

## Relação das Práticas de Governança Cooperativa com o Desempenho de Cooperativas de Crédito no Brasil

LAUANA DA CONCEIÇÃO CABRAL SOUTO

*Universidade Federal da Paraíba*

**ORLEANS SILVA MARTINS**

*Universidade Federal da Paraíba*

### Resumo

Este estudo investigou a relação entre as práticas de governança cooperativa e o desempenho financeiro das cooperativas de crédito do Brasil. A amostra contou com 39 cooperativas de crédito singulares que tiveram seus dados analisados de forma exploratória por meio de análises de *Cluster*, de correspondência e de correlação. Os dados de governança foram coletados por meio de um questionário estruturado composto por 4 blocos (perfil do respondente, dimensão estrutura, conselho de administração e gestão), composto por 42 questões e aplicados à gestão das cooperativas. Os dados financeiros foram coletados por meio dos balancetes disponibilizados pelo BACEN, e dispostas em Bressan (2010). Os resultados demonstraram que as cooperativas de crédito estudadas possuem níveis elevados de incorporação das práticas de governança, comungando de características comuns, e que apenas o indicador de desempenho financeiro que mensura a capacidade de sobras em relação à receita operacional apresenta relação negativa e significativa com o Índice de Governança Cooperativa (IGCC). Contudo, não se despreza o fato de haver associação entre elas. Conclui-se que há incorporação das práticas de Governança Cooperativa entre as entidades analisadas, especialmente cooperativas de crédito com maior porte. Assim, representa um benefício a todos os cooperados.

**Palavras-chave:** Governança Cooperativa; Desempenho; Cooperativas de Crédito.

### 1 INTRODUÇÃO

A governança corporativa trata de mecanismos que direcionam o processo decisório dentro de uma organização, lidando com as formas pelas quais diversos *stakeholders* exercem controle sobre a gestão e protegem seus interesses na tentativa de conciliar os conflitos entre as partes envolvidas (Carvalho, 2015). Desde a década de 70 discussões já apresentavam preocupações diante da relação entre agente e principal, seus conflitos, ascensão do controle dos gestores por parte dos administradores, como também o controle de propriedade (Smith, 1776, Berle & Means, 1932). Neste contexto de conflitos de interesse entre os participantes de uma organização, destacam-se as cooperativas, entidades que possuem uma estrutura de propriedade e gestão habitualmente diferente da maioria das empresas, em que diferentes pessoas se unem para cooperarem em função de um propósito específico, sem haver a figura de um acionista controlador, o que reflete em diversos aspectos da estrutura de governança nessas instituições. Nas cooperativas a principal fonte de conflito permeia o processo de alocação de recursos, o direito de propriedade é subdividido em quotas-partes, e privilégios a determinados associados por capitalizarem mais recursos (Trindade & Bialoskorski Neto, 2017).

A governança cooperativa por sua vez, é considerada como as formas pelas quais as instituições financeiras gerenciam, delegam, e controlam as ações de seus diversos *stakeholders*

e procura alinhar os interesses e atividades dos cooperados, conselho de administração, diretoria as quais estão atrelados. Segundo Trindade e Bialoskorki Neto (2017), existe uma necessidade de as cooperativas possuírem um gestor responsável que gerencie as atividades dos cooperados, com uso das práticas de governança corporativa como resposta à possível expropriação do capital, na tentativa de minimizar os conflitos de agência. Dessa forma, este estudo utiliza a denominação “governança cooperativa” atentando-se para a necessidade da adoção das boas práticas de governança por esse tipo de entidade, sem deixar prescindir os princípios e valores essenciais da governança, como transparência, equidade, ética, responsabilidade corporativa e prestação de contas.

As cooperativas de crédito têm apresentado grande participação no cenário socioeconômico brasileiro contribuindo para o desenvolvimento nacional, como fonte alternativa de recursos, em comparação com os bancos comerciais estas instituições têm apresentado maiores possibilidades de atender comunidades com dificuldade de acesso ao capital (Guerra Junior, 2013.) Além disso, se mostram eficazes por atuarem na democratização do crédito e dos serviços bancários, descentralizando a renda de forma autônoma e independente (Vilela, Nagano, & Merlo, 2007). Como também, tornam o acesso ao crédito mais fácil e barato, por possuir juros e taxas de cheque especial e empréstimos, mais baixos (Ferreira, Gonçalves, & Braga, 2007). A OCB (2017) ainda ressalta que o Brasil, apresenta o maior número de cooperativas de crédito e movimenta elevado volume de recursos, com coparticipação de incentivos por parte de políticos para que continuem a promover a democratização do acesso aos serviços financeiros em relação à América Latina.

É importante e direito do cooperado ter conhecimento de seus investimentos e de seus possíveis retornos, nesse ponto, os mecanismos de governança, dentre eles o Conselho de Administração e a diretoria se apresentam como alternativa para redução da assimetria de informação, oferecendo proteção aos interesses dos cooperados bem como um instrumento de correção de falhas existentes do processo informacional (Cook, 1994, Trindade & Bialoskorski Neto, 2017). No atual ambiente cooperativista, a necessidade de transparência das informações tem se tornado essencial diante do crescimento e ascensão dessas entidades. Nessa linha, o Banco Central do Brasil (BACEN) tem direcionado mais atenção para esse tema, produzindo trabalhos preocupados com as boas práticas de governança cooperativa, tendo em vista que o cooperativismo de crédito tem se apresentado em diversos estudos como uma promissora ferramenta para a popularização das micro finanças, e tal importância tem relação com a redução da pobreza por meio da geração de trabalho e renda (Soares & Melo Sobrinho, 2008).

As cooperativas de crédito, quando comparadas às instituições financeiras, apresentam características singulares, como sobreviverem de recursos captados de seus associados por meio da prestação de serviços, da rentabilidade e da sua gestão, que são aspectos de sua sobrevivência (Bacen, 2011, Guerra Junior, 2013). Tomando por base as recomendações do BACEN (2009), o presente trabalho investiga a relação das práticas de governança cooperativas quanto à dimensão “Estrutura, Conselho de Administração e Gestão” e o desempenho dessas instituições. Dimensão esta que abrange os conflitos relacionados ao processo de alocação de recursos que são resultantes da fragilidade do processo utilizado por gestores, englobando a formulação e a comunicação dos direitos de propriedade e dos possíveis impactos nos benefícios futuros dos cooperados. Tal dimensão destaca-se à medida que as cooperativas se expandem no número de associados, no volume de negócios e na complexidade operacional, exigindo um conselho de administração cada vez mais atuante, e dirigentes cada vez mais capacitados tecnicamente (Meinen, 2014).

Uma das motivações do presente estudo é exatamente esta peculiaridade de até meados de 2015 as cooperativas serem livres para escolherem entre adotar ou não as práticas de governança corporativa, enquanto a partir de agosto de 2015 foram impostas a adoção das diretrizes por meio da Resolução do BACEN nº. 4.434, de 5 de agosto de 2015. Assim, abordam-se os mecanismos de Governança Corporativa elencadas pelo BACEN através das Diretrizes para Boas Práticas de Governança, com uso de um índice de governança que possibilitou classificar as cooperativas de crédito, além da análise dele com indicadores de desempenho. Este índice de governança corporativa é específico para as cooperativas de crédito e é derivado das diretrizes recomendadas pelo BACEN. Com isso, o objetivo deste estudo é investigar a relação entre as práticas de governança cooperativa e o desempenho financeiro das cooperativas de crédito no Brasil por meio de técnicas exploratórias de dados. Com isso, este estudo se diferencia dos demais por tratar especificamente de práticas apontadas pelo BACEN às empresas, e não analisar apenas de forma genérica os preceitos de governança.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 Governança Cooperativa e Desempenho**

O estudo das relações entre os diversos atores que participam das estruturas de governança em cooperativas tem início antes mesmo do movimento mundial pelas boas práticas de governança. Zylbersztajn (1994) apresentou o problema da separação entre propriedade e controle de forma distinta daquela como é tratado em estudos de empresas tradicionais. Isso se deve ao fato do cooperado também ser um cliente da cooperativa, e pelo acesso às sobras serem menos importantes do que a renda da venda do produto, o que reflete em uma ação oportunista por parte do cooperado. Estudos como Seitz (2012), Trindade e Bialoskorski Neto (2014) e Albarello e Fioresi (2013) se destacam na análise das práticas de governança, mas daquelas destinadas a empresas com finalidade lucrativa.

Os problemas relacionados à governança têm sido considerados como um dos principais motivos de quebra dessas instituições, devido ao risco moral e ao problema de agência (Fraga & Silva, 2012). Um dos pontos a serem destacados é que no Brasil as cooperativas são autogeridas por seus cooperados, mesmo havendo legislação que permite a contratação de pessoas para ocupar os postos gerenciais, característica local. Percebendo também uma sobreposição de atividade do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva, fato que vai contra o papel das práticas diante do fortalecimento do Conselho de Administração (BACEN, 2009). Para o BACEN (2009), tal fortalecimento se dá como uma tentativa de não permitir que algum presidente tenha candidatura por dois mandatos consecutivos, buscando preparar desta forma, mais cooperados para dirigir a cooperativa.

