

Os Impactos da Governança Corporativa em uma Cooperativa de Crédito

The Impact of Corporate Governance on a Credit Union

José Antônio de Sousa Neto
Doutor em Finanças pela University of Birmingham da Inglaterra.
Minas Gerais, Brasil
jose.antonio.neto@terra.com.br

Dimas Almeida dos Reis
Mestre em Administração pela Fundação Pedro Leopoldo.
Minas Gerais, Brasil
dimas@unis.edu.br

Editor Científico: José Edson Lara
Organização Comitê Científico
Double Blind Review pelo SEER/OJS
Recebido em 10.07.2015
Aprovado em 12.08.2015



Este trabalho foi licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição – Não Comercial 3.0 Brasil

RESUMO

A Governança Corporativa é um assunto inovador e relevante para o gerenciamento das cooperativas do ramo de crédito – segmento estratégico pela significativa contribuição no acesso de organizações ao mercado e no desenvolvimento da economia nacional. Este estudo de caso trata-se de pesquisa descritiva qualitativa e desenvolveu-se pela observação por meio de um roteiro de entrevista estruturado. Objetivou-se, com a pesquisa, apontar os impactos da Governança Corporativa na Cooperativa de Crédito de Livre Admissão da Região de Varginha Ltda – Sicoob Credivar. Os principais impactos identificados foram: aprimoramento de conhecimento acerca dos conceitos de gestão corporativa e de normas e legislação das cooperativas de crédito; mitigação dos conflitos de interesse; concessão de maiores alçadas aos gestores; inserção do *compliance*; segregação de funções; elaboração de manuais de padronização de desempenho e competências; transparência das informações para melhorias nos processos decisórios; aprimoramentos dos modelos de prestação de conta; agilidade na análise e concessão do crédito; normatização dos fatores internos e externos; disponibilização de materiais de treinamento e regulamento próprio para gerenciamento dos riscos.

Palavras-chave: Cooperativas; Cooperativas de Crédito; Governança Corporativa; Sicoob Credivar.

ABSTRACT

Corporate Governance is an innovative and relevant subject for the management of cooperatives of the credit sector – This sector is strategic because of its contribution to market access by a large number of organizations and the development of the national economy. The case study is a qualitative descriptive research that was developed based on the observation and analysis of the organization under study and through structured interviews. The objective of the research was to point out the impacts of Corporate Governance in the Free Admission Credit Cooperative from the Varginha Region Ltda – Sicoob Credivar. The main impacts identified were: improvement of the knowhow related to corporate management and the principles, rules and laws of the credit cooperatives; mitigation of conflicts of interest; granting of higher autonomy to the managers; insertion of compliance practices; better definition and segmentation of responsibilities and tasks; preparation of manuals of standardization of required competencies; transparency of information for the improvement of the decision making process; improvement of the accountability process; agility in the analysis and granting of credit; standardization of internal and external factors; provision of materials for training and self-regulation for risk management.

Keywords: Cooperatives; Credit Cooperatives; Corporate Governance; Sicoob Credivar.

1 INTRODUÇÃO

A Governança Corporativa ganha espaço, na atualidade, no segmento empresarial, nos meios acadêmicos, na mídia e na participação em diversos fóruns internacionais voltados ao debate sobre os principais desafios para o desenvolvimento das nações. Um dos seus principais objetivos é proteger o valor da empresa com políticas de controle e *disclosure* da informação.

No Brasil, desde a publicação da Resolução do Conselho Monetário Nacional n. 3.859 de 27 de maio de 2010, as Cooperativas de Crédito estão obrigadas a implantarem a Governança Corporativa em sua gestão pelo Banco Central do Brasil [BACEN] (2010). As Cooperativas de Crédito são instituições financeiras não bancárias constituídas pela vontade dos seus associados que investem seus recursos na formação do seu capital inicial e buscam o crescimento contínuo desses recursos. Embora essas instituições não tenham objetivo de 'lucro' os resultados apurados podem levar à distribuição das sobras e, conseqüentemente, à satisfação dos associados. Para tanto, conta com a melhoria dos controles internos para a confiabilidade nas informações contábeis, para o atendimento às normas e o cumprimento da legislação.

Desde então, a legislação passou a regulamentar a forma de constituição, a autorização para início de atividades, as alterações estatutárias e o cancelamento de autorização para funcionamento destas entidades. Tal regulamentação e obrigatoriedade implicam em mudanças e, por conseguinte, em impactos. Objetivou-se assim, conhecer quais os possíveis impactos da aplicação das boas práticas de Governança Corporativa em uma Cooperativa de Crédito, particularmente na Cooperativa de Crédito de Livre Admissão da Região de Varginha Ltda – Sicoob Credivar.

Para atingir esse objetivo, buscou-se identificar quais foram os conceitos e normas da Governança Corporativa aplicados, de que forma as estratégias da Governança Corporativa foram planejadas e implantadas, bem como quais os benefícios esperados pela aplicação destas estratégias na cooperativa de crédito em estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O termo Governança Corporativa está presente há duas décadas, tanto em cenário nacional, quanto em cenário internacional. No ambiente corporativo atual – em constante busca pelo crescimento e ascensão – a necessidade de transparência das informações tornou-se essencial diante dos recentes escândalos financeiros e da crise de confiança nos bancos, favorecendo então o fortalecimento da Governança Corporativa, tornando-a presente nas melhores práticas das organizações e nas discussões do mundo acadêmico (Quelhas, 2013).

Embora sua aplicação venha crescendo, ainda se trata de um conceito novo, despertando grande interesse do mercado de capitais e do meio acadêmico. Os códigos de melhores práticas observados pela Governança Corporativa já foram editados em mais de 70 países – o que exerce uma forte pressão para adoção nos demais. Teve início nos Estados Unidos e Inglaterra em meados dos anos de 1980, devido a alguns acontecimentos constantes e do número de escândalos ocorridos em todo o mundo e das diversas mudanças no ambiente organizacional. Já no Brasil, iniciou-se em 1999, com a criação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), originada do Instituto Brasileiro de Administração (IBCA) e com a criação do primeiro código brasileiro de práticas de governança (Philereno, 2014).

A Governança Corporativa vem a ser

um conjunto de métodos, procedimentos e práticas que objetivam a obtenção e manutenção de um bom relacionamento entre acionistas e gestores, que, por consequência, influencia no desempenho da empresa, podendo-se inferir que a sua prática se dá a partir do momento em que o controle e a propriedade se distanciam criando expectativas e diferenças de interesses entre as partes: o acionista querendo o retorno do seu investimento e o controlador visando seu lado pessoal levando-o à expropriação dos bens daqueles acionistas (Pinto, 2008, p.3).

Há vários conceitos de Governança Corporativa, adotados por colegiado de órgãos. A Figura 1 apresenta a abordagem e a evolução cronológica desses conceitos.

