooperativa, de modo que a participação dos cooperados garanta a perenidade da atividade.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2009) elaborou os princípios básicos de governança corporativa que se aplicam a todos os tipos de organizações, independentemente da natureza jurídica ou dos tipos de controle, aplicáveis também às cooperativas de crédito, sendo:

Transparência: além das informações impostas em razão de legislação, as informações as partes interessadas devem ser disponibilizadas. O que gera confiança das partes envolvidas no relacionamento com a empresa. Não devendo se restringir apenas nas informações econômico-financeiras, relacionando os demais fatores inclusive o intangível que norteia a ação gerencial e criação de valor.

Equidade: tratamento igual a todos sócios (cooperados) e demais

interessados (*stakeholders*). Políticas e atitudes discriminatórias sob qualquer pretexto são inaceitáveis.

Prestação de contas (*accountability*): os agentes de governança (Conselho de administração, conselho fiscal, gestores e auditores) devem prestar contas assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.

Responsabilidade corporativa: os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental dos negócios e operações. (IBGC, 2009)

Corroborando com os estudiosos em governança, Correia e Amaral (2005, p.125) afirmam que “governança refere-se, assim, a um conjunto de relações entre a gerência corporativa e o conselho de administração e os demais grupos que possuem algum vínculo direto com a empresa.”

Sendo definidas as responsabilidades estratégicas e executivas para uma boa governança corporativa é o sistema pelo qual as sociedades empresariais são dirigidas e controladas (ISSAKSOON, 2009). Neste sistema, segundo Issakson (2009), é especificada a distribuição dos direitos e responsabilidades dos diferentes agentes, para que todos os elementos que são essenciais, compreendam a estrutura de governança para melhorar o desempenho e o sucesso da organização.

3.2 CONFLITO DE AGÊNCIA EM FIRMAS X COOPERATIVA DE CRÉDITO

Quando ocorre a separação entre a propriedade e gestão das empresas, iniciam-se os problemas de governança. Nas organizações privadas com capital negociado em bolsas de valores, há muita pressão do acionista e um certo controle corporativo (SOARES e VENTURA, 2008). Como existem diversos tipos de controles de capital, as práticas de boa governança corporativa orientam na solução dos conflitos entre os *shareholders* e *stakeholders*.

O conflito de agência nas firmas ocorre também quando a ação do principal executivo, o agente contratado ou eleito tenta tirar proveito de vantagens de sua posição, que não seja de interesse dos acionistas o principal, estes avessos a risco, havendo assimetria informacional, conforme Emmons e Schmid (1999).

Fontes Filho, Marucci e Oliveira (2008) dizem que a motivação dos associados em acompanhar as decisões dos gestores é proporcional ao risco que corre o cooperado. Por ser uma sociedade limitada, o risco financeiro está associado ao seu capital integralizado.

Nas cooperativas de crédito, as segregações das funções estratégicas e executivas não existiam até a resolução 3.859/10 do BACEN, que veio regulamentar a separação dessas funções. O poder de decisão ficava em poder do principal executivo ocasionando uma forte centralização do poder. Ou seja, os próprios cooperados assumem funções diretivas na empresa, portanto, não ocorre a completa separação entre a propriedade e o controle (ZYLBERSZTAJN, 1993). O próprio cooperado (agente) assume o controle das decisões, não existindo uma característica da profissionalização, sendo que o controle é exercido pelo mesmo agente o qual assume as características de cliente e de proprietário.

Lima, Araujo e Amaral (2008) destacam que o fato do executivo principal ter mais informações que os outros cooperados pode afetar a governança, gerando conflitos entre as partes relacionadas.

As cooperativas de crédito não pertencem ao mercado acionário, pois não estão sujeitas ao escrutínio dos investidores, já que cada cooperado tem direito somente a um voto, independente da quantidade de seu capital na cooperativa de crédito, diferente dos bancos que são constituídos por ações e estão expostos ao

risco sistêmico, ou seja, risco de quebra de instituição financeira, o que contamina todo o sistema de cooperativismo de crédito (SOARES e VENTURA, 2008, p.13).

Soares e Ventura (2008) ainda informam que o princípio da transparência é que define as práticas de governança, pois os gestores devem assegurar aos cooperados (proprietários) que possuam o pleno conhecimento dos resultados e quaisquer outras informações. Essa governança busca melhorar a interpretação e auxiliar os cooperados (proprietários) nas decisões a serem tomadas nas assembleias.

De acordo com Tosini e Bastos (2008), o conceito teórico para fundamentar este trabalho deriva da teoria da agência, explorando aspectos entre propriedade e gestão, riscos de comportamento ou risco moral (*moral hazard*), que ocorre quando há probabilidade de comportamento oportunista, após um evento contratual. A consequência disso é que o efeito carona (*free rider*), se relaciona ao sentimento das pessoas, já que a sua contribuição representa pouco para o todo ou não lhe permite capturar benefícios individuais.

A teoria da agência ou teoria do agente e/ou principal trata do desenvolvimento de contratos entre as diversas partes interessadas em uma empresa, contrato no qual uma ou mais pessoas, o principal, contratam outra pessoa, o agente, para desempenhar alguma tarefa em seu favor, envolvendo assim a delegação de autoridade para tomada de decisão pelo agente (JENSEN & MECKLING, 1976).

Entretanto, para as cooperativas de crédito existem ainda outros quatro fatores complicadores. Conforme Branch e Baker (2000), o primeiro deles advém do fato de que os cooperados são ao mesmo tempo proprietários e clientes; o segundo surge porque seus cooperados podem ser classificados em dois tipos, os

poupadores e os tomadores de crédito, cada um com interesse diverso; o terceiro fator está na quantidade de voto do cooperado: independentemente da quantidade de quotas, ele só tem um voto para eleição do conselho; o quarto se associa a uma baixa experiência dos cooperados, pois não possuem informações adequadas para gestão, somente experiências em suas atividades afins, que não derivam de atividade financeira.

Lima, Araújo e Amaral (2008) sintetizam os problemas de agência entre as empresas tradicionais e as cooperativas de crédito na Tabela 6.