O conselho de administração, sua estrutura e gestão são essenciais na questão da governança cooperativa por se caracterizarem como mecanismos internos que ajudam a melhorar o alinhamento de interesses e minimizar os conflitos organizacionais, principalmente entre o conselho administrativo e os cooperados (Silva, Souza, & Leite, 2010, Denis & McConnel, 2003). No Brasil, grande parte das cooperativas concentram a propriedade e a decisão da gestão, com incipiente profissionalização da gestão (Antoniali & Fischmann, 2002, Costa, Chaddad, & Azevedo, 2012). Em países com economias desenvolvidas como Europa, Estados Unidos e Holanda, a profissionalização das cooperativas é uma realidade, a desvinculação dos cooperados da gestão, acontece por meio das práticas, com a existência de um conselho profissional de gestão (Cook, 1994, Bijman, Hendriksen, & Oijen, 2013).

Segundo Costa, Chaddad e Azevedo (2012), o conselho, por sua vez, ao exercer as decisões de controle e gestão simultaneamente, sem a presença de uma diretoria executiva

contratada, pode prejudicar o desempenho da cooperativa. Os incentivos a executivos quando contratados pela cooperativa são maiores, em contrapartida são menores, quando surgem do ambiente interno da cooperativa (Ricketts, 1987). Além disso, um conselho de administração com maior número de membros permite um monitoramento e controle mais eficiente (Treter & Kelm, 2004). Alguns estudos como o de Silveira, Barros e Famá (2003) indicam que quando as cooperativas contam com pessoas distintas ocupando cargos de diretor executivo e de presidente do conselho, estas apresentam maior valor de mercado, como também maior desempenho. Pois membros detentores do capital terão maior representatividade, estando estes mais focados nas pesquisas de governança e no comprometimento dos membros eleitos em apresentar melhores resultados (Spear, 2004).

Tratando-se de melhores resultados, no caso de desempenho em cooperativas, ressalta-se a importância de analisar as características inerentes a elas, onde o superávit é gerado por operações com membros, recebendo a denominação de sobra ou resíduo, estas sobras por sua vez são reinvestidas nas cooperativas ou devolvidas aos cooperados mediante volume de transações de seus membros.

### 2.2 Cooperativismo de Crédito

O cooperativismo de crédito tem sido evidenciado por diversos estudos como uma promissora ferramenta para popularização das micro finanças no Brasil, tal importância tem relação com a superação da pobreza por meio da geração de trabalho e renda (Soares & Melo Sobrinho, 2008). Por se tratar de instituições financeiras, as cooperativas de crédito integram o Sistema Financeiro Nacional (SFN). Este sistema por sua vez, tem como atividade principal ou acessória, a intermediação e a aplicação de recursos, em moeda nacional ou estrangeira, além de guarda ou custódia de valores. O Conselho Monetário Nacional (CMN), atua dentro desse sistema como órgão máximo responsável por determinar as principais normas, adequação do volume dos meios de pagamentos, valor interno e externo da moeda, como também zelando pela liquidez e solvência das instituições que formam o SFN (Arruda *et. al.*, 2016).

Já o BACEN é o órgão executivo central que fiscaliza o cumprimento das normas expedidas pelo CMN, competente pela emissão do papel-moeda, recebimento compulsório dos bancos comerciais, realização das operações de compra e venda de títulos públicos federais, além da fiscalização das instituições federais e tantas outras atividades direcionadas ao sistema. É importante ressaltar que as instituições financeiras que captam depósitos à vista são caracterizadas como criadoras de moeda por intermediar os recursos captados e disponibilizados para com os clientes por meio de suas movimentações, além de estabelecer taxas diferentes, são relevantes diante da motivação da adoção da gestão baseada nos interesses dos agentes poupadores e tomadores (Francisco, 2014, Reisdoefer & Goldoni, 2017).

Nesse sentido, as cooperativas de crédito caracterizadas como instituições criadoras de moeda, tem experimentado um crescimento no número de cooperativas, enquanto as demais instituições financeiras têm apresentado uma redução no número de agências (Ferreira, Gonçalves, & Braga, 2007, Pinheiro, 2008, Araujo & Silva, 2011, Bacen, 2014, Diel & Silva, 2014, Carvalho, Diaz, Bialoskorski Neto, & Kalatzis, 2015, Jacques, 2015). Em 2014, as reservas de lucros correspondiam a cerca de 27% do patrimônio líquido das singulares. Em 2018, as reservas chegaram a 34%. Essas instituições têm a Lei nº. 4.595/64 que instituiu uma reforma bancária, a qual restringiu o funcionamento das cooperativas e consequente fechamento de algumas unidades, tal legislação também equiparou as cooperativas de crédito às demais instituições financeiras, transferindo sua regulamentação ao BACEN, o qual passou a ter as atribuições concernentes à autorização de funcionamento e fiscalização das mesmas.

Além disso, as cooperativas de crédito estão amparadas pela Lei nº. 5.764/71, que define a política nacional de cooperativismo no Brasil (Pinheiro, 2008). Portanto, são iniciativas promovidas por meio das comunidades que buscam se desenvolver promovendo sustentabilidade para o local, como também benefícios sociais pela geração de empregos e distribuição de renda (Bialoskorski Neto, Barroso, & Rezende, 2012).

Esse desenvolvimento está atrelado também a constituição dos bancos cooperativos que segundo Pinheiro (2008), a Resolução nº. 2.193/95 que permitiu a constituição de bancos comerciais controlados por cooperativas de crédito, os bancos cooperativos. Surgindo desta resolução, o Banco SICREDI S.A. e o BANCOOB S/A. Já no ano de 2000 foi autorizada por meio da Resolução nº. 2.788, a constituição de bancos múltiplos cooperativos. De acordo com a mesma Resolução nº. 2.788, esses bancos têm como função promover a integração das cooperativas singulares, gerindo seus recursos financeiros junto às corporações, criando novos produtos e serviços que estimulem e viabilizem o acesso ao meio circulante, buscando aumentar a alavancagem financeira por esta resolução e permitir que as cooperativas de crédito passassem a ter acesso a quase todo mercado financeiro.

Além destes aspectos, Jacques (2015) destaca outra diferença em relação à concorrência, nas cooperativas de crédito, a concorrência não é estimulada no setor, não sendo recomendada pelo BACEN, nesse sentido, que haja estruturação de cooperativas de crédito com quadro social e área de atuação semelhante. Vale ressaltar que o Sistema Cooperativo Atual é composto por quatro grandes sistemas cooperativos de crédito: SICOOB, SICRED, UNICRED e ANCOSOL. Pertencer a um desses sistemas segundo a Resolução nº. 3.859 significa mais segurança, estrutura e solidez dos recursos movimentados pelos cooperados, tendo em vista como os recursos são geridos, monitorados e auditados (Bacen, 2010).

Esses sistemas cooperativos de crédito atuam significativamente no contexto cooperativo brasileiro (Sebrae, 2020). E o BACEN por meio de seus relatórios identifica três segmentos de cooperativas: confederações, centrais e singulares. As singulares por sua vez, estão segmentadas em: crédito mútuo, rural, livre admissão, ressalta-se nesta pesquisa as de livre admissão, por apresentarem uma área profissional dos associados que não é a mesma da atividade-fim da cooperativa de crédito, o que pode provocar um efeito negativo sobre a motivação à participação das atividades das cooperativas (Bacen, 2009).

Portanto, exigem padrões de governança corporativa a serem observados, incluindo a transparência das informações concernentes à estrutura de incentivos e políticas de remuneração dos administradores, além disso, a governança contribui para a reorganização do cooperativismo de crédito no Brasil, fomentando a busca por novos modelos de administração que favoreçam a performance do cooperativismo, com procedimentos operacionais de proteção ao cooperado, além de fomentar serviços que atendam aos cidadãos com menores possibilidades de acesso ao sistema financeiro bancário (Bressan, 2011). Bressan, Bressan e Resende Filho (2011) ainda ressalta que a procura por cooperativas de crédito no Brasil tem crescido substancialmente, devido à oferta de recursos financeiros com taxas de operações de crédito mais baixas, além de taxas de captação de recursos mais altas a baixo custo quando comparadas as demais instituições financeiras no segmento de crédito.

### 3 METODOLOGIA

A amostra deste estudo consistiu em 39 cooperativas singulares de crédito do Brasil constante na base de dados do BACEN. O questionário estruturado foi enviado eletronicamente para as 1.054 integrantes da base em dezembro de 2016. A definição deste período de análise se justifica pelo fato de o ano de 2016 ser o último ano com informações financeiras após a

legislação que vigora tal obrigatoriedade imposta pela Resolução nº 4.434/2015 do BACEN, na qual é determinada a adotar boas práticas de Governança Cooperativa. A seleção das cooperativas foi definida por alguns critérios:

- **Cooperativas:** instituições singulares em funcionamento no país listadas na base de dados do BACEN, que apresentem resultados diferentes de 0 e sejam de livre admissão por mais se assemelharem às características dos bancos múltiplos;
- **Dados de Governança:** todas as singulares respondentes do questionário;
- **Dados financeiros:** demonstrações contábeis financeiras padronizadas;
- **Data-base das demonstrações-contábeis:** 31 dezembro.