Colegiados/Órgãos	Conceito
Cadbury Committee (1992)	O sistema pelo qual as companhias são dirigidas e controladas, colocando os conselheiros de administração no centro de qualquer discussão.
Comissão de Valores Mobiliários – CVM (2002)	O conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital. Sua análise aplicada ao mercado de capitais envolve, principalmente: transparência, equidade de tratamento dos acionistas e prestação de contas.
Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE (2004)	Um conjunto de relacionamentos entre a gerência da companhia, seus conselhos, acionistas e outros <i>stakeholders</i> .
Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2004)	O sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. Suas boas práticas têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade.
Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2009)	O sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle.
Banco Central do Brasil – BACEN (2013)	Conjunto de mecanismo e controles internos e externos, que permite aos cooperados definirem e assegurarem a execução dos objetivos da cooperativa, contribuindo para sua continuidade e o fortalecimento dos princípios cooperativistas.

Figura 1 – Abordagem e evolução cronológica dos conceitos de Governança Corporativa

Fonte: Quelhas, F. de C. (2013). Governança Corporativa: uma análise do comportamento organizacional das cooperativas. *Anais do 9º Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Recuperado de <http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg9/anais/T13_0619_3136.pdf>. (adaptado)

No âmbito internacional, a Governança Corporativa é destacada por Bebchuk e Weisbach (2009) como um conjunto de princípios relacionados à transparência, à boa-fé e à equidade nas relações entre a administração da companhia e seus acionistas e demais partes relacionadas (*stakeholders*), com a adoção de práticas de transparência (*disclosure*), responsabilidade (*accountability*) e obediência à legislação e ao estatuto (*compliance*).

No Brasil, o IBGC (2004), referenciado em códigos internacionais de Governança, instituiu os princípios em seu Código de Boas Práticas de Governança Corporativa. Essas práticas “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).

O contexto e a conjuntura das organizações, de modo geral, ponderam a limitação de quatro princípios aplicáveis, sendo os principais: *disclosure* (transparência), *fairness* (equidade), *accountability* (prestação de contas) e *compliance* (cumprimento de normas) – haja vista que os mesmos são aplicáveis a todos os segmentos organizacionais (Quelhas, 2013). Já o contexto acadêmico considera a transparência, a equidade, a prestação de contas e a responsabilidade às leis como princípios básicos da Governança Corporativa. Entretanto, muitos são os estudos acerca do assunto e a proposição dessas discussões, como é o caso de Trindade (2013), é a inserção da responsabilidade corporativa como o quinto princípio fundamental, conforme mostra a Figura 2.

Princípio	Identificação
Transparência (Disclosure)	A transparência reflete em um clima de confiança – quer seja internamente, quer seja nas relações da empresa com terceiros. Não deve limitar-se ao desempenho econômico-financeiro, devendo ser estendida também aos demais fatores que norteiam a ação gerencial e que impliquem à criação de valor.
Equidade (Equity)	Implica no tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas (<i>stakeholders</i>). Sendo assim, quaisquer atitudes ou políticas discriminatórias – independente do pretexto – não são aceitas.
Prestação de Contas (Accountability)	Tanto os gestores quanto os agentes de governança precisam prestar contas de suas atuações, devendo ainda assumir na íntegra as consequências de seus atos ou de suas omissões.
Conformidade às Leis (Compliance)	A inovação em gestão, por meio dos mecanismos de <i>compliance</i> , dificilmente entra em cena de forma preventiva, mas sim em razão de algum evento interno ou externo iminente. O programa de <i>compliance</i> é um processo que deverá ser ajustado às características próprias de cada empresa. Impossível seria criar um modelo único e universalmente melhor que oferecesse soluções padronizadas a realidades práticas tão distintas.
Responsabilidade Corporativa	Os gestores e os agentes de governança precisam responsabilizar pela sustentabilidade das organizações, focando à sua longevidade, acrescentando considerações de ordem social e ambiental quando nas definições dos negócios e das operações.

Figura 2 – Princípios básicos da Governança Corporativa

Fonte: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2009). *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa* (4a ed.). São Paulo: IBGC. (adaptado)

Ressalta-se que os princípios e práticas da boa Governança Corporativa aplicam-se a qualquer tipo de organização, independente do porte, natureza jurídica ou tipo de controle. Especificamente para fins deste estudo, focaram-se essas práticas na cooperativa de crédito, que pode ser assim caracterizada: “A cooperativa

de crédito reúne a poupança das pessoas, oferecendo crédito e valorizando as aplicações financeiras dos cooperados. No Brasil, elas são fechadas, ou seja, restritas a alguma categoria profissional (produtores rurais) ou trabalhadores de uma empresa” (SEBRAE, 2012, p.5).

É uma instituição financeira formada por uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, sem fins lucrativos, constituída para prestar serviços a seus associados (BACEN, 2008). O Portal do Cooperativismo de Crédito (2013) informa que no Brasil as cooperativas de crédito são equiparadas às instituições financeiras (Lei 4.595/64) e seu funcionamento deve ser autorizado e regulado pelo Banco Central do Brasil. O cooperativismo possui também legislação própria – a lei 5.764/71 e a lei complementar 130/2009. Da mesma forma que nos bancos, os administradores das cooperativas de crédito estão expostos à lei dos crimes contra o sistema financeiro nacional (Lei 7.492) caso incorram em má gestão ou gestão temerária de instituição financeira.

A cooperativa de crédito é uma instituição de crédito organizada sob a forma de sociedade cooperativa, mantida pelos próprios cooperados, que exercem ao mesmo tempo o papel de donos e usuários. As cooperativas de crédito são eficientes para o fortalecimento da economia, a democratização do crédito e a desconcentração de renda (SEBRAE, 2012).

Estatisticamente, “a Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais (OCEMG), divulgou que em dezembro/2007 o ramo crédito no País possuía 1.148 cooperativas, 2.851.426 cooperados e 37.266 funcionários” (Araujo, 2011, p. 116). O Portal do Cooperativismo Financeiro (2015, p.1) atualizou tais dados, publicando que hoje o “Sistema Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), representa mais de 6,8 mil cooperativas em todo o Brasil, divididas em 13 ramos de atuação, com mais de 11,5 milhões de associados e em torno de 340 mil empregos diretos.”

Na visão de Carvalho, Kalatzis, Diaz e Bialoskorski Neto (2009, p.1) “o cooperativismo tem desempenhado papel fundamental, haja vista que o cooperativismo de crédito para a economia brasileira baseia-se no binômio concorrência e inserção financeira”. Com o objetivo de promover amparo e

assistência às cooperativas de crédito, foi criado pelo governo o Banco Nacional de Crédito Cooperativo (BNCC), com participação indireta nas cooperativas para captar

depósitos à vista na Câmara de Compensação de cheques (Narciso, Pereira, & Oliveira, 2013).