TABELA 6: CONFLITO DE AGÊNCIA EMPRESA X COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Conflito de Agência	Empresas Tradicionais	Cooperativas de Crédito
Credor X Acionista	Determinante da estrutura de capital, pois define a combinação de interesses entre diversos grupos que fornecem recursos e possuem direitos sobre o fluxo de caixa gerado pela empresa.	Não aplicável, considerando que os fornecedores de recursos são os próprios associados, que participam tanto da formação das quotas de patrimônio líquido como dos saldos depositados.
Acionista minoritário X Acionista majoritário	Ligado ao aspecto de difusão da propriedade, proporciona dificuldades de monitoração relatadas por Andrade e Rossetti aos detentores das parcelas concentrada que facilita a condução das atividades e a influência sobre o administrador de acordo com interesses próprios.	Não aplicável sociedade de pessoas, o qual os associados possuem poder de deliberação (votos) equivalente e independente do percentual de participação no capital.
Associado/acionista X Gerência	Foco principal da teoria, o relacionamento entre gestor que dispõe de informações e podem ter ações que não sejam de interesse dos acionistas e de difícil observação. Envolve problemas de assimetria de informações entre o agente e o proprietário e faz parte das considerações de Jensen & Meckling (1976) e Eisenhardt (1989)	Relevante na realidade de delegação de poderes. Estudos empíricos sugerem que esta é a principal fonte de fracasso das cooperativas de crédito, o que demonstra a necessidade de regulamentação prudencial específica para essas instituições.
Tomador de empréstimo X Poupador	Apesar dos depositantes e devedores tentarem ter as melhores margens em seu benefício, esses interesses não chegam a caracterizar um conflito em interesses de agentes na condução e administração de instituições	Relevante, pois ambos os grupos exercem pressão sobre a conduta dos gestores, com a possibilidade de concessão de empréstimos subsidiados e/ou possivelmente, remuneração de depósitos acima da média

	financeiras tradicionais.	do mercado. Pode levar à falta de competitividade, elevação no risco de crédito e fracasso das cooperativas.
--	---------------------------	--

Fonte: Lima, Araujo e Amaral (2008)

De acordo com os problemas de assimetria de poder do “efeito carona” e do risco de comportamento ou “risco moral” dos gestores relatados, que geram o conflito de interesse nas cooperativas analisadas, este o trabalho se propôs a mensurar o nível de governança com intuito de diminuir a assimetria de informação.

O maior desafio das cooperativas é o crescimento sustentado, para sua perenidade, este crescimento gera a assimetria informacional. Nesse sentido, este estudo pretendeu prestar uma contribuição ao relatar os principais problemas inerentes às cooperativas de crédito e apresentar mecanismos para o fortalecimento da governança aplicada às cooperativas de forma a mitigar a assimetria.

Capítulo 4

4 METODOLOGIA

Para a coleta de dados, utilizou-se como base o questionário estruturado de Pinto (2008), este adaptado ao questionário aplicado pelo Banco Central do Brasil no “Projeto Governança Corporativa – Diretrizes e mecanismos para o fortalecimento da governança em cooperativas de crédito (2007)”. O questionário foi enviado eletronicamente a 160 cooperativas de crédito integrantes do sistema SICOOB, no estado de Minas Gerais, sendo 77 integrantes do SICOOB Central Cecremge, e 83 do SICOOB Central Crediminas.

Dos questionários enviados, obteve-se o retorno de 60 cooperativas, correspondendo a 37,5% da população, sendo 41 cooperativas filiadas ao SICOOB Central Cecremge, totalizando 53,2% das cooperativas, e 19 cooperativas filiadas ao SICOOB Central Crediminas, totalizando 22,9% da amostra.

A solicitação para preenchimento do questionário foi feita pela superintendência dos SICOOB Centrais, aos dirigentes das cooperativas singulares e, para uma maior agilidade no processo utilizou-se o programa Google doc's onde o questionário esteve disponível no seguinte link².

O questionário contém 21 itens: sendo 10 relativos à governança de representatividade e participação (REP), nos quais serão avaliados a participação dos associados na Assembleia (AG), os pareceres de conselho fiscal sobre a prestação de contas, a liberdade do associado em incluir itens para serem discutidos

²<https://spreadsheets.google.com/viewform?formkey=dDJ2aFZNZ3ITOWpSdWxOeHpZM24tTnc6MQ>

na Assembleia Geral Ordinária (AGO), o nível de informação do cooperado, a independência e qualificação na formação de chapas para participação em conselhos de administração e fiscais, os canais de comunicação e realização de programas de educação cooperativista. Para avaliar a formação de chapas foi acrescido ao questionário de Pinto (2008) o item de nº10, que se refere à existência de concorrência para eleição em conselhos de administração e fiscal.

Completando o questionário, foram acrescentados 11 itens relativos à governança relacionados à gestão e fiscalização (GEF), referentes à estratégia adotada pela cooperativa considerando: metas, ética, controles internos, política de crédito, capacitação técnica, regulamentos internos, atuação da auditoria e Conselho Fiscal e disponibilização de informações acessíveis aos cooperados.

A representatividade do nível de aderência à governança pode ir de 0 a 21 pontos, conforme os itens do questionário, constituindo-se, assim, o índice de governança corporativa (IGOV) como forma de avaliar o nível de governança corporativa nas cooperativas do sistema SICOOB em Minas Gerais. Quanto maior for a quantidade de pontos, maior será o nível de aderência às boas práticas de governança das cooperativas de crédito.

O questionário foi aplicado com intuito de identificar os modelos e os níveis de aderência aos modelos de governança que são utilizados pelas cooperativas de crédito no estado de Minas Gerais.

O levantamento e a coleta de dados constituem uma abordagem quantitativa, que usa alegações pós-positivistas para desenvolvimento de conhecimento (CRESWELL, 2007).

O modelo estatístico utilizado foi de mínimos quadrados para a regressão, sendo:

$$ROI = \alpha + \beta_1 IGOV + \beta_2 Cooperados + \beta_3 IGOV \times Cooperados + \phi CONTROLES + \varepsilon$$

$$ROE = \alpha + \beta_1 IGOV + \beta_2 Cooperados + \beta_3 IGOV \times Cooperados + \phi CONTROLES + \varepsilon$$

$$IEA = \alpha + \beta_1 IGOV + \beta_2 Cooperados + \beta_3 IGOV \times Cooperados + \phi CONTROLES + \varepsilon$$

Em que:

IGOV = Índice de governança cooperativa, resultado do questionário.

IGOVx Cooperados = produto de número de cooperados CQS por IGOV

CONTROLES - variáveis de controle representado por:

- a) AT – variável de controle representado pelo ativo total em 2010;
- b) QF – variável de controle representado pela quantidade de funcionários em 31/12/2010;
- c) IC – variável de controle representado pelo tempo de existência das cooperativas em anos;
- d) CAP – variável de controle capital total das cooperativas em 31/12/2010;
- e) CQS – variável de controle composição do quadro de cooperados em número de associados em 31/12/2010;
- f) S.Livre - variável de controle representando a quantidade de cooperativas com segmento de livre admissão de cooperados que responderam o questionário para a formação do IGOV.