Em observância a esses critérios, para a formação da amostra e a mensuração das variáveis desse estudo, utilizou-se de duas fontes: 1) Dados Primários, coletados via questionário adaptado da pesquisa do BACEN (2014) analisando a dimensão Estrutura, Conselho de Administração e Gestão; 2) Dados secundários, obtidos a partir do sítio eletrônico do Banco Central com análise dos balancetes patrimoniais no ano de 2016, que permitisse mensurar o desempenho por meio de oito indicadores do sistema PEARLS.

No processo de obtenção dos dados primário, elaborou-se um questionário que buscou obter informações quanto à identificação e caracterização dos respondentes e da referida cooperativa, tal seção composta por sete questões (nome, CNPJ, cargo do respondente, idade da cooperativa, quantidade de funcionários, estagiários, cooperados e de pontos de atendimento). Em seguida, outra seção com 34 questões a partir do projeto do BACEN, as quais foram adaptadas para respostas binárias, referindo-se apenas às dimensões Estrutura (3), Conselho de Administração (19) e Gestão (12), no intuito de levantar a qualidade da governança cooperativa diante da profissionalização e de outros aspectos da gestão.

Em outubro de 2017 foi realizado pré-teste do questionário com cinco gestores de regiões diferentes para que eles o avaliassem quanto à clareza, demanda de tempo, relevância, viabilidade e acessibilidade. Após essa etapa, determinou-se a formulação do Índice de Governança Cooperativa de Crédito (IGCC) baseado nas 34 questões que compõe a seção referente à qualidade da governança cooperativa, baseado nas informações fornecidas pelos respondentes de cada cooperativa de crédito, por meio das respostas binárias (sim ou não) dos questionários, as indicavam a presença ou não da prática, contabilizou-se um ponto, podendo cada cooperativa atingir um nível máximo de qualidade de 34 pontos.

A aplicação desses questionários foi realizada de forma eletrônica a partir do contato das cooperativas constante no BACEN (e-mails e telefones das cooperativas). O envio dos questionários e respectiva coleta foi realizada até o início de 2018, tendo sido enviados e-mails consecutivos. Diante do baixo volume de retornos devido às falhas nos envios, ocasionados pela base do BACEN conter erros nos e-mails ou até conter e-mails desatualizados, agiu-se simultaneamente realizando visitas presenciais. Com efeito, as tentativas pela obtenção dos contatos dos respondentes seguiram, estabelecendo-se contato com gestores das SESCOOP regionais e Cooperativas Centrais por meio de visitas presenciais, contatos telefônicos semanais, e-mails semanais e participação em eventos e programa de televisão específico do setor cooperativista, buscando apoio para a disseminação do questionário e obtenção de respostas, além de contato com autores da área que também forneceram listas de contatos.

### 3.1 Composição das Variáveis

O Índice de Governança Cooperativa de Crédito (IGCC) foi definido como variável de interesse da pesquisa, tendo por finalidade mensurar a incorporação das práticas de governança cooperativa a partir do questionário estruturado e adaptado do BACEN (2009, 2014). Ele é

composto por 34 questões subdivididas em três blocos: Estrutura, Conselho de Administração e Gestão. Cada resposta "sim" contabiliza uma prática realizada pela cooperativa respondente, podendo o índice variar entre 0% a 100%. Já o desempenho das cooperativas de crédito foi medido pelas variáveis expostas no Quadro 1, conforme Bressan *et al.* (2010) e Utyama (2017).

**Quadro 1: Indicadores de Desempenho**

Nome	Descrição	Objetivo	Sinal
D1	Despesas de Obrigações por empréstimos e repasses (módulo)/Obrigações por empréstimos e repasses médio	Medir Custo dos fundos de empréstimos	-
D2	Margem Bruta/ Ativo Total Médio	Medir a margem de renda bruta gerada em relação ao ativo total médio.	+
D3	Despesas Operacionais (módulo)/Ativo Total Médio	Medir o custo associado com o gerenciamento de todos os ativos da cooperativa de crédito, indicando o grau de eficiência ou ineficiência operacional.	-
D4	Sobras/Ativo total médio	Medir a adequação dos ganhos e capacidade de construção do capital social.	+
D5	Sobras/Patrimônio líquido ajustado médio	Medir a remuneração do capital próprio	+
D6	Sobras/Receita Operacional	Medir quanto de sobras foi gerado em relação às receitas operacionais.	+
D7	Rendas de prestação de serviços/Despesas administrativas (módulo)	Medir o percentual das administrativas cobertas pelas receitas de prestação de serviços.	+
D8	Despesas Administrativas/Ativo Total Médio	Medir o percentual das despesas administrativas em relação ao ativo total.	-

Fonte: Adaptado de Bressan *et al.* (2010) e Utyama (2017).

### 3.2 Procedimentos para Análise dos Dados

Para análise dos dados foram utilizadas técnicas de estatísticas descritiva e exploratória, buscando extrair informações que permitissem uma resposta à questão de pesquisa. A primeira etapa da análise teve o objetivo de descrever o perfil dos respondentes e das cooperativas, com auxílio de estatísticas descritivas. A segunda etapa consistiu em uma análise da incorporação da governança e sua qualidade, mediante a frequência de respostas dos participantes da pesquisa em cada bloco do questionário. A terceira etapa envolveu o cálculo do IGCC e os indicadores de desempenho, estabelecendo um *ranking* para o IGCC das cooperativas participantes e para ambos os indicadores uma análise das medidas descritivas, seguida de uma análise de *Cluster* para captar características comuns entre as cooperativas, agrupando-os por semelhança. A distância entre pares de variáveis foi medida usando os valores nelas observados para avaliar se as práticas de governança eram semelhantes ou diferentes. A medida de semelhança usada foi o qui-quadrado, aplicável a esta análise (Pestana & Gageiro, 2000).

É importante destacar que neste estudo o porte da cooperativa se trata do número de cooperados que a mesma possui, classificando-as a partir da mediana do número de cooperados da amostra (6400) em: (a) grande porte, acima ou igual à mediana; e, (b) pequeno porte, abaixo da mediana. Optou-se por não usar "médio porte". Nesta mesma etapa, utilizou-se análise de correspondência e análise multivariada, explorando a representação dos conjuntos de dados por meio de um modelo gráfico que facilita a interpretação da relação entre tais conjuntos, pois essa técnica permite revelar relações que não seriam identificadas em análise feita aos pares de variáveis, sendo também altamente flexível no tratamento dos dados, não adotando nenhum modelo teórico de distribuição de probabilidade, apenas uma matriz retangular contendo dados não negativos (Lúcio, 1999, Czermainski, 2004). Assim, foi aplicada aos indicadores, com o objetivo de analisar estatisticamente o nível de correspondência entre a governança cooperativa e o desempenho das cooperativas, em relação aos *Clusters* obtidos.

A quarta e última etapa desta análise se refere a uma análise de correlação relacionando as práticas de governança cooperativa (IGCC) e o desempenho das cooperativas.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O perfil das cooperativas de crédito participantes da pesquisa indica que elas estão presentes em todas as regiões do Brasil, com destaque para as regiões Sul (33%), Sudeste (31%) e Nordeste (26%), com menor participação no Centro-Oeste (8%) e no Norte (2%). Segundo o BACEN (2016), existe uma grande concentração das Cooperativas de Crédito (75% do total) nas regiões Sul e Sudeste do Brasil, consideradas as mais prósperas do país. Os estados com maior número de cooperativas de crédito eram São Paulo (cerca de 300 cooperativas), Minas Gerais (cerca de 250), Rio Grande do Sul (cerca de 100), Paraná (cerca de 100) e Santa Catarina (aproximadamente 100), que, somadas, correspondem a 2/3 das cooperativas de crédito do país. Mesmo que o setor cooperativista de crédito apresente caráter regulador de desigualdades sociais, a herança histórica e cultural existente nestas regiões propicia o empreendedorismo gerado pelas Cooperativas de Crédito (Portal do Cooperativismo Financeiro, 2016).

Para melhor conhecer a amostra, outro ponto observado foi o sistema cooperativista ao qual pertence cada cooperativa. Destaca-se o equilíbrio da representatividade e contribuição do SICOOB (38%) e da SICREDI (36%), grandes sistemas do setor. Em menor proporção o sistema CREDISIS (3%). Além desses sistemas a amostra também possui 15% de cooperativas independentes. Consoante, o Portal do Cooperativismo Financeiro (2016), as cooperativas independentes são aquelas não filiadas a um sistema, que sobrevivem às custas de esforços individuais, com maior capacidade de articulação no setor rural.

