



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA  
CAMPUS JOÃO PESSOA  
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR  
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**BRUNA QUEIROZ LEMOS**

**PRÁTICAS DE GOVERNANÇA EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO  
NO BRASIL: REVISÃO DA LITERATURA COM ESTUDOS DE CASO**

**JOÃO PESSOA  
2023**

**BRUNA QUEIROZ LEMOS**

**PRÁTICAS DE GOVERNANÇA EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO NO BRASIL:  
REVISÃO DA LITERATURA COM ESTUDOS DE CASO**



**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharela em **ADMINISTRAÇÃO.**

**Orientador:** Prof. Dr. Odilon Saturnino

**JOÃO PESSOA**

**2023**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP  
Biblioteca Nilo Peçanha – IFPB, *campus* João Pessoa

L557p

Lemos, Bruna Queiroz

Práticas de governança em cooperativas de crédito no  
Brasil : revisão da literatura com estudos de caso / Bruna  
Queiroz Lemos. – 2023.

46 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) –  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da  
Paraíba – IFPB / Unidade Acadêmica de Gestão - UAG.

Orientador : Prof. Dr. Odilon Saturnino.

1. Governança corporativa. 2. Cooperativa de crédito.  
I. Título.

CDU 005.344

Bibliotecária responsável Josinete Nóbrega de Araújo – CRB15/116



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

**BRUNA QUEIROZ LEMOS**

Matrícula: 20172460030

**Práticas de Governança em Cooperativas de Crédito no Brasil: Revisão da Literatura com Estudos de Caso**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** apresentado em **14/06/2023**

no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

**Resultado: APROVADO**

**BANCA EXAMINADORA:**

*(assinaturas eletrônicas via SUAP)*

**Odilon Saturnino Silva Neto (IFPB)**

Orientador(a)

**Rebeca Cordeiro da Cunha Araújo (IFPB)**

Examinador(a) interno(a)

## Gilvan Medeiros de Santana Junior (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- **Odilon Saturnino Silva Neto**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 19/06/2023 16:13:12.
- **Rebeca Cordeiro da Cunha Araujo**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 19/06/2023 19:23:21.
- **Gilvan Medeiros de Santana Junior**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 27/06/2023 08:04:49.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 19/06/2023. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código 439974  
Verificador: 11d8e57833  
Código de Autenticação:



Av. Primeiro de Maio, 720, Jaguaribe, JOAO PESSOA / PB, CEP 58015-435  
<http://ifpb.edu.br> - (83) 3612-1200

**Dedico este trabalho aos meus pais,  
amigos e familiares por todo apoio  
para que eu pudesse conquistar essa  
tão importante etapa acadêmica.**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por me permitir viver essa oportunidade que é uma graduação numa instituição federal, e não me deixar desistir, alcançando essa graça.

Aos meus amigos que dividiram essa trajetória comigo.

Aos professores que tive durante o curso e principalmente o professor Odilon Saturnino que sempre esteve disponível para me ajudar, sanar minhas dúvidas, e confiar na minha proposta.

Agradeço por todo conhecimento passado. Foram todos fundamentais para a construção da profissional que objetivo ser.

*“Se Ele fizer, Ele é Deus. Se Ele não fizer,  
continua sendo Deus” (Delino Marçal)*

## RESUMO

Contextualizada no âmbito dos modelos de gestão organizacional em instituições financeiras de crédito cooperativo do Brasil, a pesquisa busca a compreensão sobre as práticas de governança corporativa de cooperativas de crédito relatadas em estudos de caso publicados na literatura nos últimos 10 anos. Tendo o objetivo de revisar o panorama de pesquisas acadêmicas brasileiras com relatos de caso sobre a prática de governança em cooperativas de crédito no Brasil. A metodologia adotada é da pesquisa bibliográfica, com abordagem qualitativa e de natureza descritiva, fazendo uso da revisão integrativa da literatura como instrumento para coleta de dados, realizada em março de 2023, na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), com o objeto de estudo sendo delimitado a dissertações de mestrado e teses de doutorado publicadas na última década (2013-2022). De um universo com 383 relatos gerais identificados na literatura acadêmica nacional, a síntese qualitativa é composta por um panorama de 12 trabalhos de pesquisa, sendo 10 dissertações de mestrado e 02 teses de doutorado. A análise dos resultados obtidos descrevem fragilidades na governança das cooperativas de crédito, com destaque à dificuldade de segregar o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva, o principal desafio à implantação das boas práticas de governança corporativa no cumprimento aos Códigos, Princípios e Recomendações do Bacen, IBGC e OCB. Podendo concluir que, no âmbito do conceito de governança corporativa, a boa prática nas cooperativas de crédito atende às demandas mercadológicas e diretrizes regulamentadoras. Dentre os princípios da boa governança, tanto no cenário nacional quanto internacional, a transparência prevalece.