ϵ = erro aleatório de Y, para a observação *i*

Para o tratamento estatístico foi utilizada a regressão de mínimos quadrados ordinários (MQO), entre as variáveis de desempenho do retorno do ativo (ROI *return on investment*), conforme Matarazzo (2007), procura medir o grau de êxito econômico das cooperativas, podendo também ser expresso como (ROA *return on total assets*) retorno sobre ativo, expresso ainda como (TRI), taxa de retorno do investimento. Segundo Gitman (2005), o indicador ROA mede a eficiência da gestão em gerar lucro com seus ativos, sendo calculado pela equação sobras líquidas pelo total de ativo. A fórmula para cálculo é apresentada da seguinte forma:

$$\text{Retorno sobre o Ativo (ROA)} = \frac{\text{Sobras líquidas}}{\text{Ativo Total}} \quad ^3 \quad (1)$$

Outro indicador de desempenho, o retorno sobre o patrimônio líquido (ROE - *return on common equity*), conforme Assaf Neto (2010), Matarazzo (2007) e Marion (2005), mede o ganho sobre o investimento dos proprietários, ou seja, qual o ganho pelo capital investido na cooperativa. Seu cálculo se dá pela equação Sobras líquidas, pelo Patrimônio líquido. A fórmula para cálculo é apresentada da seguinte forma:

$$\text{Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE)} = \frac{\text{Sobras líquidas}}{\text{Patrimônio Líquido}} \quad (2)$$

Foi acrescentado ao trabalho de Pinto (2008), como variável dependente de desempenho, o Índice de Eficiência Administrativa (IEA), que mede o volume de receitas consumidas na cobertura das despesas administrativas ou o impacto das despesas administrativas em relação às receitas operacionais.

³ As cooperativas de acordo com Art. 79 da Lei 5.764/76 que define ato cooperativo, não possuem lucro, a diferença entre as contas de resultado é chamada de sobras e como sobras líquidas, será utilizado antes das destinações que determina a Lei de acordo com Art. 28 que destina no mínimo 10% para o fundo de reserva e 5% no mínimo para o fundo de assistência técnico social - FATES

Para as cooperativas de crédito, esse índice é vital e proporciona maior eficiência na intermediação financeira em razão da redução do custo. Com isso, as cooperativas reduzem a estrutura administrativa e ganham escala o que dá solidez e eficiência para um crescimento sustentado e garante sua perenidade (SOARES e SOBRINHO, 2007).

Quanto menor este índice, melhor é a eficiência da cooperativa em gerir sua atividade, menor a estrutura operacional para manter sua atividade. A fórmula de cálculo é apresentada da seguinte forma:

$$\text{Índice de Eficiência Administrativa IEA} = \frac{\text{Despesas Administrativas}^4}{\text{Rendas operacionais}^5} \quad (3)$$

As sobras são importantes para as cooperativas de crédito para ajudar a construir uma base de capital, tanto para futura expansão quanto para garantir a sobrevivência em longo prazo por choques negativos, de acordo com Westley e Shaffer (1997).

O Banco Central do Brasil (2010) adotou os procedimentos necessários com objetivo da convergência contábil, que impactam os registros contábeis inclusive das cooperativas de crédito e visam harmonizar as regras contábeis no país com o sistema internacional de contabilidade, sendo divulgadas normas com vistas à adequação.

As variáveis independentes de governança (Índice de Governança Corporativa - IGOV), compostas do questionário de avaliação, que é aplicado pelas

⁴ Despesas administrativas representado pelo valor contábil da conta Cosif – Plano contábil das Instituições do Sistema Financeiro Nacional – SFN (8.1.7.00.00-6)

⁵ Rendas Operacionais, representado de acordo com Cosif pela conta Receitas operacionais (7.1.0.00.00-8), subtraído das contas de recuperação de créditos baixados como prejuízo (7.1.9.20.00-9) e das Reversões de provisões operacionais (7.1.9.90.00.8), utilizamos a metodologia de excluir da base de receitas operacionais as recuperações de crédito baixados e reversões de provisões, por trazer um indicador mais robusto e o que esta sendo utilizado pelas centrais Cecremge e Crediminas.

cooperativas de crédito, mensuram os itens de representatividade, de participação e de gestão e fiscalização. Como variável de controle independente para um maior ajuste ao modelo de regressão, utilizou-se o ativo total (AT) o saldo final do ativo do ano de 2010; capital saldo final do exercício de 2010 (CAP); quantidade de cooperados no final do exercício de 2010, quadro social (CQS). Acrescentadas as variáveis de controle ao trabalho de Pinto (2008); o tempo das cooperativas em anos (IC), em 31/12/2010; quantidade de funcionários em 31/12/2010 (QF); quantidade de cooperativas com segmento de livre admissão de associados (S Livre), utilizado este por deter 65% de pontos de atendimento e atender a 48,7% da população na pesquisa para formação do IGOV, dados fornecidos pelos SICOOB Central Cecremge e Crediminas.

O modelo de regressão utilizado como variável dependente (Y): Retorno de sobre o PL (ROE), Retorno sob o Investimento (ROA), e Índice de Eficiência Administrativa (IEA) e como variável independente o Índice de Governança (IGOV)⁶ para verificar se a governança influencia no desempenho das cooperativas; o produto do IGOVxQSC. Tem o objetivo de analisar se em cooperativas com alto número de cooperados e um aumento da governança se impacta no desempenho das cooperativas; quanto ao Ativo Total (AT) para verificar se o tamanho da cooperativa tem influência no desempenho; Capital Social (CAP) a fim de identificar se o capital social dos cooperados tem impacto no desempenho; Tempo da Cooperativa (IC) verificar se quanto mais antiga a cooperativa melhor o desempenho; Quantidade de Funcionários (QF) verificar se a variável tem impacto no desempenho; Quadro Societário (QSC) a fim de verificar se com maior quadro de

⁶ Foram feitas as regressões em separado dos itens relacionados à Representatividade e participação e Gestão e Fiscalização e não encontramos em média estaticamente relação dos itens em separado com ROE, ROA e IEA

cooperados há impacto no desempenho; cooperativas de livre admissão (S Livre), que são as que mais atendem maior número de cooperados, se têm impacto no desempenho. Todas essas variáveis têm como objetivo verificar se a governança impactou no desempenho das cooperativas de crédito integrantes do SICOOB em Minas Gerais.

A aplicação feita objetivou identificar se o modelo de governança utilizado pelas cooperativas de crédito impactou no desempenho apresentado pelas cooperativas de crédito integrantes do Sistema SICOOB Brasil, no estado de Minas Gerais no ano de 2010.

Capítulo 5

5 RESULTADOS

5.1 ESTATÍSTICA DESCRITIVA

Das 160 cooperativas integrantes do SICOOB em Minas Gerais, foram verificadas as respostas de 60. Constatou-se que o índice máximo de governança IGOV alcançado pelas cooperativas na pesquisa foi de 17,92 pontos (representando 85,33% da pontuação máxima) e o mínimo foi de 5,39 (representando 25,67% da pontuação mínima). A média observada apresenta 13,91 pontos (representando 66,24% da pontuação máxima) e o desvio padrão de 2,50 pontos, que mostra a variação em torno da média acima e abaixo ($13,91 - 2,50 = 11,41$ pontos, representa 54,33% da pontuação mínima e $13,91 + 2,50 = 16,41$ pontos, o que representa 78,14 % da pontuação máxima). Analisando a pontuação máxima permitida no questionário (21 pontos), pode-se dizer que, pela pontuação das cooperativas analisadas, apresentou-se um alto desempenho relacionado aos indicadores de governança, de acordo com o desvio padrão.