A Tabela 1 apresenta as características das cooperativas. Em média, as cooperativas de crédito têm aproximadamente 28 anos, sendo a cooperativa mais jovem com 3 anos e aquela mais antiga com 115 anos. A quantidade de funcionários nessas instituições financeiras é, em média, de 46 colaboradores, variando entre o mínimo de 1 e máximo de 750. No que se refere ao número de cooperados, observou-se a partir do desvio-padrão (30.008,65) grande variabilidade na amostra, variando de 280 cooperados na menor cooperativa até 125.000 na maior. Entre os respondentes também foi identificado que há cooperativa que não possui nenhum ponto de atendimento, apenas a singular, e cooperativas que possuem 76 pontos de atendimento. Em média, as cooperativas singulares possuem 10 pontos de atendimento.

**Tabela 1: Perfil das Cooperativas**

<b>Perfil das cooperativas</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio-Padrão</b>
Idade das cooperativas	3,00	115,00	27,46	24,00	20,52
Quantidade de funcionários e estagiários	1,00	750,00	119,74	46,00	166,38
Quantidade de Cooperados	280,00	125.000,00	20.440,43	6.400,00	30.008,65
Quantidade de Pontos de Atendimentos	0,00	76,00	10,33	6,00	14,37

#### 4.1 Práticas de Governança Cooperativa

A Tabela 2 apresenta a frequência e percentual do bloco referente à estrutura das cooperativas de crédito, de acordo com o Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa para Cooperativas de Crédito do IBGC e as exigências da Resolução do BACEN nº. 4.434, de 5 de agosto de 2015. A metodologia utilizada sugere que a maioria das cooperativas atendem às especificidades exigidas, uma vez que as respostas atingiram percentuais acima de 50%. Esse resultado é corroborado por BACEN (2014) e de Utyama (2017), que também encontraram percentuais semelhantes de respostas positivas em maior quantidade de cooperativas de crédito, porém, antes da obrigatoriedade da adoção das práticas.

Após essa Resolução, a adoção de mecanismos de governança se tornou obrigatória.



Porém, percentuais mais baixos podem estar atrelados à baixa participação dos cooperados nas cooperativas de crédito, como afirma Fontes Filho, Soares e Ventura (2008), que mostra que menos de 10% dos cooperados participam da principal reunião e 5% deles assinam a lista de presença em assembleias. Ventura, Fontes Filho e Soares (2009) aponta a importância da participação dos associados e a representatividade dos grupos que compõe o quadro social da cooperativa, no que tange à construção de princípios adequados para a boa governança.

**Tabela 2: Análise descritiva da estrutura**

Perguntas	N	SIM (%)
Q8. A estrutura administrativa da cooperativa é composta por Conselho de Administração e Diretoria Executiva, sem qualquer repetição de membros entre tais órgãos?	27	69,20
Q9. A cooperativa possui código de conduta/ética vigente?	35	89,70
Q10. O número total de pessoas (componentes titulares) dos órgãos de gestão, como Conselho de Administração e Diretoria Executiva, é ímpar?	27	69,20

Especialistas do setor entendem que é necessário incluir e desenvolver boas práticas na comunicação, tomada de decisões, reuniões, inclui também explorar formas de encorajar, manter e construir a participação fornecendo benefícios e incentivos aos membros (Ventura, Fontes Filho, & Soares, 2009, International Co-Operative Alliance, 2013). A estrutura das cooperativas é tão importante quanto o Conselho de Administração, pois cabe ao conselho o direito formal de controle da decisão, delegando-a aos gestores, não podendo votar projetos nos quais participou da execução, pois ao exercer as decisões de controle e gestão simultaneamente, sem uma diretoria executiva contratada pode prejudicar o desempenho da cooperativa (Costa, 2010, Costa, Chaddad, & Azevedo, 2012).

Da mesma forma, a cooperativa ser constituída por ocupantes sem o acúmulo de cargos de Diretoria e de Conselho Administração é considerado uma boa prática que ajuda alinhar os interesses e minimizar os conflitos organizacionais por permitir que mais cooperados dirijam a cooperativa (Denis McConnel, 2003, Bacen, 2009, Silva, Souza & Leite, 2010). Os resultados desta pesquisa apontam que a maioria das cooperativas pesquisadas apresentou a preocupação com o plano de composição e de funcionamento dos órgãos de administração, um tema relativamente recente no setor, que requer Conselhos de Administração cada vez mais atuantes (protagonista), liderando assuntos estratégicos no interesse dos associados, e dirigentes executivos cada vez mais capacitados tecnicamente, para conduzir a operação.

No que se refere ao Conselho de Administração, a Tabela 3 apresenta a frequência e o percentual do bloco referente ao Conselho de Administração das cooperativas de crédito estudadas, sugeridas pelo Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa para Cooperativas de Crédito e exigidas pela Resolução do BACEN nº. 4.434/2015. Em sua maioria, as cooperativas atendem aos requisitos do BACEN, no que tange ao aspecto do Conselho de Administração, ao nível de transparência no processo de escolha de seus membros, além da profissionalização dos ocupantes do quadro social, o que é uma das grandes preocupações do BACEN e dos sistemas cooperativistas. A composição do Conselho tende a evitar reeleição de mandato (Q11 = 92,30%), práticas das mais comuns. Isto estimula a participação de cooperados na composição do quadro social, fortalecendo o órgão político-estratégico, assegurando a equidade e ampliação da capacidade de atuação e de controle interno (Utyama, 2017).

As questões Q12 (38,50%), Q13 (25,60%) e Q14 (7,70%) estão relacionadas. Seus resultados mostram um baixo percentual dessas práticas nas instituições financeiras da amostra, não havendo uma avaliação periódica nem individual, conseqüentemente não se teria como divulgar os processos e resultados aos associados quanto a administração. Demonstrando assim,

o porquê da preocupação constante do setor com o monitoramento. Pois o BACEN (2009), indica que o desempenho dos gestores deve ser avaliado periodicamente, a fim de melhorar a governança nas organizações por meio de mecanismos que permitam uma gestão profissional, que gere informação aos cooperados e minimize a assimetria informacional. Isso converge com Hermalin e Weisbach (1988), que afirmam que o Conselho de Administração contribui para a resolução de problemas de agência, inerentes à gestão de uma organização. Como também que a eficácia desse órgão é expressa por meio de diversas características, como sua dimensão, composição e imparcialidade ou neutralidade (Alkdai & Hanefah, 2012).

**Tabela 3: Análise descritiva do Conselho de Administração**

Perguntas	N	SIM(%)
Q11. Há reeleição de mandato dos membros do Conselho de Administração?	36	92,30
Q12. Existe avaliação periódica dos membros do Conselho de Administração?	15	38,50
Q13. Existe avaliação individual do conselheiro administrativo?	10	25,60
Q14. O processo e os resultados das avaliações individuais dos conselheiros são divulgados aos associados por meio de um item específico no Relatório de Administração?	3	7,70
Q15. Existe planejamento estratégico homologado pelo Conselho de Administração, em vigência de mandato?	32	82,10
Q16. No final de 2016/início de 2017, o Conselho de Administração deliberou e registrou uma agenda mínima de trabalho que planeja realizar no exercício anual, contendo, por exemplo, um cronograma previsto de reuniões e os temas a serem abordados?	28	71,80
Q17. Existe conselheiros suplentes no Conselho de Administração?	22	56,40
Q18. Os conselheiros suplentes participam das reuniões do Conselho de Administração?	24	61,50
Q19. As atribuições do Conselho de Administração estão definidas no estatuto e/ou regimento interno da cooperativa?	38	97,40
Q20. Existe política de sucessão de dirigentes registrada em documento formalizado na cooperativa?	30	76,90
Q21. Entre 2014 e 2016 algum associado não componente da administração participou de programa de formação de potenciais conselheiros de administração e diretores, independentemente de candidatura existente?	20	51,30
Q22. Em alguma regulamentação da cooperativa ou sistema cooperativo está previsto o treinamento regular para os potenciais conselheiros de administração e diretores?	28	71,80
Q23. Existe algum critério formalizado para que os diferentes segmentos (regiões, categorias, profissionais etc.) que compõem o quadro social da cooperativa tenham representatividade no Conselho de Administração?	10	25,60
Q24. A cooperativa possui critérios formalizados para remuneração do Conselho de Administração?	31	79,50
Q25. Existe pré-requisitos para que um cooperado exerça um cargo no Conselho de Administração, além das previstas na regulamentação?	25	64,10
Q26. São fornecidos treinamentos para os membros do Conselho de Administração?	32	82,10
Q27. Existe periodicidade de pelo menos 3 reuniões anuais do Conselho de Administração?	38	97,43
Q28. Existe acompanhamento da gestão executiva e operacional da entidade por meio de documentos e/ou relatórios utilizados pelo Conselho de Administração?	37	94,90
Q29. Existem Comitês de assessoramento ao Conselho de Administração (como Comitê Fiscal, de Auditoria etc.)	27	69,20

Nessa busca por eficiência, práticas como as mencionadas nas questões Q 15 (82,10%), Q16 (71,80%), Q17 (56,40%), Q18 (61,50%), Q19 (97,40%) e Q27 (97,43%) se fazem necessárias para traçar os objetivos a serem alcançados, além de fomentar mais confiança por parte dos cooperados em relação ao Conselho de Administração. Isso possibilita uma gestão mais estratégica, criando condições necessárias para o desenvolvimento de um sistema diretivo eficiente (Borgen, 2011). Assim, a participação de cooperados é importante pois, de acordo com a legislação vigente, suas deliberações vinculam todos os cooperados, ausentes ou

discordantes, numa cooperativa. Por isto, os achados das questões que tratam da sucessão de dirigentes (Q20 = 76,90%), à participação de associado não componente da administração em programa de formação de potenciais conselheiros de administração (Q21 = 51,30%), e na oferta de treinamento de potenciais conselheiros (Q22 = 71,80%) e (Q26 = 82,10%). Isso demonstra a preocupação da maioria das cooperativas em conscientizar os demais cooperados do papel fundamental do Conselho de Administração dentro da organização.