Os principais sistemas de crédito cooperativos do Brasil são: Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (SICOOB), Sistema de Crédito Cooperativo (SICREDI), UNICRED, Confederação das Cooperativas Centrais de Crédito Rural com Interação Solidária (CONFESOL) e Cooperativa Central de Crédito Urbano (CECRED) (Silva & Ratzmann, 2013).

Em relação à aplicabilidade da Governança Corporativa na cooperativa de crédito, Soares e Balliana (2009, p.28) consideram que a prática desta esteja pautada em controlar as organizações e para tanto se faz necessário que “todos os atores envolvidos participem de modo efetivo na fiscalização e no acompanhamento dos atos de gestão dos dirigentes executivos”. Sendo assim, a adoção de padrões de governança corporativa no segmento de cooperativas de crédito se faz imprescindível ao considerar a perspectiva de expansão deste setor no país e ao entender a existência das complexas relações contratuais pertinentes a este ambiente institucional.

Na visão de Ventura, Fontes Filho e Soares (2009) o que define a prática da Governança no segmento da cooperativa de crédito são os mecanismos e diretrizes usados visando fortalecer a estrutura de todo o processo em busca da ampliação e da condição de segurança e eficiência e, conseqüentemente, de redução de riscos. Os autores definem diretrizes como

normas de conduta que têm como finalidade identificar e minimizar os pontos que podem fragilizar e comprometer o alcance da boa governança corporativa nas cooperativas de crédito, garantindo a equidade dos sócios, a prestação de contas, responsabilização pelos resultados e obediência com o marco legal e regulamentar. As diretrizes estão em harmonia com o marco legal e regulamentar, que é citado apenas quando reforça a ideia de uma boa prática de governança. Guardam também obediência aos princípios e valores cooperativistas e os princípios de boa governança (Ventura et al., 2009, p. 5).

O BACEN, como o agente regulador das instituições financeiras nas quais as cooperativas de crédito estão inseridas, elaborou um conceito de Governança Corporativa para o contexto das cooperativas de crédito. No entanto, esse conceito

também pode ser utilizado para os demais ramos do cooperativismo e consiste no “conjunto de mecanismos e controles, internos e externos, que permite aos cooperados definir e assegurar a execução dos objetivos das cooperativas, assegurando sua continuidade e os princípios cooperativistas” (BACEN, 2008, p.7).

Os princípios consagrados da governança corporativa adotados pelo Sistema Financeiro Nacional, norteadores do Banco Central, são:

- a) Disciplina: comprometimento da alta administração corporativa em adotar padrões comportamentais universalmente reconhecidos como corretos e apropriados que incluem princípios gerais da boa governança;
- b) Transparência: processo que facilita a análise das atividades da empresa, de seus fundamentos econômico-contábeis e de aspectos não financeiros [...] deve evoluir da obrigação de informar, bem como cultivar a boa comunicação interna e externa, sendo que essa comunicação não deve se restringir aos aspectos financeiros, mas ser ampla e compreensiva;
- c) Independência: mecanismos para evitar possíveis conflitos de interesse [...] como, por exemplo, o uso de auditoria externa;
- d) Prestação de contas: os agentes da governança corporativa devem prestar contas de sua atuação a quem os elegeu e responder integralmente pelos atos que praticarem no exercício de seus mandatos;
- e) Responsabilidade: conselheiros e executivos devem zelar pela perenidade da organização [...] incorporar considerações de ordem social [...] devendo existir um sistema para ações corretivas [...] e punitivas;
- f) Equidade: tratamento justo, igualitários a todos os grupos [...] onde as atitudes ou políticas discriminatórias devem ser consideradas inaceitáveis (Trindade, 2013, p.38).

Assim, o Banco Central, atuando junto a outros órgãos competentes, ousou na criação das diretrizes pautadas na prática da boa Governança Corporativa, estruturando-as nas questões de representatividade e participação, direção estratégica, gestão executiva e fiscalização e controle das cooperativas (BACEN, 2008).

A boa Governança Corporativa nas cooperativas de crédito atribui a construção de diretrizes pautadas em suas características próprias, considerando a relação entre os associados, gestores, comunidade em que está inserida, demais instituições financeiras, Banco Central e organizações que os apóiem, e não apenas em diretrizes elaboradas para outros setores. Cabe conhecer, por fim que a melhoria das práticas de uma cooperativa representa não apenas benefícios individuais, mas para todo o seguimento cooperativista de crédito, para melhorar a segurança, reduzir custos de fiscalização e controle, melhorar a imagem e fortalecer o espírito cooperativista da participação, ação coletiva e de pertencimento (Ventura et al., 2009, p. 14).

Quelhas (2013, p.7) complementa, retratando ainda que o “conceito e a boa condução da governança ‘cooperativa’ endereçam a problemática de tornar o processo decisório legítimo e identificado com os ideais de cooperação, solidariedade e democracia que está na gênese de empresas cooperativas”. Batista (2009) afirma ainda que

outro marco importante de representatividade e participação é a educação cooperativista como base educacional para a sustentabilidade organizacional, sendo de fundamental importância para o desenvolvimento da cooperativa e proporcionando aos associados melhores condições de cuidar de seus interesses, qualificando-os para tarefas de controle, fiscalização e administração da cooperativa (Batista, 2009, p. 37).

Na visão de Ventura et al. (2009, p, 109) “a formação cooperativista contribui para comparar futuros administradores e Conselheiros Fiscais qualificados para planejar, buscar o autodesenvolvimento e dar continuidade às ações institucionais”. Assim, se faz fundamental o preparo e a renovação dos membros dos órgãos de administração e de fiscalização, sobretudo com estímulo à emersão de lideranças, constantemente.

Fioresi e Albarello (2013) destacam em seus estudos que, junto aos princípios básicos e os pilares da governança corporativa, o IBGC (2008) apresenta um organograma adaptado às cooperativas de crédito, servindo então de modelo a ser seguido, pois vem ao encontro de tudo aquilo que a governança corporativa propõe em seu conceito. Apresenta também a estrutura interna que deve ser implantada pelas cooperativas, que deve ser baseada em dois níveis de gestão – nível estratégico e nível executivo. A Figura 3 exibe o modelo de organograma adaptado às cooperativas de crédito.