TABELA 7: ESTATÍSTICA DESCRITIVA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA, VARIÁVEIS DEPENDENTES E INDEPENDENTES DE DESEMPENHO

Variáveis	Observação	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Maximo
Igov	60	13.91467	2.501528	5.39	17.92
Ativo - AT	60	3.27e+07	2.52e+07	872483.1	1.05e+08
Capital – CAP	60	8932039	6349459	416345.7	3.16e+07
Tempo - IC	60	18.65	8.376369	6	45
Funcionários – QF	60	32.2	25.67912	2	118
Roa	60	3.4615	3.072238	-4.44	14.19
Roe	60	10.39867	9.640932	-14.9	44.86

Cooperados – CQS	60	3.610	239.749	234	15.430
S Livre	60	0.45	0.5016921	0	1
Igov x Coop (CQS)	60	1291.617	3503.38	14.553	15100.96
Iea	60	49.574	19.07826	17.31	156.95

Fonte: Dados da pesquisa

Em referência ao tamanho das cooperativas, conforme a Tabela 7 verificou-se que o menor valor de ativo é de R\$872 mil e o maior é de R\$104 milhões, sendo que a média de ativo é de R\$30 milhões.

O valor médio de capital das cooperativas é de R\$8.9 milhões; a que apresentou menor capital foi de R\$416 mil e o maior capital apresentado foi de R\$31 milhões.

Com relação ao tempo (idade) das cooperativas, observou-se que a cooperativa mais antiga está com 45 anos de atividade e a média de idade das cooperativas pesquisadas é de 18 anos, sendo que a mais nova está com 6 anos, demonstrando que as cooperativas estão maduras.

A quantidade média de funcionários foi de 32 por cooperativa, sendo que a que apresentou a menor quantidade de funcionários apresentou 2 e a que possui maior quantidade de colaboradores possui 118, com desvio padrão de 25,6, demonstrando, assim, uma grande quantidade de funcionários o que causa um alto investimento em pessoal, fator que aumenta o IEA.

No item de rentabilidade, tanto no ROA, quanto no ROE, observou-se que o retorno sobre o ativo mínimo apresentado de -4,44% e o máximo de 14,19%; em média foram apresentados índices de 3,46% ao ano. Na rentabilidade do Patrimônio líquido (ROE), as cooperativas apresentaram o menor índice de -14,9% e o máximo de 44,86% ao ano e, em média 10,39% ao ano.

A pesquisa indica que 45% das cooperativas pesquisadas são de livre admissão de associados.

Quanto ao índice de eficiência administrativa (IEA), foi apresentado o indicador maior de 156,9%, denotando alto custo administrativo em relação a rendas operacionais, e a cooperativa com menor índice foi de 17,3%. A média das cooperativas analisadas ficou em 49,57%, e um desvio padrão de 19 pontos, demonstrando um alto custo administrativo na população da pesquisa.

A leitura do IEA aponta que, quanto menor o índice, melhor a eficiência da cooperativa em gerir seus custos administrativos.

5.2 REGRESSÃO

TABELA 8: REGRESSÃO VARIÁVEL DEPENDENTE DE DESEMPENHO ROE

ROE	Coef.	Erro Padrão	T	P>t
Igov	0.011925	0.494591	0.02	0.981
Igov x Coop (CQS)	-0.00067	0.002281	-0.29	0.770
Ativo- AT	-8.43E-08	1.13E-07	-0.75	0.458
Capital – CAP	2.12E-07	2.61E-07	0.81	0.421
Tempo – IC	-0.3443	0.138494	-2.49	0.016
Funcionários QF	-0.00392	0.072167	-0.05	0.957
Cooperados – CQS	0.013724	0.035749	0.38	0.703
S Livre	5.8813	3.197552	1.84	0.072
_cons	14.60489	7.821093	1.87	0.068

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com a Tabela 8, não é estatisticamente significativa a relação entre a variável dependente ROE com as variáveis de controle IGOV, o IGOV x CQS, ativo AT, capital CAP, funcionários QF e cooperados CQS, pois não se encontrou relação estatística, em média, relação com o ROE.

No entanto, somente na variável de controle cooperativas de livre admissão (S Livre) encontrou-se uma relação estatística positiva: quando as cooperativas são de livre admissão tem-se um aumento do ROE.

Quanto ao tempo das cooperativas IC a relação é negativa: quanto mais antiga a cooperativa, menor tende a ser o ROE.

TABELA 9: REGRESSÃO VARIÁVEL DEPENDENTE DE DESEMPENHO ROA

ROA	Coef.	Erro Padrão	T	P>t
Igov	-0.00262	0.139484	-0.02	0.985
Igov x Coop(CQS)	0.000131	0.000939	0.14	0.89
Ativo – AT	-7.45e-08	2.81e-08	-2.65	0.011
Capital – CAP	2.13e-07	6.45e-08	3.30	0.002
Tempo – IC	-0.05817	0.044962	-1.29	0.202
Funcionários – QF	0.001138	0.017429	0.07	0.948
Cooperados – CQS	0.000406	0.014871	0.03	0.978
S Livre	0.624934	0.887827	0.70	0.485
_cons	4.591895	2.179091	2.11	0.040

Fonte: Dados da pesquisa

Com referência à Tabela 9, a regressão da variável dependente ROA (Retorno sobre Ativo), em média, não é estatisticamente significativa a relação com o índice de governança IGOV nem com IGOV x Cooperados (CQS).

Na variável de controle ativo (AT), encontrou-se uma relação negativa: quanto maior a cooperativa, menor tende a ser a rentabilidade (do capital investido); com o passar dos anos há aumento de operações e crescimento da cooperativa e este crescimento não é acompanhado de crescimento de resultado.

Em referência à variável de capital (CAP) a relação é positiva, quando se abre a admissão de cooperados, há um aumento da base de cooperados, mais movimentações e operações que melhoram o resultado e um aumento do capital pelos novos entrantes, que tende a melhorar o ROA.

Na regressão da variável dependente de desempenho retorno do ativo (ROA) da tabela 9, não se verifica relação entre as variáveis de controle cooperados (CQS), tempo das cooperativas (IC) e o número de funcionários (QF) e cooperativa de livre admissão de cooperados (S Livre).

TABELA 10: REGRESSÃO VARIÁVEL DEPENDENTE DE DESEMPENHO IEA

IEA	Coef.	Erro Padrão	T	P>t
Igov	0.2766752	0.7719641	0.36	0.722
Igov x Coop (CQS)	-0.0073145	0.0027153	-2,69	0.010
Ativo – AT	-2.65e-07	1.36e-07	-1,95	0.057
Capital – CAP	-7.58e-07	3.88e-07	-1.95	0.057
Tempo – IC	-7.58e-07	3.88e-07	-1,95	0.057
Funcionários – QF	0.3515983	0.0858128	4.10	0.000
Cooperados - CQS	0.1019433	0.0418233	2.44	0.018
S Livre	-9.094861	4.528046	-1,79	0.080
Cons	53.06389	10.17924	5.21	0.000

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 10, pode-se perceber que a variável independente IGOV não tem impacto em média sobre o indicador de eficiência administrativa (IEA).