Ainda, notou-se que são eles que em assembleia decidem a aprovação das contas anuais, assim como a remuneração do Conselho de Administração (Q24 = 79,50%), da Diretoria Executiva e demais assuntos pertinentes que estejam em pauta. Além das necessidades de critérios (Q23 = 25,60%) e pré-requisitos (Q25 = 64,10%) para a composição do quadro social, promovendo a igualdade de interesses dos diversos envolvidos dentro da instituição. Comitês de assessoramento ao Conselho também são frequentes (Q29 = 69,20%), contribuindo para o estabelecimento de um Conselho mais eficiente e imparcial de interesses. Destarte, o acompanhamento da gestão executiva e operacional por meio de documentos e/ou relatórios utilizados pelo Conselho é comum às cooperativas (Q28 = 94,90%). Esse fator é relevante em se tratando de boa governança, pois a separação de propriedade e controle origina problemas de agência, em razão dos conflitos de interesse entre as partes relacionadas e o papel da gestão por meio da governança cooperativa como sustentabilidade dos empreendimentos cooperativos.

Em se tratando da gestão das cooperativas, a Tabela 4 exprime certa fragilidade no que se refere à divulgação de informações gerenciais, seja por meio de relatórios direcionados a setores específicos (Q36 = 56,40%, Q37 = 51,30%) ou por meio de site institucional (Q40 = 59%, Q41 = 76,90%). Isto ratifica a necessidade de acompanhamento da gestão por parte do Conselho de Administração, bem como a necessidade de regulamentação internas que exija a divulgação das transações com as partes relacionadas (Q38 = 59%) promovendo mais segurança aos cooperados, tendo em vista que boa parte das cooperativas estudadas não elegem a Direção Executiva por meio de eleição em assembleias gerais (Q30 = 53,80%).

**Tabela 4: Análise descritiva da Gestão**

Perguntas	N	SIM(%)
Q30. A Diretoria Executiva é eleita por meio de um processo de eleição em Assembleias Gerais?	21	53,80
Q31. No final de 2016/início de 2017, a Direção Executiva (DIREX) deliberou e registrou uma agenda mínima de trabalho que planeja realizar no exercício anual, contendo, por exemplo um cronograma previsto de reuniões e os temas a serem abordados?	26	66,70
Q32. É estabelecido um mínimo de horas dedicadas à cooperativa pelos membros da Direção Executiva?	26	66,70
Q33. Existe pré-requisitos para que um cooperado exerça um cargo na Direção Executiva além das previstas na regulamentação?	29	74,40
Q34. São realizados treinamentos para os membros da Direção Executiva?	33	84,60
Q35. São estabelecidos critérios para remuneração dos diretores executivos?	34	87,20
Q36. A Direção Executiva elabora de forma rotineira algum tipo de relatório específico direcionado aos associados?	22	56,40
Q37. A Direção Executiva elabora de forma rotineira algum tipo de relatório específico direcionado ao Conselho Fiscal?	20	51,30
Q38. Existe regulamentação interna sobre Divulgação de transações com partes relacionadas?	23	59,00
Q39. Existe regulamentação interna sobre "resolução de conflitos de interesse em órgãos estatutários (Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Direção Executiva, outros)?"	21	53,80
Q40. A cooperativa dispõe de site (sítio eletrônico) e nele disponibiliza suas informações de gestão e desempenho de forma atualizada?	23	59,00
Q41. A cooperativa disponibiliza informações periódicas sobre seu desempenho (impresas ou eletrônicas) a todos os seus cooperados?	30	76,90

A resolução de conflitos (Q39 = 53,80%), por sua vez, fundamenta a existência da governança cooperativa. A existência de mecanismos específicos para mitigar tais conflitos mostra a necessidade de ações que, segundo Bialoskorski Neto *et al.* (2012), repreendam os possíveis conflitos de interesses entre as partes envolvidas na organização.

Nos demais aspectos, percebe-se uma predominância de repostas positivas em relação às práticas por parte da maioria das cooperativas de crédito, demonstrando que se preocupam quanto a formação da Direção Executiva, existindo requisitos mínimos para ocupação desses cargos (Q33 = 74,40%), como também critérios estabelecidos para sua remuneração (Q35 = 87,20%), exigindo um mínimo de horas de dedicação para o exercício da função executiva dentro da cooperativa (Q32 = 66,70%), sendo treinados (Q34 = 84,60%) para que cumpram uma agenda mínima de trabalho anual (Q31 = 66,70%). Nessa perspectiva de resultados, Reisdorfer e Goldoni. (2017) diz que à medida que as cooperativas crescem e se fortalecem, mais qualificada precisa ser sua estrutura de gestão e governança, reforçando seus papéis, não presentes apenas em empresas convencionais, mas também nas cooperativas. O mesmo autor ainda fala que é preciso fortalecer e aprimorar os instrumentos de gestão, com clareza, buscando consolidar sua cultura corporativa e a respectiva estrutura, medidas altamente impactantes na perpetuação e longevidade das cooperativas.

#### 4.2 Análise do IGCC

Após a estimativa do Índice de Governança Cooperativa de Crédito (IGCC), o valor máximo de IGCC observado foi em duas cooperativas que alcançaram 94,00% dos itens apontados no questionário da pesquisa, a partir da Resolução nº 4.434/2015 do BACEN. Isso sugere que as cooperativas que apresentaram melhor qualidade de governança não conseguiram cumprir todos os itens relacionados na referida Resolução. Ambas as cooperativas com maior IGCC são de pequeno porte, localizadas no Nordeste, sendo uma do sistema SICREDI e outra independente. Por outro lado, uma cooperativa apresentou menor IGCC (21%), sendo também de pequeno porte, localizada na região Sul, vinculada ao sistema SICOOB. No panorama geral das cooperativas, em média 65,91% das práticas foram incorporadas, com uma mediana de 70,58% (20 cooperativas com IGCC  $\geq$  70,58%). Destaca-se, ainda, que 2 cooperativas tiveram IGCC igual a 50%, e outras 7 apresentaram IGCC  $<$  50%. Ou seja, cerca de 20% da amostra analisada não conseguiu cumprir pelo menos metade dos itens de governança cooperativa. Analisando cada dimensão do IGCC, em apenas 1 (um) caso houve a incorporação de todas as práticas da dimensão (Estrutura, Conselho de Administração e Gestão), conforme Tabela 5.

A Tabela 5 ainda apresenta as características da amostra segregadas por região. A maior média do IGCC por região foi observada entre as cooperativas do Centro-Oeste (72,55%), seguida pelas regiões Sudeste (66,42%) e Nordeste (63,29%). A região Sul teve média 59,50%, demonstrando que apesar do seu histórico de vanguarda no cooperativismo, essa história não se repete quando se trata de governança entre as cooperativas, cenário diferente do que encontrou Utyama (2017) que destaca essa região como possuidora de melhores práticas de gestão devido ao seu fator histórico.

Olhando do ponto de vista do sistema, o SICREDI apresentou a maior média (74,31%) e também a maior mediana (73,53%), o que sugere maior preocupação desses sistema possivelmente por sua expansão por meio de fusões e incorporações de cooperativas junto à UNICREDI, algo que vem acontecendo ao longo do país, e que nesta pesquisa se pode perceber a partir das razões sociais das cooperativas, que continuaram com o nome UNICREDI, porém, ao se aprofundar a busca por informações identificou que agora estão vinculadas ao sistema SICREDI. Outro fator relevante para esse achado tem caráter histórico, pois esse sistema foi

um dos primeiros, segundo Pinheiro (2008), quando a Resolução nº 2.193/95 permitiu a constituição de bancos comerciais controlados por cooperativas de crédito, os bancos cooperativos, surgindo o Banco SICREDI S.A. e o BANCOOB S/A. Tal inferência pode ser ratificada ao se perceber que a maioria das cooperativas desta amostra pertencentes ao SICREDI são classificadas, a partir do número de cooperados, como de grande porte.