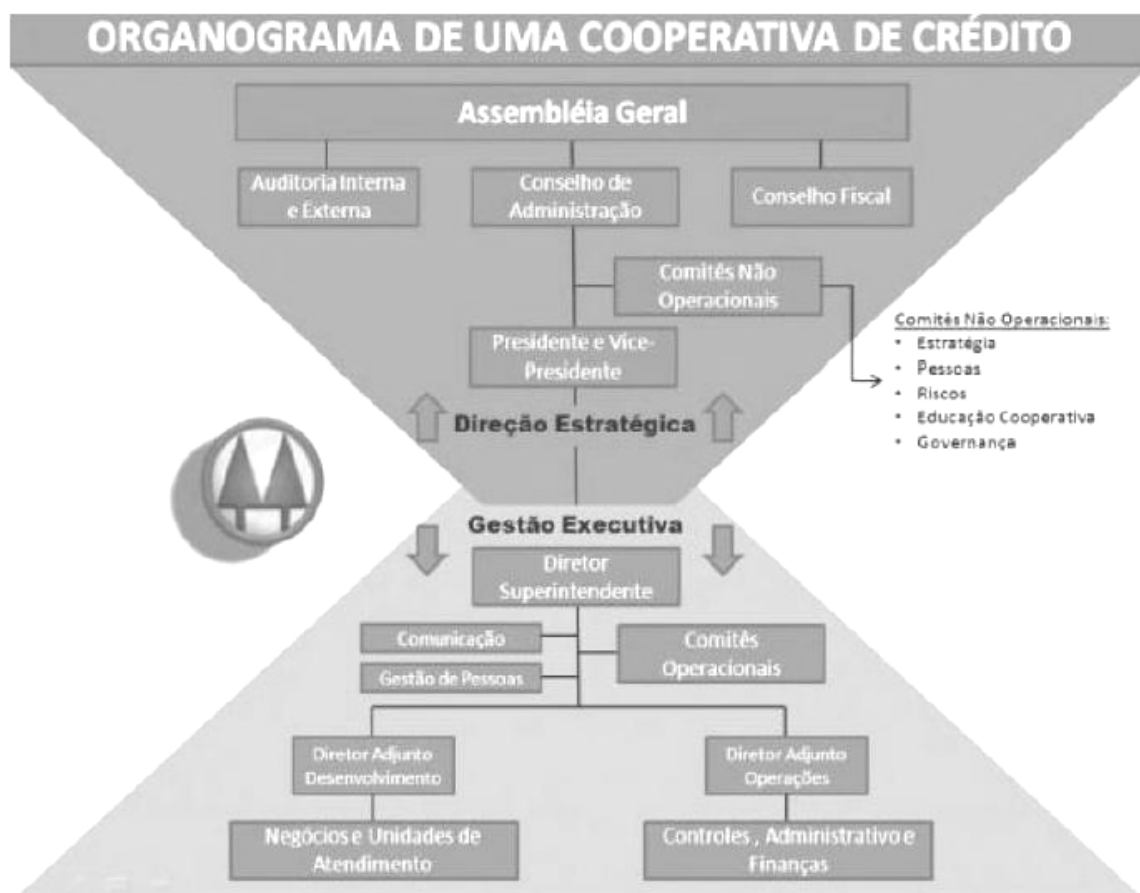


Figura 3 – Organograma de uma Cooperativa de Crédito

Fonte: Fioresi, C., & Albarello, E. P. (2013). Governança Corporativa e a importância do marketing de relacionamento nas cooperativas de crédito: o caso da Sicredi Alto Uruguai RS/SC. *Revista de Administração*, 11(20). Recuperado de <<http://www.revistas.fw.uri.br/index.php/revistadeadm/article/view/1179/1715>>.

No setor cooperativista de crédito, a governança visa contribuir: para o equilíbrio do sistema interno e do sistema externo de controle, minimizando custos e melhorando efetividade; para a redução dos custos aos proprietários em decisões coletivas e melhorias dos processos decisórios; para a segurança de uma gestão eficaz e de monitoramento das ações dos gestores; para a promoção dos interesses tanto de gestores de cooperativas e; para a preservação e equidade dos tratamentos e interesses dos associados. Ainda se faz necessário ressaltar que a Governança Corporativa é o instrumento usado para reduzir os conflitos de agências que rodeiam as organizações e que podem ser solucionados por meio de controle, transparência e proteção dos recursos investidos (Ventura et al., 2009). Sobre esse tema, Martins, Silva, Barros e Tinoco (2005) afirmam que

A governança corporativa pode ser utilizada como alternativa para superar o chamado ‘conflito de agência’, presente a partir do fenômeno da separação entre a propriedade e a gestão empresarial. Ao delegar ao administrador o

poder de decisão o acionista perde o controle sobre a organização. A partir daí surgem os chamados conflitos de agência, pois os interesses daquele que administra a propriedade nem sempre estão alinhados com os de seu titular. Sob a perspectiva da teoria da agência, a preocupação maior é criar mecanismos eficientes para garantir que o comportamento dos executivos esteja alinhado com o interesse dos acionistas (Martins et al., 2005, p. 77).

O relacionamento de agência é visto como um contrato em que uma parte engaja a outra para desempenhar alguma atividade em seu favor – ou seja, atribui a um agente a autoridade e o poder de decisão. Os ‘conflitos de agência’ surgiram em ocasião da separação entre o controle e o acionista – resultante da ruptura do domínio de corporações (Martins et al., 2005).

Dentro na literatura nacional contemporânea, dois estudos publicados podem ser mencionados pela relevância e contribuição acadêmica de seus resultados. Com relação às relações de poder e liderança de uma determinada cooperativa, Thesek (2006) ressalta a necessidade de se atentar para o fato de que a expectativa é de se encontrar maior participação dos cooperados, pois a autogestão é um dos princípios norteadores do sistema cooperativista:

Dessa forma, o fato do Sistema Cooperativista ter como princípios e valores específicos a ajuda mútua, a solidariedade, a democracia, a participação e a autonomia por si só não garante que todas as cooperativas e seus respectivos cooperados os incorporem da mesma maneira, com a mesma intensidade e significado [...] A educação e a capacitação constante dos associados fundamentam o também os princípios do cooperativismo. Educação, formação e informação são fundamentais para a sobrevivência das cooperativas (Thesek, 2006, p.1).

Já Lima (2006), referindo-se à abrangência dos impactos das práticas de governança corporativa no valor das ações de empresas brasileiras, apontou que estas, quando colocam em vigor as boas práticas da governança corporativa, passam para um patamar superior de governança, ou seja, aumentam o grau de segurança oferecido aos acionistas, bem como melhoram a qualidade das informações prestadas pelas empresas.

É possível afirmar que o advento da Governança Corporativa revolucionou modelos conceituais, redefiniu valores e comportamentos empresariais, e amadureceu o mercado internacionalmente. No âmbito das relações do capital, a Governança Corporativa prevaleceu alicerçada na transparência, na equidade e na prestação de contas, além do respeito à sociedade. As empresas que perceberem que adaptar-se às mudanças é o cerne da questão, sobreviverão (Lima, 2006, p.1).

Para Lima (2006), o objetivo final da Governança Corporativa é o de promover o amadurecimento dos mercados via estabelecimento de responsabilidades e consequente aproximação dos interesses das partes que compõem as empresas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta investigação caracterizou-se como pesquisa descritiva com abordagem qualitativa – que visa gerar dados e informações, a partir de objetivos definidos relacionados a um determinado problema (Collis & Hussey, 2005). Em relação aos meios, foi definida como estudo de caso – elaborado com as técnicas de observação e entrevista perante acontecimentos ou fenômenos contemporâneos inseridos em contexto da vida real (Yin, 2001).