Quando se compara o produto do índice de governança (IGOV) e o número de cooperados (CQS), verifica-se relevância estatística negativa, ou seja, se em cooperativas com um aumento da base de cooperados e um aumento da governança, o indicador de eficiência administrativa será reduzido em 0,007 pontos, essa redução do indicador de eficiência IEA, demonstra uma melhor eficiência na gestão das despesas administrativas ou uma maior eficiência na gestão das rendas operacionais da cooperativa.

Em relação às variáveis de controle ativo total (AT), tempo de atividade das cooperativas (IC) e quantidade de funcionários (QF), não se encontra em média estatisticamente significativa relacionada ao índice de eficiência administrativa (IEA).

Quanto à variável independente quantidade de cooperados (CQS), verificou-se uma relação positiva: quanto maior for o número de cooperados, maior será o

índice de eficiência administrativa (IEA), demonstrando um maior custo em gerir, diminuindo dessa forma, a eficiência da cooperativa. Isso indica que governança é relevante em cooperativas com maiores números de cooperados, surgindo, então o problema de agência. Pequena quantidade de cooperados, menores problemas de agência da gestão do negócio e quanto maior a quantidade de cooperados, maior será a assimetria de informação, portanto, maiores problemas de agência.

Segundo Branch e Baker (2000), o conflito de agência surge da separação entre associados e a gerência da cooperativa, pois quanto maior o quadro de cooperados maior tende a ser o índice de governança, para manter o equilíbrio e perenidade da cooperativa como em qualquer outra instituição.

Efetuando a regressão do IEA com a variável independente segmento de livre admissão (S Livre), constatou-se uma relação negativa: quando a cooperativa for do segmento livre admissão, menor será o IEA, demonstrando que a abertura de segmento gera maiores controles por parte da cooperativa e aumento do índice de eficiência administrativa.

A ausência de efeito da governança no ROI e ROA, explica-se pelo objetivo das cooperativas de crédito em que o mutualismo não tem como objetivo o lucro, de acordo com a Lei 5.674/71. Este é um aspecto que se difere de empresas financeiras que têm como objetivo maximizar resultados e gerar lucro aos acionistas.

Porém, merece destaque o resultado com o índice de eficiência administrativa (IEA), a relação estatística com IGOV x CQS, pois, em cooperativas com maiores quantidades de cooperados requerem-se mais controles e um aumento da governança.

Destaca-se ainda a relação entre o (IEA) pela quantidade de cooperados (CQS), onde se consegue relacionar este trabalho com a teoria, pois, quanto maior for à base de cooperados maiores serão os desalinhamentos de informações os problemas de assimetria informacional e os problemas de assimetria de poder conforme destacados por Branch e Baker (2000); Lima, Araújo e Amaral (2008); Tosini e Bastos (2008); Emmons e Schmid (1999).

Capítulo 6

6 CONCLUSÃO

O presente estudo objetivou evidenciar se o modelo de governança utilizado pelas cooperativas de crédito impacta em seu desempenho. Para isso, foi utilizada a regressão pelo MQO, entre as variáveis dependentes do retorno do ativo (ROA), retorno do patrimônio líquido (ROE) e índice de eficiência administrativo (IEA) e as variáveis de controle.

Das cooperativas do SICOOB em Minas Gerais, obteve-se resposta ao questionário para construção do índice de governança (IGOV) de 37,5% das cooperativas, sendo 53,25% do SICOOB Central Cecremge e 22,89% do SICOOB Central Crediminas.

Em relação às variáveis dependentes de desempenho do retorno do ativo (ROA) e retorno do patrimônio líquido (ROE), não foi encontrada estatisticamente média significativa em relação às variáveis independentes: ativo total (AT), capital (CAP), tempo de atividade das cooperativas (IC), quantidade de cooperados (CQS) e cooperativas de livre admissão de cooperados (S Livre).

De acordo com a regressão da variável dependente de desempenho eficiência administrativa (IEA), verificou-se uma relevância estatística positiva quanto ao número de cooperados (CQS): quanto maior o número de cooperados, maior é o índice de eficiência administrativa, demandando maior quantidade de recursos para cobertura do custo administrativo. Esta relação positiva vem ao encontro do que se propôs neste estudo: verificar a coerência entre a teoria e a prática.

Observou-se também a relação estatística negativa em relação à variável dependente do produto índice de governança (IGOV) e quantidade de cooperados (CQS). Para a cooperativa com grande quantidade de cooperados, um maior impacto na governança reduz o indicador de eficiência administrativa (IEA). A adesão à utilização das boas práticas de governança (transparência, equidade, responsabilidade corporativa e prestação de contas) demanda menores custos de gestão.

De acordo com Cuevas e Ficher (2006) há um *trade off* entre efeitos benéficos e prejudiciais ao crescimento em escala das cooperativas. Conforme testes empíricos há uma crença comum de que cooperativas maiores são em média menos eficiente do que as pequenas, o que gera dúvidas sobre a atual onda de aglutinação das cooperativas, sendo recomendada a fusão entre cooperativas, no intuito de melhorarem as operações e maximizarem os resultados. Isso demanda, então, um nível melhor de utilização das boas praticas de governança corporativa.

Sabe-se que o indicador de eficiência administrativa nas cooperativas de crédito é alto. Apesar de serem instituições financeiras, as cooperativas de crédito têm que contratar instituição financeira bancária para realizar a compensação de cheques e outros serviços, além de sistemas operacionais. Em virtude disso, há uma maior contratação de funcionários, aumentando as despesas administrativas, o que contribui para o aumento do IEA e, com isso, há uma diminuição da eficiência administrativa.

Como limitação deste trabalho, Porto (2002) argumenta que a avaliação de desempenho de uma cooperativa não pode restringir-se à aplicação dos indicadores consagrados de desempenho, tradicionalmente utilizados na avaliação de empresas, tendo-se em vista as particularidades dessas instituições, que não possuem sua

estrutura baseada no capital, uma vez que este se constitui um meio e não uma finalidade das cooperativas de crédito em estudo.

Ainda como limitação desse estudo, pode-se inferir que o percentual de resposta do questionário foi pequeno, 37,5% das cooperativas solicitadas responderam o questionário disponível na web; apesar das cooperativas centrais SICOOB Cecremge e Crediminas terem solicitado o preenchimento do questionário a todas as suas filiadas. Cabe ressaltar que existe em Minas Gerais outra central

E, por fim destaca-se como limitação a utilização de outros indicadores de análise não abordados nesta pesquisa; ainda que a resolução 3.859/2010, artigo 17 (BACEN) que torna obrigatória a aplicação de princípios de governança corporativa, no que se refere à separação das partes: direção estratégica e gestão executiva, a partir do ano de 2012, fato este que poderá influenciar no desempenho das cooperativas.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Zilda A. S.; SIQUEIRA, Elisabete S.; SIMIONI, Flavio J.; A Complementariedade entre governança corporativa e cooperativismo: Os deslocamentos entre a dimensão estratégica e a cotidiana. **XXXI Encontro da AMPAD**. Rio de Janeiro, set. 2007

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços**: um enfoque econômico-financeiro. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Convergência das normas contábeis do SFN às normas internacionais**. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br>. Acesso 12 de nov.2010.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Perspectiva e desafios para inclusão financeira no Brasil: visão de diferentes atores**. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br>. Acesso 03 de jan.2011

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Resolução 2.099**, de 17 de agosto de 1994. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br>. Acesso 12 de nov.2010.