**Palavras-chave:** Boas práticas. Cooperativa de crédito. Governança corporativa.

## ABSTRACT

Contextualized in the context of organizational management models in cooperative credit financial institutions in Brazil, the research seeks to understand the corporate governance practices of credit unions reported in case studies published in the literature in the last 10 years. It aims to review the landscape of Brazilian academic research with case reports on governance practices in credit unions in Brazil. The methodology adopted is of bibliographic research, with a qualitative approach and descriptive nature, making use of the integrative literature review as an instrument for data collection, conducted in March 2023, in the Brazilian Digital Library of Theses and Dissertations (BDTD) of the Brazilian Institute of Information in Science and Technology (IBICT), with the object of study being delimited to master's dissertations and doctoral theses published in the last decade (2013-2022). From a universe with 383 general reports identified in the national academic literature, the qualitative synthesis is composed of an overview of 12 research papers, being 10 master's dissertations and 02 doctoral theses. The analysis of the results obtained describes weaknesses in the governance of credit unions, highlighting the difficulty of segregating the Board of Directors and the Executive Board, the main challenge to the implementation of good corporate governance practices in compliance with the Codes, Principles and Recommendations of the Bacen, IBGC and OCB. It can be concluded that, within the concept of corporate governance, good practice in credit unions meets the market demands and regulatory guidelines. Among the principles of good governance, both nationally and internationally, transparency prevails.

**Keywords:** Good practices. Credit cooperative. Corporate governance.

## **LISTA DE FIGURAS**

<b>FIGURA 1</b> – Contextualização estrutural do sistema de governança corporativa ...	19
<b>FIGURA 2</b> – Distribuição das Instituições Financeiras do SNCC – dez/2021 .....	25
<b>FIGURA 3</b> – Desenho da pesquisa .....	31
<b>FIGURA 4</b> – Fluxograma PRISMA do processo de inclusão à amostra .....	35

## **LISTA DE QUADROS**

<b>QUADRO 1</b> – Dos princípios de governança em cooperativas de crédito .....	29
<b>QUADRO 2</b> – Descrição de pesquisas com dissertações e teses (n = 12) .....	36
<b>QUADRO 3</b> – Síntese qualitativa da literatura incluída à amostra (n = 12) .....	38

## **LISTA DE GRÁFICOS**

<b>GRÁFICO 1</b> – Trajetória histórica do número de cooperativas de crédito no SNCC.	25
---	----

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Bacen	Banco Central do Brasil
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
CMN	Conselho Monetário Nacional
CNPC	Conselho Nacional de Previdência Complementar
CNSP	Conselho Nacional de Seguros Privados
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBICT	Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia
IES	Instituições de Ensino Superior
ISE	Índice de Sustentabilidade Empresarial
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PPG	Programas de Pós-Graduação
SARS-CoV-2	Novo coronavírus
SFN	Sistema Financeiro Nacional
SNCC	Sistema Nacional de Crédito Cooperativo
TDIC	Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação
WOCCU	<i>World Council of Credit Unions</i>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.1 OBJETIVOS.....	15
1.1.1 Objetivo Geral.....	15
1.1.2 Objetivos Específicos.....	15
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>16</b>
2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA: CONCEITOS E DEFINIÇÕES .....	16
2.1.1 Práticas de Governança Corporativa no Brasil .....	18
2.2 SFN E SEUS ÓRGÃOS NORMATIVOS, SUPERVISORES E OPERADORES..	20
2.2.1 O SNCC: Sicredi, Cresol, Unicred e Sicoob.....	22
2.3 BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO .....	27
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>31</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	31
3.2 PERÍODO E AMBIENTE DA PESQUISA.....	32
3.3 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA.....	32
3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	33
3.5 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS .....	33
<b>4 ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>35</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>43</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>45</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No século XXI, as duas primeiras décadas são marcadas por dois pontos de ruptura no padrão sociocultural da sociedade moderna da informação. Inicialmente, ao final da primeira década, com a transformação digital do padrão interacional do ser humano, cujo comportamento social é reconfigurado e ganha contornos sociomidiáticos. Em 2020, de modo sequencial à reconfiguração digital do pensamento moderno, a midiatização da cultura é consolidada como sendo o processo interacional de referência no contexto pandêmico da COVID-19. Face à excepcionalidade do estado de emergência de saúde pública com escala global, eclodido em plena transformação tecnológica e digital da vida humana na Terra, o início da segunda década é marcado pela maior e mais grave crise sanitária, econômica, social e cultural da Modernidade – a pandemia do novo coronavírus (SARS-CoV-2).