A unidade de análise da pesquisa foi uma cooperativa de crédito singular – uma instituição financeira não bancária: Cooperativa de Crédito de Livre Admissão da Região de Varginha-MG Ltda – Sicoob Credivar. A instituição está entre os maiores grupos econômicos da região, ocupando o segundo lugar no *ranking* financeiro das Cooperativas de Crédito Rural de Minas Gerais. Conta, na atualidade, com mais de 10.000 associados e possui 15 agências. A unidade de observação foi a gestão de cada departamento da cooperativa, sendo então selecionados 10 gestores/responsáveis por esses departamentos, envolvidos no contexto da Governança Corporativa. Não houve técnica para seleção da amostra, que foi formada pela totalidade dos departamentos da instituição, representada pela pessoa de seus gestores.

Adotou-se o procedimento de entrevista pessoal, utilizando-se de um roteiro estruturado, pré-testado e comprovado como eficiente para a coleta dos dados, realizada nos meses de Junho e Julho de 2014. Os dados foram analisados mediante a organização das respostas em grupos ou blocos de questões ligados aos objetivos propostos. Cada questão do roteiro de entrevistas foi relacionada a um objetivo específico – assim, logo se entende que cada objetivo específico formou um bloco/assunto de resposta. Considerando-se o objetivo geral como uma visão ampla sobre o conteúdo do estudo, organizou-se uma síntese das respostas às perguntas apresentadas na Figura 4.

Bloco de Resposta/Assunto	Objetivos	Questões
Conceitos e normas da Governança Corporativa aplicados na cooperativa de crédito	<p><i>Específico:</i></p> <p>Identificar quais são os conceitos e normas da Governança Corporativa aplicados em cooperativas de crédito;</p>	<p>-As exigências legais, impostas pelas resoluções do Banco Central são de inteiro conhecimento da administração da Cooperativa?</p> <p>-Qual o impacto da implantação da GC nas decisões gerenciais?</p>
Planejamento das estratégias da Governança Corporativa na cooperativa de crédito	<p><i>Específico:</i></p> <p>Verificar de que forma as estratégias da Governança Corporativa estão sendo planejadas na cooperativa de crédito em estudo;</p>	<p>-Quais são as principais estratégias e metas da cooperativa após a implantação da GC?</p> <p>-Com a implantação da GC haverá a mitigação dos conflitos de interesse?</p> <p>-Os gerentes e coordenadores terão maiores alçadas de aprovação após a GC?</p> <p>-Com a implantação da GC o acesso às informações gerenciais poderá ser mais facilitado?</p> <p>-Haverá área responsável pelo <i>compliance</i>? A quem ela será subordinada?</p>
Implantação da Governança Corporativa na cooperativa de crédito	<p><i>Específico:</i></p> <p>Verificar de que forma está sendo implantada a Governança Corporativa na cooperativa de crédito em estudo;</p>	<p>-Com a implantação da GC haverá divisão de atividades operacionais?</p> <p>-Como está sendo administrado o processo de implantação da GC?</p> <p>-Com a implantação da GC haverá manuais contemplando a segregação de funções?</p>
Benefícios da Governança Corporativa na cooperativa de crédito	<p><i>Específico:</i></p> <p>Identificar os benefícios esperados pela aplicação da Governança Corporativa na cooperativa de crédito em estudo.</p>	<p>-A implantação de Governança Corporativa (GC) poderá ser um diferencial para a Cooperativa diante do crescimento do cooperativismo de crédito no Brasil?</p> <p>-A implantação da GC poderá influenciar na política de crédito da cooperativa? Se 'sim', quais poderão ser as principais mudanças?</p> <p>-Quais as principais mudanças poderão ocorrer com a implantação da GC?</p> <p>-Com a implantação da GC haverá manuais de procedimentos que identifiquem e avaliem a existência de fatores internos e externos que possam afetar adversamente a realização dos objetivos da cooperativa?</p>
Impactos das boas práticas de Governança Corporativa na cooperativa de crédito	<p><i>Geral:</i></p> <p>Identificar os impactos de aplicação – dos conceitos e normas – das boas práticas de Governança Corporativa em uma Cooperativa de Crédito.</p>	<p>-Visão global mediante o parecer generalizado sobre todas as questões agregadas</p> <p>-Caracterização das boas práticas de GC na cooperativa de crédito mediante os impactos condicionados pelos objetivos formulados</p>

Figura 4 – Análise dos dados coletados

Fonte: Elaborado pelos autores.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Sobre o conhecimento acerca de conceitos e normas da Governança Corporativa aplicados em cooperativas de crédito identificou-se que, de modo geral, o Sicoob Credivar é consciente de que a implantação deste processo trará mais informações, mais agilidade, mais assertividade e melhores resultados para as decisões gerenciais. Identificou-se, também que, para seu funcionamento, a administração da cooperativa se encontrara preparada acerca das normas implícitas, pois mencionou possuir o conhecimento necessário sobre as exigências legais impostas pelo BACEN. Mencionou ainda que tem consciência de que, mesmo sendo a legislação ampla e meticulosa, não pode ser descartada e que todos os envolvidos no processo precisaram estar preparados mediante interação sobre as normas consideradas.

A consciência dos respondentes foi ao encontro do parecer de Labie e Périlleux (2008) publicado no *CEB Working Paper*. Para os autores, todo processo evolutivo exige contrapartidas e, no caso, para que as cooperativas alcancem o patamar exigido pelo mercado, devem se submeter às constantes melhorias na capacitação de dirigentes e colaboradores e a adoção de normas ou leis que aumentem a transparência e controle. Na visão de Trindade (2013) a capacitação humana se faz condição fundamental para o sucesso acerca dos benefícios providos da prática da Governança Corporativa.

Apurou-se que a cooperativa de crédito em estudo tem dois tipos de estratégias – ou metas – que foram planejadas após o processo de implantação da Governança Corporativa, ou até mesmo, pode-se dizer que tais estratégias se resumiram em produtos desta implantação. A estratégia principal foi a participação de todos para garantir a sustentação institucional do projeto quanto aos princípios da cooperativa. Já as estratégias secundárias foram consequências da estratégia principal – ou seja, são planejadas a partir dela, se resumindo em: (1) mitigação dos conflitos de interesse – mediante uma adequação de um modelo e compromisso com as ações condizentes com os princípios fundamentais; (2) maiores alçadas aos gerentes e coordenadores – mediante a segregação de funções, descentralizando assim as decisões quanto ao processo de crédito, por exemplo; (3) acesso facilitado às informações gerenciais – mediante o correto processo de comunicação das

informações aos interessados em saber; (4) inserção de uma área específica para o *compliance* – mediante função de ferramenta de medida preventiva, sendo ajustada aos poucos às características próprias da cooperativa.