_____. **Resolução 2.554**, de 29 de setembro de 1998. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br>. Acesso 12 de nov.2010.

_____. **Resolução 3.041**, de 29 de novembro de 2002. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br>. Acesso 12 de nov.2010.

_____. **Resolução 3.058**, de 20 de dezembro de 2002. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br>. Acesso 12 de nov.2010.

_____. **Circular 3.294**, de 30 de setembro de 2005. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br>. Acesso 12 de nov.2010.

_____. **Resolução 3.442**, de 28 de fevereiro de 2007. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br>. Acesso 12 de nov.2010.

_____. **Resolução 3.464**, de 26 de junho de 2007. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br>. Acesso 12 de nov.2010.

_____. **Resolução 3.490**, de 29 de agosto de 2007. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br>. Acesso 12 de nov.2010.

_____. **Resolução 3.859**, de 27 de maio de 2010. Altera e consolida as normas relativas à constituição e ao funcionamento de cooperativas de crédito. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, 27 maio 2010. Disponível em: <<https://www3.bcb.gov.br>> Acesso em: 12 de nov. 2010.

BAUER, Rob.; GUENSTER, Nadja.; OTTEN, Rogér. Empirical evidence on corporate governance in Europe: the effect on stock returns, firm value and performance, **Journal of Asset Management**, v.5, n.2, p.91-104, 2004.

BIALOSKORSKI NETO, S.; BALIEIRO, C. Capital social e cooperativas nas agricultura do estado de São Paulo: um ensaio analítico. Ribeirão Preto: Faculdade de Economia Administração e Contabilidade – Universidade de São Paulo, 2001. (Texto para discussão. **Série Econômica**, TD-E-12). Disponível em: <<http://www.cpq.fearp.usp.br/bancodados/Textos%20Discussao/eco/wpe12.pdf>> Acesso em 12 de nov. 2010.

BRASIL. Lei n. 4.595, de 31 de dezembro de 1964. Dispõe sobre a Política e as instituições monetárias, bancárias e creditícias, cria o Conselho Monetário Nacional e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 31 jan. 1965. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 12 nov. 2010.

_____. Lei n. 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Política Nacional de cooperativismo institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 19 dez. 1971. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/Leis/L5764.htm>> Acesso em: 12 nov. de 2010.

_____. Lei n. 6.404, de 15 de dezembro de 197. Dispõe sobre as sociedades por ações. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 17 dez. 1976. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/Leis/L5764.htm>> Acesso em: 12 nov. de 2011.

BECHT, Marco.; BOLTON, Patrick.; ROELL, Ailsa. Corporate governance and control. Financial **Working Paper** 02/2002. Disponível em <http://ssrn.com/abstract_id=343461> Acesso em: 12 nov. de 2011

BRANCH, Brain.; BAKER, Christopher. Overcoming credit union governance problems. IN WESTELEY, Glenn D.; BRANCH, Brian (org.). **Safe money**: building effective credit unions im Latin America. Washintgton: Inter-American Development Bank an Word Council of Credit Unions, 2000.

BROWN, Leslie. Credit unions and community: Three case studies from the social economy, in Économie et solidarities, **Revue du CIREC** . Canada, vol. 33 n.1, pp. 93-101. 2002
Disponível em: < http://www.ciriec.uqam.ca/pdf/números_parus_articles/3301/ES-3301-09.pdf> Acesso em: 12 nov. de 2011

CARVALHO, André, LEITE, João. **A cidade morria devagar**: o romance de uma cooperativa. São Paulo: Armazém de Idéias, 2004

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS - CVM. **Cartilha de recomendações de melhores práticas de governança corporativa**. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br>>. Acesso em: 12 nov. 2010.

CORREIA, Laíse F.; AMARAL, Hudson F. Reflexões sobre as funções da governança corporativa. **Revista ANGRAD**, v.6, n.4, p. 121-139, 2005.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CUEVAS, Carlos E.; FISCHER, Klaus P. Cooperative financial institution: Issues in governance, regulation and supervision. **World Bank Working Paper**, Washington 2006

DELOITTE. **Lei Sarbanes-Oxley** - Guia para melhorar a governança corporativa através de eficazes controles internos. Disponível em: <<http://www.deloitte.com.br>> Acesso em: 08 jun 2011.

EMMONS, William R.; SCHMID Frank A. Wages and risk-taking in occupational credit unions: Theory and evidence. **Working Paper**, Federal Reserve Bank of St, Louis, 1999

FERNADES, Nirlene A.C *et al.* Governança corporativa no contexto brasileiro: um estudo do desempenho das companhias listadas no níveis da BM&FBOVESPA. **Revista Organizações em Contexto**, São Paulo, ano 6, n. 11, jan/jun 2010. Disponível em: <http://mjs.metodista.br/index.php/roc/article/viewFile/407/298>. Acesso em 10 mar. 2011.

FONTES FILHO, Joaquim R.; SOARES, Narden M.; VENTURA.; Elvira C. F. The role of the board of directors in the context of good governance: A study of the financial cooperative sector in Brazil. In : CONGRESSO INTERNACIONAL DE CIRIEC SOBRE ECONOMIA PUBLICA, SOCIAL Y COOPERATIVA. 27, 2008. Sevilla. **Anais...** CIRIEC, 2008.

FONTES FILHO, Joaquim R.; MARUCCI, José C.; OLIVEIRA, Mauro J. Governança cooperativa: participação e representatividade em cooperativas de crédito no Brasil - Identidade, valores e governança das cooperativas. **Revista de Contabilidade e Organizações** – FEARP/USP, São Paulo, v.2, n.4, p. 107-125 set./dez.2008

FRIED, Harold O.; C.A. Knox L.; ECKAUT, Philippe V. Evaluating the performance of U.S. credit unions, **Journal of banking and finance**, 17, p.251-265, 1993 Disponível em < <http://www.terry.uga.edu/~knox/webdocs/oldgold/fried93jbf.pdf>> Acesso em 10 dez. 2011.

GITMAN, Lawrence; JEFFREY, M. **Administração financeira**: uma abordagem Gerencial. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

HALLQVIST, H. O 'Rambo' empresarial está com os dias contados. In: STEINBERG, Herbert (Org.). **A dimensão humana da governança corporativa**. São Paulo: Gente, 2003. cap. 1.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 4. ed. São Paulo: IBGC, 2009.