No enfrentamento à pandemia da COVID-19, a obrigatoriedade do isolamento social e a imposição do distanciamento entre as pessoas caracterizadas em decretos legislativos, a interação presencial passou a ser a exceção, enquanto a relação sociomidiática e, conseqüentemente, o atendimento remoto e mediado por dispositivos telemidiáticos conectados à internet sendo a regra do novo normal. Para além dos aspectos socioculturais midiatizados em 2020, o novo normal emergente do combate à pandemia da COVID-19 coloca em xeque os modelos de gestão empresarial e as práticas de governança corporativa, inflamando o fenômeno da transformação digital dos ambientes institucionais, com a necessidade mercadológica de instrumentalizar meios eletrônicos e estabelecer relações contratuais de consumo virtual em ambiências digitais, com relações consumeristas no âmbito do comércio eletrônico. Ao ressignificar as relações socioculturais no contexto sociomidiático da pandemia da COVID-19, a virtualização da sociedade Moderna tecnologicamente estruturada do século XXI, perpassa pela necessidade da inclusão digital da população brasileira, com o uso social dos meios eletrônicos e da sociabilidade virtual em ambiências digitais, com as relações sociomidiáticas sendo efetivadas por meio de dispositivos telemidiáticos conectados em rede informatizada (BRAGA, 2007).

A popularização das Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação (TDIC) e a democratização do acesso à internet são parâmetros analíticos à regulamentação jurídica da transformação digital da sociedade moderna, inclusive no tocante às relações consumeristas contratuais eletrônicas em ambientes digitais, tal como na relação de consumo de produtos e/ou serviços. Nesse viés virtualizado das tecnologias digitais, com a excepcionalidade da pandemia da COVID-19, assim como observado nos demais prestadores de serviços e fornecedores de produtos, a virtualização das instituições financeiras passou a ser regra, com a prevalência de contratos eletrônicos, inclusive no campo das cooperativas de crédito. Na segunda década do século XXI, a sobrevivência empresarial destas cooperativas passou a ser efetivada com a relação contratual eletrônica, enaltecendo maior praticidade às transações econômicas, elevando a capacidade de segurança dos sistemas informatizados e proteção dos dados pessoais em contratos firmados por meios eletrônicos, sem a presença física das partes interessadas (BLUM, 2018).

Do isolamento social e distanciamento entre pessoas, o fechamento do comércio no enfrentamento à pandemia é superado com o avanço da vacinação em massa da população brasileira contra COVID-19. O cenário pós-pandemia evidencia o retorno às atividades presenciais e a instauração de um novo padrão de normalidade nas relações de consumo de crédito corporativo regulamentados no Sistema Normativo do Brasil. No que tange à natureza jurídica das cooperativas de crédito, o ordenamento jurídico abrange a publicação de regulamentações e formulações normativas de diretrizes do setor bancário, bem como aos limites e admissões à atuação das mesmas no conteúdo da redação dada pelo regramento operacional em publicações do Sistema Financeiro Nacional (SFN) no âmbito de sua competência.

Estas instituições financeiras de crédito cooperativo, assim como as demais corporações do SFN, obrigatoriamente atendem aos seguintes princípios de publicidade e transparência das demonstrações contábeis, veracidade dos indicadores de desempenho das informações financeiras, eficiência da gestão e eficácia das práticas de governança. Com destaque à qualidade dos modelos de gestão, eficácia das práticas de governança corporativa, bem como a eficiência da estratégia organizacional adotada nos processos dessas instituições de crédito cooperativo.