As estratégias estabelecidas vieram ao encontro da concepção de Carvalho (2009) ao ponderar que, na perspectiva financeira, a questão essencial da Governança Corporativa se resume em construir regras para alinhar os interesses. Com isso, de acordo com Soares e Balliana (2009) é possível que todos os atores envolvidos participem de modo efetivo, tanto na fiscalização quanto no acompanhamento dos atos de gestão dos dirigentes executivos, chegando ao ponto até mesmo de lhes tomar diversas atribuições, passando a assumir tais responsabilidades. Assim, de acordo com a Fioresi e Albarello (2013) a Governança Corporativa vigora como uma ferramenta de ajuda na gestão, dando maior transparência às informações e segurança para os associados. A Governança Corporativa é realizada por meio dos instrumentos de *compliance* – que para Candeloro (2013) são cada vez mais corroborados pelos resultados positivos e mensuráveis obtidos pelas empresas que os adotam

Quanto às formas do processo de implantação da Governança Corporativa no Sicoob Credivar, constatou-se que ocorreram diversos treinamentos, com o apoio da Cooperativa Central Crediminas e com a consultoria da Fundação Dom Cabral. Nesse processo, houve divisão de atividades operacionais e reestruturação do organograma mediante departamentalização, distribuindo-se as funções de acordo com as atribuições e demandas setoriais. Em síntese, ocorreu a segregação de funções, entretanto manuais e instruções de trabalho foram e, ainda são, regularmente trabalhados, sendo redigidos buscando padronizar os procedimentos necessários para o correto desempenho das atividades de cada função, no que tange às suas competências e poderes.

As menções acerca da forma de implantação do processo vieram ao encontro das conclusões de Deloitte (2003) ao considerar que o esforço para adotar as práticas de governança e de assimilar novos conceitos e ferramentas nos processos de gestão pode ser traduzido na sustentabilidade do negócio. Essas menções também estão em concordância com as considerações de Trindade (2013), de que a divisão das atividades e segregação de funções resumam-se em uma estratégia necessária e adequada e que, para tanto, a criação e o uso de manuais de normatização garantem, dentro da estrutura organizacional: (1) a equidade –

tratamento adequado e justo a todas as partes envolvidas no contexto; (2) a prestação de contas – cabendo aos agentes da governança garantir e assumir suas ações, bem como as consequências das mesmas ou até mesmo de suas omissões; (3) a responsabilidade corporativa – responsabilidade perante a sustentabilidade do negócio, focando à sua longevidade, acrescentando considerações de ordem social e ambiental quando necessário nas definições dos negócios e das operações.

Verificou-se que os benefícios providos pela implantação da Governança Corporativa na cooperativa de crédito estudada foram: (1) seguridade dos interesses dos associados mediante favorecimento do alinhamento dos seus direitos; (2) melhorias nos processos decisórios e aprimoramentos dos modelos de prestação de conta e de indicadores de desempenho; (3) sustentabilidade para o crescimento e para maior competitividade; (4) agilidade no processo de análise e concessão do crédito devido à descentralização, atribuindo aos níveis gerenciais maiores alçadas; (5) normatização dos fatores internos mediante manuais elaborados que favorecem o treinamento dos funcionários e padronização dos trabalhos; (6) normatização dos fatores externos mediante promoção de regulamento próprio para monitoramento e gerenciamento dos riscos legais e regulamentares; (7) imposição de mudanças que resultam na interação da cooperativa com o mercado graças à quebra de paradigmas e superação de questões culturais.

Para melhor comparação e visão dos benefícios oriundos das mudanças ocorridas pela implantação da Governança Corporativa nas cooperativas, organizou-se a Figura 5 com a disposição desses benefícios, com base nos dados coletados na pesquisa no Sicoob Credivar (Visão Geral dos Respondentes Sicoob Credivar, 2014), no cenário nacional de cooperativas (Ventura et al., 2009) e no cenário internacional do segmento (Wang & Xie, 2009).

SICOOB CREDIVAR (Visão geral dos respondentes)	Cenário Nacional (Ventura et al., 2009)	Cenário Internacional (Wang; Xie, 2009)
<ul style="list-style-type: none"> -Definição de papéis entre os cargos estratégicos e executivos; -Profissionalização da cooperativa e de sua interação com o atual mercado corporativo; -Quebra de paradigmas e questões culturais; -Sanear questões que envolvam conflito de interesses; -Decisões mais ágeis; -Melhor acesso às informações gerenciais 	<ul style="list-style-type: none"> -Aumento da segurança das cooperativas; -Aumento da participação; -Aumento do controle interno; -Promoção da prática cooperativista; -Redução do custo operacional; -Fortalecimento do conselho; -Estímulo e promoção do profissionalismo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Ações mais valorizadas no mercado (rentabilidade); -Oferta de mais segurança aos seus acionistas em virtude da transparência e lealdade com que seus administradores e/ou controladores atuam; -Conquista de novos investimentos e investidores.

Figura 5 – Benefícios da implantação da Governança Corporativa em cooperativas
 Fonte: Elaborado pelos autores

Os benefícios identificados no estudo realizado foram ao encontro dos estudos publicados. Wang e Xie (2009) publicaram na *The Review of Financial Studies* que os benefícios da prática da Governança Corporativa no mercado cooperativo são: ações mais valorizadas no mercado (rentabilidade); oferta de mais segurança aos seus acionistas, em virtude da transparência e lealdade com que seus administradores e/ou controladores atuam; conquista de novos investimentos e investidores. Na visão de Bedicks (2012), a existência de normas – tanto para controle interno, quanto para controle externo – resultam em benefícios para a prática da governança. Internamente, vem colaborar no aprimoramento da gestão e do sistema de tomadas de decisão. Externamente, gera maior acesso aos recursos financeiros, humanos, tecnológicos, dentre outros. Para a mesma autora, se a Governança Corporativa não for bem elaborada e monitorada, alguns fatores podem tornar-se inibidores dos benefícios.

Após uma visão globalizada (Figura 5), facilitando a leitura e o acesso aos dados coletados, passa-se aqui à caracterização sintetizada das boas práticas de Governança Corporativa, em seu processo de implantação, mediante seus impactos na cooperativa de crédito – especificamente no SICOOB CREDIVAR –, condicionados pelos objetivos formulados, organizados na Figura 6.