_____. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>> Acesso em: 12 nov. 2010.

ISAKSSON, Mats. Investment, financing and corporate governance: the role and structure of corporate governance arrangements in OECD countries. In: SEMINAR ON CORPORATE GOVERNANCE IN THE BALTIES. 2009. Lithuania.

Anais...OECD.2009

Disponível em <<http://www.oecd.org/dataoecd/7/58/1931532.pdf>> Acesso em: 08 jun. 2011.

KING, Robert G. LEVINE, Roos. Finance and growth: Schumpeter might be right. **The Quarterly Journal of Economics** 108: 3:717-737. 1993

Disponível em <

http://www.econ.brown.edu/fac/Ross_Levine/Publication/1993_JME_Entrepreneurship.pdf> Acesso em: 08 jun. 2011.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, p. 305-360, 1976

KLAPPER, Leora F.; LOVE Inessa. Corporate governance, investor protection, and performance in emerging markets. **Policy research Working Paper**, 2818. The world bank e development research group finance. Ap. 2002

Disponível em < [http://www-](http://www-wds.worldbank.org/servlet/WDSCContentServer/WDSP/IB/2002/05/03/000094946_02041804272577/Rendered/PDF/multi0page.pdf)

[wds.worldbank.org/servlet/WDSCContentServer/WDSP/IB/2002/05/03/000094946_02041804272577/Rendered/PDF/multi0page.pdf](http://www-wds.worldbank.org/servlet/WDSCContentServer/WDSP/IB/2002/05/03/000094946_02041804272577/Rendered/PDF/multi0page.pdf)> Acesso em 10 dez 2011

_____; _____. The Nature of man. **Journal of Applied Corporate Finance**, v.7, n.2, p. 4-19, 1994.

LA PORTA et al. Investor protection and corporate governance. **Journal of Financial Economics** 58. 2000.

Disponível em < [http://leeds-](http://leeds-faculty.colorado.edu/bhagat/InvestorProtectionCorporateGovernance.pdf)

[faculty.colorado.edu/bhagat/InvestorProtectionCorporateGovernance.pdf](http://leeds-faculty.colorado.edu/bhagat/InvestorProtectionCorporateGovernance.pdf)> Acesso em 10 dez 2011

LIMA, Romeu E. de; ARAÚJO, Marcelo B. V. de; AMARAL, Hudson F. Conflitos de agência: um estudo comparativo dos aspectos inerentes a empresas tradicionais e cooperativas de crédito. In: ENCONTRO DE PESQUISADORES LATINO AMERICANOS DE COOPERATIVISMO, 5., 2008, Ribeirão Preto (SP). **Anais...** São Paulo: Comitê de Pesquisa da Aliança Cooperativista Internacional, 2008.

MALACRIDA, M.J.C., YAMAMOTO, M.M. Governança corporativa: nível de evidenciação das informações e suas relações com a volatilidade das ações do

ibovespa. **Revista de Contabilidade e Finanças** – USP, São Paulo, p.65-79, set 2006.

MARION, José C. **Análise das demonstrações contábeis**: contabilidade empresarial. 3ª Ed. São Paulo: Atlas., 2005.

MATARAZZO, Dante C. **Análise financeira de balanços**: abordagem básica e gerencial. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

NAVES, Carolina de Figueiredo Balieiro. **A sustentabilidade financeira das cooperativas de crédito rural**: um estudo de caso no estado de São Paulo. 2007 145 f. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada) Ribeirão Preto SP, 2007

OLIVEIRA JÚNIOR, C.R. **A avaliação da eficiência empresarial cooperativa**. Curitiba: OCEPAR, 1996.

PINHEIRO, Marcos A. H. **Cooperativas de crédito**: historia da evolução normativa no Brasil. 6. ed. Brasília: BCB, 2008. Disponível em: <<http://www.BACEN.gov.br/?>>. Acesso em: 12 de nov. 2010.

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

PORTO, Wellington Silva. **A avaliação de desempenho de cooperativas de crédito rural baseada no uso do balanced scorecard**. 2002. 81 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002

RAMOS, Gizele M.; MARTINEZ, Antonio L. Governança corporativa e gerenciamento de resultados contábeis. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 30., 2006, Salvador. **Anais...**Salvador: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.

SHLEIFER, Andrei; VISHNY, Robert. A Survey of corporate governance. **The Journal of finance**, v. 52, n. 2, p. 737-783, jun. 1997.

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

SOARES, Narden M. S.; SOBRINHO, Aberlardo D. M. **O Papel do Banco Central do Brasil e a importância do cooperativismo de crédito**. Brasília: Banco Central do Brasil, 2007. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 12 de nov. 2010.

SOARES, Narden M. S.; VENTURA, Elvira C. F. Governança cooperativa: as funções estratégicas e executivas em cooperativas de crédito no Brasil. In: ENCONTRO DE PESQUISADORES LATINO AMERICANOS DE COOPERATIVISMO, 5., 2008, Ribeirão Preto (SP). **Anais...** São Paulo: Comitê de Pesquisa da Aliança Cooperativista Internacional, 2008.

SOUZA, João B. L.; MEINEN, E. **Cooperativas de crédito: gestão eficaz: conceitos e práticas para uma gestão administrativa de sucesso.** Brasília: Confebras, 2010.

TOSINI, Maria de F. C.; BASTOS, Alexandre M. Governança cooperativa: as funções de fiscalização e o controle em cooperativas de crédito no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações** – FEARP/USP, São Paulo, p. 75-89, dez 2008

TRETER, Jaciara; KELM, Martinho L. A questão da governança corporativa nas organizações cooperativas. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 19, 2004, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ENEGEP, 2004.

VENTURA, Elvira C. F. et al. (Cord.). **Diretrizes e mecanismos para o funcionamento da governança em cooperativas de crédito do Brasil.** Brasília: Banco Central do Brasil, 2008. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>> Acesso em: 12 de nov. 2010

WESTLEY, Glenn D.; SHAFFER, S.; Credit union policies and performace in latine America. Inter-American development bank – office of the chief economist. **New York:** Working paper, 335. 1997. Disponível em : <<http://www.iadb.org/res/publications/pubfiles/pubWP-355.pdf>> Acesso 10 de out 2011

YAMAMOTO, Marina M. **Governança e o valor das empresas.** Disponível em: <<http://www.bovespa.com.br/boespa/RevistaBovespa/88/Tendencias.shtml>>. Acesso em: 12 de nov. 2010.

ZYLBERSZTAJN, D. Organizacional challenges for farmers cooperatives. In: SYMPOSIUM OF THE INTERNATIONAL AGRIBUSINESS MANAGEMENT ASSOCIATION, 1993. San Francisco (CA). **Anais...** San Francisco: AMA, 1993.