**Tabela 5: Medidas descritivas do IGCC segmentado das Cooperativas**

Medidas descritivas do IGCC					
Geral					
Descrição das Variáveis	Mínimo(%)	Máximo(%)	Média(%)	Desvio Padrão(%)	Mediana(%)
IGCC	21,00	94,00	65,91	18,37	70,58
IGCC Por região					
Descrição das Variáveis	Mínimo(%)	Máximo(%)	Média(%)	Desvio Padrão(%)	Mediana(%)
Nordeste	50,00	94,00	63,29	19,58	70,59
Sudeste	29,00	85,00	66,42	18,00	70,59
Sul	21,00	88,00	59,50	22,60	70,59
Centro oeste	68,00	85,00	72,55	4,49	73,53
Norte	47,00	47,00	47,00	0,00	47,00
IGCC POR SISTEMA					
Descrição das Variáveis	Mínimo(%)	Máximo(%)	Média(%)	Desvio Padrão(%)	Mediana(%)
SICOOB	21,00	85,00	65,91	18,37	70,58
SICREDI	50,00	94,00	74,31	11,03	73,53
CREDISIS	47,00	47,00	47,00	0,00	47,00
Outros	59,00	82,00	72,55	10,00	72,55
Independente	29,00	94,00	60,78	21,59	58,33
IGCC POR PORTE					
Descrição das Variáveis	Mínimo(%)	Máximo(%)	Média(%)	Desvio Padrão(%)	Mediana(%)
Pequeno	21,00	94,00	59,13	20,97	58,82
Grande	35,00	88,00	72,35	12,83	73,53

Nesse sentido, também se explorou o IGCC por Porte (quantidade de cooperados) e se identificar que as cooperativas de grande porte possuem a maior média (72,35%) e a maior mediana (73,53%) de IGCC, com baixa dispersão (12,83%). Assim, tendo em vista que o valor da quota-parte geralmente é baixo, e que o capital dessas instituições é formado pelos resultados financeiros e captação de recursos externos, o porte da cooperativa é importante à medida que suporta os custos de adoção das práticas de governança cooperativa.

Para ratificar esses achados e inferências, os resultados foram agrupados em *Clusters* quanto às características semelhantes. Conforme Aleixo *et al.* (2007), optou-se pela análise de *Cluster*, tendo sido identificadas as quantidades e integrantes dos *Clusters* por meio das análises gráfica e quantitativa, interveniente à altura do "corte". No intuito de atingir maior semelhança entre as cooperativas quanto ao IGCC, realizou-se um corte no ponto 15, originando 4 *Clusters*. Por meio de uma análise exploratória da base de dados se identificou que o *Cluster* 1 apresentou maior IGCC (74,55%), englobando cooperativas que em sua maioria pertencem ao SICREDI. Contudo, por ser um grande grupo (23 cooperativas), há cooperativas de quase todas as regiões, exceto a região Norte. Isso ratifica a tendência de melhor governança do sistema SICREDI.

O *Cluster* 2, que abrange 4 cooperativas, também apresentou alta média de IGCC, indicando melhor governança. Em comum, esse *cluster* concentra cooperativas da região Nordeste. Em complemento à pesquisa de Utyama (2017), que ao estratificar por região encontrou a região Sul com maior índice de governança, nossos achados demonstram que as mais importa o sistema do que a região da cooperativa, pois cooperativas da região Nordeste têm apresentado IGCC médio maior do que as cooperativas do Sul. Todavia, é importante

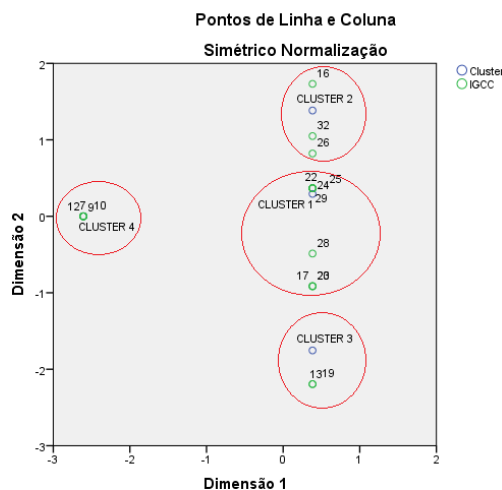
destacar que esta diferença pode ser explicada pela composição da amostra.

**Tabela 6: Análise descritiva dos Clusters formados a partir do IGCC**

Clusters	Mínimo%	Máximo%	Média%	Mediana%	Total Coop.
Cluster 1	50,00	94,11	74,55	73,53	23,00
Cluster 2	47,05	94,11	73,53	76,47	4,00
Cluster 3	38,23	82,35	58,41	55,88	7,00
Cluster 4	20,58	41,17	30,59	29,41	5,00

No intuito de explorar melhor os dados, identificou-se as características das empresas em cada um desses *Clusters*, compreendendo as possíveis relações entre as cooperativas, por meio da análise de correspondência simples (ANACOR). Essa metodologia diz que os pontos se distribuem naturalmente conforme sua representatividade, com o valor dos perfis, linha ou coluna, correspondendo a um conjunto de dados (Hair, 2009). Assim, pontos consequentes de perfis semelhantes se localizam mais próximos no plano do que pontos advindos de perfis com características desconformes, e esse fato é que faz com que se desvende modelos de associações entre as variáveis em estudo e suas respectivas categorias (Hair, 2009). A Figura 1 ilustra as relações entre os *Clusters* e o IGCC. Percebe-se os *Clusters* 1 e 2 estão bem próximos no plano, podendo-se inferir que o IGCC está associado ao porte das cooperativas, ou seja, quanto mais cooperados possui a cooperativa, melhor a sua governança cooperativa. Assim, possui mais *stakeholders* para monitorar os gestores e os demais colaboradores da organização, em busca de proteger seus próprios interesses (Hagendorff, 2014).

**Figura 1: Análise de Correspondência Simples do IGCC**



Ao analisar o IGCC por dimensão, percebe-se que as cooperativas que apresentam melhor Estrutura pertencem ao sistema SICREDI, distribuídas nas regiões Nordeste e Sudeste, com tempo de existência entre 1 a 36 anos. Em média, elas contam com um quadro de 197 funcionários e 31.718 cooperados. Na dimensão Conselho de Administração, as cooperativas que se destacam pela incorporação das práticas da governança cooperativa pertencem também ao SICREDI e estão localizadas na região Nordeste, com média de 24 anos de existência, contando com uma média de 46 funcionários e 5.900 cooperados. Por fim, as que mais se mostraram eficientes na incorporação das práticas direcionadas à dimensão Gestão foram as cooperativas também localizadas na região Nordeste, pertencem ao SICREDI, possuindo em média de 27 anos de atuação, 100 funcionários e 7.000 cooperados. Percebe-se que, diante dos

achados, as cooperativas que se apresentaram mais eficientes em cada uma das dimensões trabalhadas possuem como características comuns, o sistema, a região e o porte.

### 4.3 Análise dos Indicadores de Desempenho

A Tabela 7 ilustra as medidas descritivas dos indicadores de desempenho de Bressan *et al.* (2010), especificamente aqueles de taxas de retornos e custos. Quanto aos indicadores desse grupo, é preciso entender que o sistema PEARLS separa todos os componentes essenciais das rendas líquidas que possibilita o gerenciamento dos rendimentos dos investimentos e na avaliação das despesas operacionais, classifica as cooperativas de crédito conforme os melhores e piores rendimentos, possibilitando determinar quão eficaz a cooperativa de crédito é ao produzir rendimento mais elevado (Bressan *et al.*, 2010). Ao analisar os resultados da amostra, identifica-se que as cooperativas apresentaram indicadores de desempenho satisfatórios, com valores positivos, destaca-se que as médias que os indicadores D5 (1,57) e D6 (1,98) atingem são valores superiores a 1, ou seja, as cooperativas são eficientes em remunerar o capital próprio e gerar sobras em relação a sua receita operacional.

No que se refere aos valores mínimos, destaca-se que três indicadores (D1, D7 e D8) mostram que há cooperativas que não foram eficientes: (i) ao medir os custos de seus fundos de empréstimos, ao remunerar o capital; (ii) ao cobrir suas despesas administrativas por meio de suas receitas de prestação de serviços; (iii) e ao possuir despesas administrativas elevadas em relação ao seu ativo total. Essas cooperativas têm como características mais comuns: localização na região Nordeste, pequeno porte e pertencerem a outros sistemas. Quanto aos pontos máximos, destaca-se o indicador D8 que mostra que existe uma cooperativa que não foi eficiente por possui despesas administrativas elevadas em relação ao seu ativo total. Essa cooperativa está localizada na região Nordeste, é de pequeno porte e é independente.

O que se pode inferir dos resultados e análises apresentadas é que as cooperativas menos eficientes são de pequeno porte. E mais uma vez se percebe a importância da quantidade de cooperados para captação de recursos, como também que a solução ideal é a que potencialize os benefícios e minimize os critérios de custo, já que quando negativa o inverso acontece (Ertugrul & Narakasoglu, 2009).