Bloco de Assunto	Objetivo	A Governança Corporativa no SICOOB CREDIVAR
Conceitos e normas da Governança Corporativa aplicados na cooperativa de crédito	Sondagem sobre o conhecimento acerca de conceitos e normas da Governança Corporativa aplicados em cooperativas de crédito;	Sicoob Credivar é consciente de que a implantação da GC trará mais conhecimento, agilidade, assertividade e melhores resultados para as decisões gerenciais. A administração da cooperativa se encontra preparada acerca das normas implícitas e menciona possuir o conhecimento necessário sobre as exigências legais impostas pelo Bacen. Reconhece que a legislação não pode ser descartada e todos os envolvidos precisam estar preparados.
Planejamento das estratégias da Governança Corporativa na cooperativa de crédito	Planejamento das estratégias consequentes da implantação da Governança Corporativa na cooperativa de crédito em estudo;	Sicoob Credivar possui dois tipos de estratégias ou metas para após o processo de implantação da GC: A estratégia principal → participação de todos para garantir a sustentação institucional do projeto quanto aos princípios da cooperativa. As estratégias secundárias: (1) mitigação dos conflitos de interesse; (2) maiores alçadas aos gerentes e coordenadores – mediante a segregação de funções e descentralizando; (3) acesso facilitado às informações gerenciais; (4) inserção de uma área específica para o <i>compliance</i> .
Implantação da Governança Corporativa na cooperativa de crédito	Verificação das formas e do processo de implantação da Governança Corporativa na cooperativa de crédito em estudo;	O processo de implantação da GC conta com ocorrências de diversos treinamentos, com o apoio da Cooperativa Central Crediminas e com a consultoria da Fundação Dom Cabral. Com o mesmo haverá divisão de atividades operacionais e reestruturação do organograma mediante departamentalização, onde as funções se distribuirão de acordo com as atribuições e demandas setoriais. Manuais e instruções de trabalho estão sendo redigidos buscando padronizar os procedimentos necessários para o correto desempenho das atividades de cada função, no que tangem suas competências e poderes.

Figura 6 – A Governança Corporativa no Sicoob Credivar

Fonte: Elaborado pelos autores

(continua...)

Bloco de Assunto	Objetivo	A Governança Corporativa no SICOOB CREDIVAR
Benefícios da Governança Corporativa na cooperativa de crédito	Identificação dos benefícios da Governança Corporativa, bem como dos benefícios providos de sua implantação na cooperativa de crédito em estudo.	<ul style="list-style-type: none"> - Seguridade dos interesses dos associados; - Melhorias nos processos decisórios e aprimoramentos dos modelos de prestação de conta e de indicadores de desempenho; - Sustentabilidade e maior competitividade; - Agilidade no processo de análise e concessão do crédito; - Normatização dos fatores internos e externos mediante o monitoramento e gerenciamento dos riscos legais e regulamentares; - Imposição de mudanças que resultarão na interação da cooperativa com o mercado graças à quebra de paradigmas e superação de questões culturais.
Impactos das boas práticas de Governança Corporativa na cooperativa de crédito	Apontamento dos impactos das boas práticas de Governança Corporativa em uma Cooperativa de Crédito.	<ul style="list-style-type: none"> - Conscientização sobre a promoção de conhecimento, sendo este provido: dos conceitos da gestão cooperativa alicerçados aos conceitos da gestão corporativa; das normas impostas pelo BACEN, bem como pela legislação que ampara as cooperativas de crédito. - Planejamento de estratégias ou metas que se resumem: na participação e integração de todos para garantir a sustentação institucional do projeto; na mitigação dos conflitos de interesse; na concessão de maiores alçadas aos gerentes e coordenadores; no acesso facilitado às informações gerenciais e na inserção de uma área específica para o <i>compliance</i>. - Segregação de funções com o apoio da Cooperativa Central Crediminas e com a consultoria da Fundação Dom Cabral. Ainda com o suporte de manuais de redigidos para padronização de procedimentos para o desempenho das competências e poderes. - Benefícios providos pelo processo de implantação, sendo os principais: melhorias nos processos decisórios e aprimoramentos dos modelos de prestação de conta e de indicadores de desempenho; sustentabilidade para o crescimento e para maior competitividade; agilidade no processo de análise e concessão do crédito devido à descentralização da política de crédito; normatização dos fatores internos mediante manuais elaborados que favoreçam o treinamento dos funcionários e padronização dos trabalhos; normatização dos fatores externos mediante promoção de regulamento próprio para monitoramento e gerenciamento dos riscos legais e regulamentares.

Figura 6 – A Governança Corporativa no Sicoob Credivar

Fonte: Elaborado pelos autores

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As cooperativas representam para muitos brasileiros, nos dias atuais, a porta de acesso para o mercado e estratégica para questões governamentais. As cooperativas de crédito, especificamente, são tidas como porta estratégica quanto à sua contribuição para o desenvolvimento da economia local, em harmonia com seus objetivos. Nesse aspecto, a proposição do estudo de caso realizado no Sicoob Credivar se justificou por ser este um tema atual e em evolução nas instituições financeiras; além disso, buscou-se contribuir para a implantação do modelo de governança a partir da identificação das boas práticas que exercem maior impacto no seu desempenho. Constitui-se ainda numa motivação acerca da importância desse tipo de instituição e sua crescente participação na economia nacional, conforme estatísticas já apresentadas.

Neste estudo identificaram-se os impactos da aplicação das boas práticas de Governança Corporativa, sendo eles: (1) conscientização sobre a promoção de conhecimento, sendo este provido: dos conceitos da gestão cooperativa alicerçados aos conceitos da gestão corporativa; das normas impostas pelo BACEN, bem como pela legislação que ampara as cooperativas de crédito; (2) planejamento de estratégias ou metas que se resumem: na participação e integração de todos para garantir a sustentação institucional do projeto, na mitigação dos conflitos de interesse, na concessão de maiores alçadas aos gerentes e coordenadores, no acesso facilitado às informações gerenciais e na inserção de uma área específica para o *compliance*; (3) a segregação de funções com o apoio da Cooperativa Central Crediminas, com a consultoria da Fundação Dom Cabral e com o suporte de manuais redigidos para padronização de procedimentos para o desempenho das competências e poderes; (4) os benefícios providos pelo processo de implantação: melhorias nos processos decisórios e aprimoramentos dos modelos de prestação de conta e de indicadores de desempenho; sustentabilidade para o crescimento e para maior competitividade; agilidade no processo de análise e concessão do crédito devido à descentralização da política de crédito; normatização dos fatores internos mediante manuais elaborados que favoreçam o treinamento dos funcionários e padronização dos trabalhos; normatização dos fatores externos mediante promoção

de regulamento próprio para monitoramento e gerenciamento dos riscos legais e regulamentares.

Considerou-se não haver limitações durante o planejamento e o desenvolvimento do estudo em questão, haja vista a disponibilidade do tema em literaturas especializadas, bem como o fácil acesso à unidade de estudo e de constituição de sua amostra. Recomenda-se, para trabalhos futuros, a extensão de tal pesquisa, ampliando o número de unidades estudadas, constituindo-se em um estudo multicascos – o que permite comparações e, conseqüentemente, discussões acerca da prática da Governança Corporativa no segmento de cooperativas de crédito.