ANEXOS

ANEXO A – Questionário disponibilizado às cooperativas para formação do IGOV

Dados Gerais:

Código/Número da Cooperativa: _____

Nome da Cooperativa: _____

Nome do Responsável pelas informações: _____

Cargo do Responsável: _____

Quantidade de cooperados em 31/12/2011 _____

Quantidade de funcionários em 31/12/2011 _____

Idade da cooperativa em anos: _____

QUESITO DE GOVERNANÇA	N DO ITEM	QUESTÕES PARA A FORMAÇÃO DO IGOV
REPRESENTATIVIDADE E PARTICIPAÇÃO (REP) * Tratado por Pinto (2008) como quesito Direção (DIR)	1	A participação dos associados, verificada através da assinatura no livro de presença na AG de 2010 foi superior a 50%?
	2	Na AGO, antes da deliberação sobre a prestação das contas do exercício anterior, é efetuada a leitura do parecer da auditoria e do Conselho Fiscal?
	3	Há mecanismos formais que permitam aos associados incluírem itens nas pautas das assembleias, previamente à sua realização?
	4	Na AGO de 2010, houve caso de inclusão de itens pelos associados?
	5	Existe um comitê eleitoral formalizado e com independência para conduzir os processos eletivos na cooperativa?
	6	Os nomes dos candidatos a cargos eletivos são divulgados previamente (pelo menos na semana) à realização da assembleia que fará a escolha?
	7	O perfil (formação técnica e currículo) dos candidatos aos cargos eletivos é divulgado?
	8	Quais são os canais utilizados pela cooperativa para prover aos associados Acesso às suas informações?
		8.1 () Mural
		8.2 () Internet/intranet
		8.3 () boletim próprio/jornal próprio
		8.4 () pré-assembleias
		8.5 () outros
	9	A cooperativa promove programas de educação cooperativista?
	10	*Em alguma das últimas 3 três eleições para CA/Diretoria ocorreu candidatura de mais de uma chapa? *Item adicional a Pinto (2008)

GESTÃO E FISCALIZAÇÃO (GEF)	1	A cooperativa estabelece plano de metas?
	2	A cooperativa dispõe de código de ética ou conduta?
	3	Relativamente aos controles internos, marque as alternativas que registram Instrumentos e práticas de sua cooperativa:
		3.1.() existência de manuais com definição de responsabilidades dos cargos e órgãos/áreas da cooperativa
		3.2.() existência de manuais contemplando a segregação de funções
		3.3.() existência de manuais de procedimentos operacionais
		3.4.() existência de manuais de procedimentos que identifiquem e avaliem a existência de fatores internos e externos que possam afetar adversamente a realização dos objetivos da cooperativa
		3.5.() existência de relatórios gerenciais de avaliação da qualidade e adequação dos controles internos
		3.6.() ampla divulgação e acessibilidade dos manuais a todos os funcionários
		3.7.() existência de área responsável pelo compliance (verificação sistemática da adoção e do cumprimento dos procedimentos dispostos nos manuais e nas normas legais)
		Relativamente às operações de crédito, marque as alternativas que registram instrumentos e práticas de sua cooperativa:
	4	4.1.() existência de política de gestão de risco de crédito.
		4.2.() existência de manuais disciplinando a política de gestão de risco de crédito.
		4.3.() existência de manuais de procedimentos para análise, aprovação (política de alçadas) e controle das operações de crédito.
		4.4.() existência de manuais com critérios estabelecidos para classificação das operações deferidas, com respectivas provisões, de acordo com o risco.
		4.5.() existência de manuais de procedimentos de cobrança e recuperação de créditos.
		4.6.() existência de travas às operações informais, irregulares ou criminosas.
		4.7.() acompanhamento dos limites operacionais.
		4.8.() controle de remessa de documentos obrigatórios às entidades supervisoras.
		4.9.() monitoramento de indicadores econômico - financeiros, taxas e prazos.
		4.10.() ampla divulgação e acessibilidade dos manuais a todos os funcionários.
	5	Há pré-requisito de capacitação técnica para

		membros do Conselho Fiscal?
	6	A cooperativa possui regimento interno dispendo sobre as responsabilidades do Conselho Fiscal?
	7	A cooperativa oferece, direta ou indiretamente, treinamento específico para a preparação dos conselheiros fiscais para o exercício da função?
	8	A cooperativa tem auditoria interna?
	9	Os membros do CF têm acesso irrestrito, individualmente, a todos os documentos, informações, relatórios e registros da cooperativa?
	10	As demonstrações contábeis e relatórios gerenciais estão disponíveis para os associados?
	11	Existem relatórios diferenciados, em linguagem mais acessível, para os associados?

ANEXO B – Variáveis utilizadas na pesquisa

VARIÁVEL	TIPO VARIÁVEL	DENOMINAÇÃO	CONSTRUTOS	PROXY
IGOV	Independente	Índice de governança relacionado a representatividade e participação	Dez questões e subquestões que avaliam a representatividade e participação da cooperativa quanto ao grau e qualidade de participação dos associados na AG, nível de informação dado ao associado, independência na formação de chapas, canais de comunicação e realização de programas de educação cooperativista.	Somatório de pontos relacionados às questões e subquestões sendo 1 para as afirmativas e zero para as negativas. Esse índice pode variar entre 0 e 21. Quanto maior, melhor a governança e vice-versa.
		Índice de Governança relacionado à gestão e fiscalização da cooperativa	Onze questões e subquestões que avaliam a gestão e fiscalização da cooperativa quanto às estratégias adotadas considerando metas, ética, controles internos, política de crédito, capacitação técnica, regulamentos internos, atuação da Auditoria e CF.	
ROA	Dependente	Retorno sobre o Ativo	<u>Lucro Líquido</u> Ativo Total	Resultado apurado no Exercício de 2010 em relação ao Ativo registrado no mesmo período.
ROE	Dependente	Retorno sobre o Patrimônio Líquido	<u>Lucro Líquido</u> Patrimônio Líquido	Resultado apurado no Exercício de 2010 em relação ao Patrimônio Líquido registrado no mesmo período.

IEA	Dependente	Índice de Eficiência Administrativa	Despesas <u>Administrativas</u> Rendas Operacionais	Despesas administrativas no Exercício de 2010 em relação às rendas operacionais no mesmo período.
CQS	independente	Composição do Quadro Social	Número associados em 2010	Associados que integram o quadro social da cooperativa em 2010.
CAP	Controle (independente)	Capital	Valores que os associados têm aplicados na cooperativa que formam o seu capital social.	Capital integralizado até Dez/2010.
AT	Controle (independente)	Ativo Total	Conjunto de Bens e Direitos da Cooperativa	Valor contábil registrado em Dez/2010.
IC	Controle (independente)	Tempo de existência das cooperativas em anos.	Tempo das cooperativas em anos.	Tempo das cooperativas em anos.
QF	Controle (independente)	Quantidade de funcionários	Quantidade de funcionários	Quantidade de funcionários em Dez/2010.
S Livre	Controle (independente)	Segmento livre admissão	Quantidade de cooperativas de livre admissão	Quantidade de cooperativas que responderam o questionário de livre admissão de associados.
IGOV x CQS	Controle (independente)	IGOV x CQS	Índice de governança de acordo com a pesquisa multiplicado pela quantidade de cooperados	Resultado da pesquisa IGOV multiplicado pela quantidade de cooperativas que responderam a pesquisa.