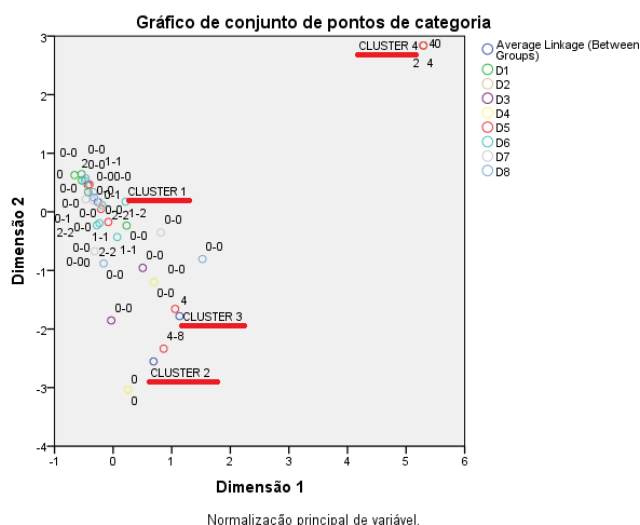
**Tabela 7: Análise descritiva dos Indicadores de Desempenho**

Medidas	Indicadores							
	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8
Média	0,20	0,36	0,18	0,36	1,57	1,98	0,25	0,04
Mediana	0,00	0,25	0,12	0,25	1,14	1,96	0,23	0,04
Mínimo	0,00	0,08	0,04	0,08	0,00	1,69	0,00	0,00
Máximo	1,62	4,00	2,00	4,00	8,01	2,94	0,85	0,13

Notas: D1 - Mede o custo dos fundos de empréstimos; D2 - Mede a margem de renda bruta gerada em relação ao ativo total médio; D3 - Mede o custo associado com o gerenciamento de todos os ativos da cooperativa de crédito, indicando o grau de eficiência ou ineficiência operacional; D4 - Mede a adequação dos ganhos e também capacidade de construção do capital social; D5 - Mede a remuneração do capital próprio; D6 - Mede quanto de sobras foi gerado em relação às receitas operacionais; D7 - Mede o percentual das administrativas cobertas pelas receitas de prestação de serviços; e D8 - Mede o percentual das despesas administrativas em relação ao ativo total.

A Figura 2 ilustra as relações entre as variáveis de desempenho e os *Clusters* obtidos na análise anterior. Nota-se que os *Cluster 2, 3 e 4* apresentam relações com a variável D5 que trata da remuneração do capital próprio. O *Cluster 2* também apresenta relação com a variável D4, capacidade de construção do capital social, e o *Cluster 1* apresenta relação com boa parte dos indicadores, tendo em vista que também possui o maior número de cooperativas.

Figura 2: Análise de Correspondência Simples dos Indicadores de Desempenho



### 4.3 Relação do IGCC com os Indicadores de Desempenho

A Tabela 8 mostra o resultado das correlações de Pearson do IGCC com os indicadores de desempenho de Bressan (2010). O indicador D6 mede a relação das sobras com a receita operacional, isto é, se há lucro em relação à Receita Operacional do Período. Analisando a correlação, tem-se que este é o único indicador do presente estudo que apresenta uma correlação significativa com uma das práticas de governança cooperativa (IGCC). No entanto, sendo uma correlação negativa (-0,471). Interpretando esta relação, pode-se dizer que quando mais elevado o nível de governança cooperativa, menor foram as sobras obtidas no ano de 2016. Todavia, é importante destacar que este resultado se limita à amostra analisada, no período analisado.

Tabela 8: Análise de Correlação do IGCC e dos Indicadores de Desempenho

	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	IGCC
D1	1								
D2	-0,073	1							
D3	-0,079	0,999***	1						
D4	-0,073	1,000***	0,999***	1					
D5	-0,012	-0,150	-0,146	-0,150	1				
D6	-0,141	0,066	0,116	0,066	0,106	1			
D7	0,462***	-0,089	-0,076	-0,089	0,028	0,204	1		
D8	-0,097	-0,116	-0,106	-0,116	-0,198	0,236	0,231	1	
IGC	0,132	0,084	0,061	0,084	0,209	-0,471***	0,067	-0,105	1

Notas: \*\* é significativa a 5% e \*\*\* a 1%.

Tal achado converge com Fraga e Silva (2012), que pesquisaram a relação entre a diversidade dos membros do Conselho de Administração e o desempenho das entidades. Esses autores concluíram uma relação negativa entre as áreas de educação formal e desempenho. Contudo, é importante que as cooperativas de crédito analisem constantemente seus índices econômico-financeiros para avaliar sua situação financeira, pois as entidades mais eficientes desempenham melhor seu papel, com capacidade de gerar sobras e retorno excedente (ACI, 2013). Nesse sentido, a aplicação do modelo PEARLS de Bressan *et al.* (2010) revela as fraquezas e tendências institucionais, além de se caracterizar como uma ferramenta que auxilia os gestores em seu planejamento estratégico no alcance da eficiência organizacional.

O IGCC por sua vez, não apresentou relação de significância com os demais



indicadores. Nesse sentido, Bressan, Lopez e Menezes (2013) contribuem com esse achado ao avaliarem o desempenho de cooperativas de crédito do SICOOB concluindo que existem limitações de eficiência nessas cooperativas, pois algumas características não apresentam relação com a eficiência, e que essa eficiência depende da política de captação e aplicação dos recursos. Desta forma, diante das relações encontradas, percebe-se a importância do monitoramento e avaliação constante das práticas de governança, especialmente daquelas relacionadas com os gestores e o Conselho de Administração.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A investigação da relação entre as práticas de governança cooperativa e o desempenho financeiro das cooperativas de crédito no Brasil revelou uma preocupação com a adoção das práticas voltadas à composição e funcionamento dos órgãos administrativos dessas entidades, bem como com a formação profissional da direção executiva. Foi possível observar, também, a necessidade de evolução das práticas direcionadas à assimetria informacional, que por vezes causa conflitos de interesses.

Verificou-se que cooperativas da região Nordeste e de grande porte tiveram mais destaque quanto aos indicadores de governança e de desempenho. Especialmente o IGCC foi acima da média, mostrando que tais cooperativas apresentaram melhor estrutura para atender às exigências do BACEN, enquanto as demais cooperativas, mesmo sendo obrigadas à adoção dessas práticas ainda demonstram não estar incorporando os mecanismos de governança cooperativa de maneira adequada. Com isso, pode-se pressupor que o porte da cooperativa está associado a uma melhor governança cooperativa por possuir mais cooperados e mais interessados na longevidade e sustentabilidade das cooperativas.

Percebeu-se, também, que a profissionalização da gestão por si só não é fator determinante para a eficiência, é preciso monitorar as atividades dos ocupantes dos cargos e educar os cooperados para que cada vez mais compreendam a essência do cooperativismo, promovendo o bem comum a todos e os interesses pessoais não que gerem conflitos entre as partes. Além disso, a quantidade de cooperados se mostrou importante por promover uma gestão mais democrática, ao passo que se tem um processo de sucessão de dirigentes mais discutido e acompanhado, na intenção de evitar repetição de membros nos cargos de gestão e que o Conselho de Administração efetivamente contribua para a resolução dos problemas de agência. Assim, pode-se concluir com o presente estudo que estas instituições financeiras buscam sobreviver no sistema financeiro nacional também com a incorporação das boas práticas de governança cooperativa, uma vez que a maioria das cooperativas pesquisadas assumiu um nível de qualidade de governança cooperativa superior a 50% dos itens apontados como essenciais para a boa governança. Essas instituições continuam a fomentar a cooperação, buscando fortalecer o setor frente aos bancos comuns.

## REFERÊNCIAS

- Albarello, E. P., & Fioresi, C. (2013). Governança Corporativa: A Importância do Marketing de Relacionamento nas Cooperativas de Crédito: O Caso da Sicredi Alto Uruguai RS/SC. *Revista de Administração*, 11(20), 119-133.
- Aleixo, S. S., Souza, J. G. D., & Ferraudó, A. S. (2007). Técnicas de análise multivariada na determinação de grupos homogêneos de produtores de leite. *Revista Brasileira de Zootecnia*, 36(6), 2168-2175.