REFERÊNCIAS

Araujo, E. A. T. (2011). Cooperativas de crédito: a evolução dos principais sistemas brasileiros com um enfoque em indicadores econômico-financeiros. *Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 9. Recuperado de <<http://www.contextus.ufc.br/index.php/contextus/article/view/145>>

Banco Central do Brasil. (2008). *Resolução CMN nº 3.321*. 2008. Recuperado de <<https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?N=107067218&method=detalharNormativo>>

Banco Central do Brasil. (2010). *Resolução 3.859, de 27/5/2010*. Recuperado de <<http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/normativo.asp?tipo=res&ano=2010&numero=3859>>

Batista, D. C. S. (2009). *A contribuição da governança corporativa para as cooperativas de crédito: um estudo de caso* [Monografia]. Recuperado de <http://www.biblioteca.ajes.edu.br/arquivos/monografia_20110803120212.pdf>.

Bebchuk, L., & Weisbach, M. S. (2009). The state of Corporate Governance Research. *NBER Working Paper Series*, 15537. Recuperado de <<http://www.nber.org/papers/w15537.pdf>>.

Bedicks, H. (2012). *Princípios De Governança Corporativa*. São Paulo: Unidas.

Candeloro, A.P. P. (2013). Os 9 passos essenciais para fortalecer o compliance e a governança corporativa nas empresas. *Harvard Business Review Edição Brasil*, Recuperado de <<http://www.hbrbr.com.br/materia/os-9-passos-essenciais-para-fortalecer-o-compliance-e-governanca-corporativa-nas-empresas>>.

Carvalho, F. L., Kalatzis, A. E. G., Diaz, M. D. M., & Bialoskorski Neto, S. (2009). *Mortalidade e longevidade de cooperativas de crédito brasileiras*. Recuperado de <www.congressosp.fipecafi.org/artigos92009/359.pdf>.

- Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em Administração*. São Paulo: Bookman.
- Deloitte T. T. (2003). *Guia Para Melhorar a Governança Corporativa Através de Eficazes Controles Internos*. Recuperado de <http://www.deloitte.com/view/pt_BR/br/index.htm>
- Fioresi, C., & Albarello, E. P. (2013). Governança Corporativa e a importância do marketing de relacionamento nas cooperativas de crédito: o caso da Sicredi Alto Uruguai RS/SC. *Revista de Administração*, 11(20). Recuperado de <<http://www.revistas.fw.uri.br/index.php/revistadeadm/article/view/1179/1715>>.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2004). *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa* (3a ed.). Recuperado de <<http://www.ibgc.org.br/CodigoMelhoresPraticas.aspx>>.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2009). *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa* (4a ed.). São Paulo: IBGC.
- Labie, M., & Périlleux, A. (2008). Corporate Governance in Microfinance: Credit Unions. *CEB Working Paper*, Bruxelles. Recuperado de <<https://dipot.ulb.ac.be/dspace/bitstream/2013/14625/1/rou-0221.pdf>>.
- Lima, J. A. de. (2006). Governança Corporativa e seus impactos nas relações entre empresas e investidores. *Revista Gestão & Tecnologia*, 6(1). Recuperado de <<http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/174>>
- Martins, S. M., Silva, T. R., Barros, A. S. de, e Tinoco, J. E. P. (2005). Governança Corporativa: Teoria e Prática. *Revista Eletrônica de Gestão de Negócios*, 1(3), 76-90. Recuperado de <<http://www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/45.pdf>>.
- Narciso, B. A. dos R., Pereira, L. S., & Oliveira, V. V. M. (2013). O Controle Interno nos processos gerenciais das cooperativas de crédito. *Revista Libertas*, 3(1), 22-39. Recuperado de <<http://www.libertas.edu.br/revistalibertas/revistalibertas4/4a%20ed%20artigo%202.pdf>>.
- Philereno, D. C. (2014). Controles internos prospectando a implantação da Governança Corporativa. *Revista Científica da Escola de Gestão e Negócios Connexio Up.*, 4(Edição Especial). Recuperado de <<http://repositorio.unp.br/index.php/connexio/article/view/741/498>>.
- Pinto, G. M. V. de. (2008). *Governança Corporativa e o desempenho das Cooperativas de Crédito do Brasil*. Recuperado de <http://www.fucape.br/_public/producao_cientifica/2/Gilze%20mary%20-%20governanca%20corporativa.pdf>.

Portal do Cooperativismo de Crédito. (2013). O que é uma cooperativa de crédito? Recuperado de <<http://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo/o-que-e-uma-cooperativa-de-credito/#respond>>.

Portal do Cooperativismo Financeiro. (2015). Cooperativismo é alternativa para a economia brasileira. *Rural Centro*. Recuperado de <<http://cooperativismodecredito.coop.br/2015/02/cooperativismo-e-alternativa-para-a-economia-brasileira/>>.

Quelhas, F. de C. (2013). Governança Corporativa: uma análise do comportamento organizacional das cooperativas. *Anais do 9º Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Recuperado de <http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg9/anais/T13_0619_3136.pdf>.

Sebrae. (2012). *Cooperativismo no Brasil*. Recuperado de <http://www.medcredprudente.com.br/ifast/sis_php/fotos/Cooperativas.pdf>.

Sicoob Credivar. (2013). *Relatório Anual de Atividades*. Recuperado de <<http://www.credivar.com.br/>>.

Silva, L. X. Da, & Ratzmann, V. (2013). Descrição e interpretações das transformações e do desempenho das cooperativas de crédito no Brasil. *Revista Estudos do CEPE*, 37, 148-171. Recuperado de <<https://online.unisc.br/seer/index.php/cepe/article/view/3341/2756>>.

Soares, M. M., & Balliana, G. M. (2009). O cooperativismo de crédito no Brasil. In E. C. F. Ventura, J. R. Fontes Filho, & M. M. Soares (Coords). *Governança corporativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito*. Brasília: BCB.

Thesek, C. N. L. (2006). Cultura da Cooperação: Uma Abordagem Psicossocial em uma Cooperativa de Trabalho. *Revista Gestão & Tecnologia*, 6(1). Recuperado de <<http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/170>>

Trindade, L. Z. (2013). *Análise dos custos das práticas de governança corporativa em cooperativas de crédito*. (Dissertação de Mestrado em Controladoria e Contabilidade). Universidade de São Paulo, SP. Brasil. Recuperado de <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96133/tde-23092013-111925/en.php>>.

Ventura, E. C. F., Fontes Filho, J. R., & Soares, M. M. (Coords). (2009). *Governança corporativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito*. Brasília: BCB.

Wang, C., & Xie, F. (2009). Corporate governance transfer and synergistic gains from mergers and acquisitions. *The Review of Financial Studies*, 22(2), 829-858. Recuperado de <<http://rfs.oxfordjournals.org/content/22/2/829>>.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso: planejamento e método*. Porto Alegre: Bookman.