- Alkdai, H. K. H., & Hanefah, M. M. (2012). Audit committee characteristics and earnings management in Malaysian Shariah-compliant companies. *Business and Management Review*, 2(2), 52-61.
- Antonialli, L. M., & Fischmann, A. A. (2002). Sucessão de dirigentes e continuidade das estratégias administrativas em uma cooperativa agropecuária. *Organizações Rurais e Agroindustriais/Rural and Agro-Industrial Organizations*, 6(1511-2016-131243).
- Araújo, E. A. T., & Silva, W. A. C. (2011). Cooperativas de crédito: a evolução dos principais sistemas brasileiros com um enfoque em indicadores econômico-financeiros.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). *Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito*. Brasília (DF): Banco Central do Brasil, 2009.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). *Resolução nº 2.788*, de 30 de novembro de 2000. Dispõe sobre a constituição e o funcionamento de bancos comerciais e bancos múltiplos sob controle acionário de cooperativas centrais de crédito. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/legislação>. Acesso em: 12 fev. 2020.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). *Resolução nº 3.859*, de 27 de maio de 2010. Dispõe sobre Constituição, autorização e alteração de funcionamento das Cooperativas de crédito. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/legislação>. Acesso em: 12 fev. 2020.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). *Fortalecimento da governança corporativa no Brasil: Pesquisa Governança em Cooperativas de Crédito 2013/ 2014*. Brasília (DF): Banco Central do Brasil, 2014.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). *Banco Central do Brasil*. Disponível em: <[www.bancenc.gov.br/](http://www.bancenc.gov.br/)>. Acesso em: 2 fev. 2020.
- Berle, A.A., & Means, G.C. (1932). *The modern corporation and private property*. New York: MacMillan Company.
- Bialoskorski Neto, S., Barroso, M. F. G., & Rezende, A. J. (2012). Governança cooperativa e sistemas de controle gerencial: uma abordagem teórica de custos da agência. *BBR- Brazilian Business Review*, 9(2), 72-92.
- Bijman, J., Hendrikse, G., & Van Oijen, A. (2013). Accommodating two worlds in one organisation: changing board models in agricultural cooperatives. *Managerial and decision economics*, 34(3-5), 204-217.
- Borgen, S. O. (2011). Product differentiation and cooperative governance. *The Journal of Socio-Economics*, 40(3), 327-333.
- Bressan, V. G. F., Lopes, A. L. M., & Menezes, M. R. (2013). Análise de eficiência das cooperativas de crédito brasileiras utilizando informações contábeis. In *1º Congresso Integrado de Contabilidade-Governador Valadares/MG, Anais*.
- Bressan, V. G. F., Braga, M. J., Bressan, A. A., & de Andrade Resende Filho, M. (2010). Uma proposta de indicadores contábeis aplicados às cooperativas de crédito brasileiras. *Revista Contabilidade e Controladoria*, 2(3).
- Bressan, V. G. F., Braga, M. J., Bressan, A. A., & de Andrade Resende Filho, M. (2011). Uma aplicação do sistema PEARLS às cooperativas de crédito brasileiras. *Revista de Administração*, 46(3), 258-274.
- Carvalho, F. L., Diaz, M. D. M., Neto, S. B., & Kalatzis, A. E. G. (2015). Saída e insucesso das cooperativas de crédito no Brasil: uma análise do risco. *Revista Contabilidade & Finanças-USP*, 26(67), 70-84.
- COOK, M. (1994). The evolution of US agricultural cooperative financial strategies. In *UNIVERSITY OF SÃO PAULO'S INTERNATIONAL AGRIBUSINESS SEMINAR*.

- Costa, D. R. D. M., Chaddad, F. R., & Azevedo, P. F. D. (2012). Separação entre propriedade e decisão de gestão nas cooperativas agropecuárias brasileiras. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 50(2), 285-300.
- COSTA, D. D. M. (2010). *Propriedade e decisões de gestão em organizações cooperativas agropecuárias brasileiras. 2010. 133f* (Doctoral dissertation, Tese (Doutorado em Economia)-Escola de Economia de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 133p).
- Czermainski, A. B. (2004). Análise de correspondência. *Piracicaba, [sn]*.
- Denis, D. K., & McConnell, J. J. (2003). International corporate governance. *Journal of financial and quantitative analysis*, 38(1), 1-36.
- Diel, F. J., & Silva, T. P. D. (2014). Análise da eficiência e o posicionamento do ranking das cooperativas de crédito do Brasil. *Interações (Campo Grande)*, 15(1), 35-45.
- Ertuğrul, İ., & Karakaşoğlu, N. (2009). Performance evaluation of Turkish cement firms with fuzzy analytic hierarchy process and TOPSIS methods. *Expert Systems with Applications*, 36(1), 702-715.
- Ferreira, M. A. M., Gonçalves, R. M. L., & Braga, M. J. (2007). Investigação do desempenho das cooperativas de crédito de Minas Gerais por meio da Análise Envoltória de Dados (DEA). *Economia Aplicada*, 11(3), 425-445.
- Fontes Filho, J. R., Marucci, J. C., & de Oliveira, M. J. (2008). Governança cooperativa: participação e representatividade em cooperativas de crédito no Brasil. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 2(4), 107-125.
- Fraga, J., & Silva, V. (2012). Diversidade no conselho de administração e desempenho da empresa: uma investigação empírica. *Brazilian Business Review*, 9, 58-80.
- Francisco, J. R. D. S. (2014). *Índice de governança corporativa: criação de valor e desempenho nas cooperativas de crédito. 2014. 321 f* (Tese (Doutorado em Administração)–Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte).
- [Guerra Junior, A.](#), & Ribeiro, P. E. (2016). A Cooperativa De Crédito Mútuo Aplicado Às Microfinanças. *OBSERVATORIO DE LA ECONOMÍA LATINOAMERICANA*, 1(1), p. 10-20.
- Hagendorff, J. (2014). Corporate Governance in Banking. In: Berger, A. N., Molyneux, P., & Wilson, J. O. S. *The Oxford Handbook of Banking*. New York: Oxford University Press.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman Editora.
- Hermalin, B. E., & Weisbach, M. S. (1988). The determinants of board composition. *The RAND Journal of Economics*, 589-606.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). *Código de melhores práticas de governança corporativa*. 4. ed. São Paulo: IBGC, 2009.
- INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE. *Plano de ação para uma década cooperativa*. Oxford: ICA, 2013.
- Jacques, E. R. (2015). *O Cooperativismo de Crédito Brasileiro: Um Estudo Sobre os Determinantes do Crescimento do Setor. 2015. 117 f* (Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba).
- Lúcio, A. D. C., Storck, L., & Banzatto, D. A. (1999). Classificação dos experimentos de competição de cultivares quanto a sua precisão. *Pesquisa Agropecuária Gaúcha*, 5(1), 99-103.

- Meinen, Ê., & Port, M. (2014). Cooperativismo financeiro: percurso histórico, perspectivas e desafios. *Brasília: Confefbras*.
- OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. *Anuário do cooperativismo brasileiro*. Brasília: OCB, 2011.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS.
- Pinheiro, M. A. H. (2008). Cooperativas de crédito: história da evolução normativa no Brasil. 6. ed. Brasília: Banco Central do Brasil.
- Reisdorfer, B. R., & Goldoni, L. R. F. (2017). A Diretiva Europeia sobre Aquisições em Segurança e Defesa: Impactos na Logística de Defesa. *Carta Internacional*, 12(2), 76-100.
- Ricketts, M. (1987) *The economics of business enterprise: new approaches to the firm*. New York: Harvester Wheatsheaf.
- Seitz, F. (2012). The Cooperative Banking System in Germany: Empirical evidence and some theory. *Dilemmas of the Development of Cooperative Banking Credits in Poland*, 77.
- SEBRAE. *Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas*. Brasília, 2017. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 5 fev. 2020.
- Silva, S. S. D., Sousa, A. R. D., & Leite, E. T. (2010). Conflito de agência em organizações cooperativas: um ensaio teórico. *Organizações Rurais e Agroindustriais/Rural and Agro-Industrial Organizations*, 13(1511-2016-131377), 63-76.
- Silveira, A. D. M. D., Barros, L. A. B. D. C., & Famá, R. (2003). Estrutura de governança e valor das companhias abertas brasileiras. *Revista de Administração de empresas*, 43(3), 50-64.
- Smith, A. (1776). *The wealth of nations*. New York: The Modern Library.
- Soares, M. M., & Sobrinho, A. D. M. (2008). *Microfinanças: O papel do Banco Central do Brasil e a importância do cooperativismo de crédito*. Brasília: BCB.
- Spear, P. G. (2004). Herpes simplex virus: receptors and ligands for cell entry. *Cellular microbiology*, 6(5), 401-410.
- Treter, J., & Kelm, M. L. (2004). A questão da governança corporativa nas organizações cooperativas. *Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, 24, 3270-3277.
- Trindade, L. Z., & Bialoskorski Neto, S. (2014). Análise e percepção dos custos das práticas de governança corporativa: um estudo de caso. *Contextus-Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 12(3), 64-97.
- Trindade, L. Z., & Neto, S. B. (2016). Regressão dos mínimos quadrados parciais para analisar a percepção dos custos de governança corporativa em uma cooperativa de crédito. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, 3(6), 01-14.
- Utiyama, D. P. R. (2016). Governança corporativa em cooperativas de crédito: a adoção de boas práticas de governança corporativa e sua relação com desempenho e risco. III Congresso UnB de Contabilidade e Governança – Brasília.
- Ventura, E. C. F., Fontes Filho, J. R., & Soares, M. M. (2009). Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito. *Brasília: Bcb*, 257.
- Vilela, D. L., Nagano, M. S., & Merlo, E. M. (2007). Aplicação da análise envoltória de dados em cooperativas de crédito rural. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(SPE2), 99-120.
- Zylbersztajn, D. (1994). Organização de cooperativas: desafios e tendências. *Revista de Administração*, 29(3), 23-32.