Por se tratar de uma cooperativa de crédito, obrigatoriamente é composta por sócios, cujo crescimento organizacional e desenvolvimento de novos negócios são atrelados à entrada de novos sócios, e fidelização do capital social dos mesmos. Nesse viés, a relevância do modelo de gestão como estratégia organizacional para o desenvolvimento de práticas de governança e gerenciamento de processos de novos negócios é condição de existência às cooperativas de crédito, pois, a captação de novos sócios e, conseqüentemente, o aumento do capital social são indicadores da sustentabilidade financeira e desempenho econômico das instituições de crédito cooperativo.

Dentre os multifacetados contextos inerentes à área da Administração, a temática abordada nesta pesquisa em tela é contextualizada no âmbito dos modelos de gestão organizacional em instituições financeiras de crédito cooperativo do Brasil. Normalmente sendo aplicado a empresas de capital aberto com suas ações comercializadas na bolsa de valores e entrelaçado ao desempenho econômico e financeiro, o tema da pesquisa é delimitado à governança corporativa e suas práticas em ambientes institucionais das cooperativas de crédito em solo brasileiro. Por se tratar de uma revisão da literatura, o objeto de estudo da pesquisa é referente ao panorama das pesquisas acadêmicas brasileiras em dissertações de mestrado e teses de doutorado no período de 2013 a 2022.

A escolha pelo recorte temporal de 10 anos é justificada pelo reduzido quantitativo de trabalhos de pesquisas acadêmicas brasileiras de mestrado e doutorado defendidos pelos alunos regulares dos Programas de Pós-Graduação (PPG) das Instituições de Ensino Superior (IES) tanto da rede pública quanto privada. A produção acadêmica reunida em evidências científicas apresentadas nos resultados dos estudos de caso realizados em cooperativas de crédito do território nacional na última década e incluídos à amostra da síntese qualitativa composta por dissertações de mestrado e teses de doutorado publicadas no Brasil.

Nos modelos de gestão em cooperativas de crédito, a prática de governança corporativa tem a missão de prover a demanda e a oferta de bens/serviços que atendam às necessidades da sociedade, fazendo uso de técnicas e habilidades que atinjam seu público-alvo. Isto porque, no âmbito corporativo e organizacional, gestão e governança perpassam pelo processo de planejar, implementar e controlar o desenvolvimento de preço, promoção e distribuição de produtos e/ou serviços, com

o intuito de satisfazer três critérios: atender as necessidades de consumidores e atingir metas da organização.

De fato, governança corporativa e sua boa prática é uma concepção gerencial que atende às demandas mercadológicas e diretrizes regulamentadoras publicadas pelo Banco Central do Brasil (Bacen), resultando em vantagens competitivas às instituições financeiras de crédito cooperativo, ao agregar valor e privilegiar a satisfação dos consumidores, fomentando a criação e o desenvolvimento de novos negócios. Em contextos organizacionais das cooperativas de crédito, os modelos de gestão às práticas de governança corporativa objetivam a captação de novos clientes, sua fidelização e aumento do capital social da cooperativa (BACEN, 2015).

Dito isso, na busca desta revisão da literatura em responder ao problema da pesquisa, torna-se oportuno introduzir que a problemática norteadora ao estudo é dada no seguinte questionamento: De que maneira as práticas de governança corporativa de cooperativas de crédito são relatadas em estudos de caso publicados na literatura nos últimos 10 anos?

No campo acadêmico de Administração, considera-se ser importante o fomento à construção de conhecimento em torno da produção científica de pesquisas brasileiras que relatam casos de modelo de gestão e práticas de governança em agência de crédito cooperativo. A prática de governança é uma ferramenta da estratégia do modelo de gestão, com as soluções estando em conformidade à legislação vigente, possibilitando a transformação digital e adaptação institucional à cultura da sustentabilidade, em uma proposta metodológica de sistematização de procedimentos integrados, a partir da realidade institucional.

A fim de gerar interesse e reflexão pelo assunto de governança em cooperativas de crédito no Brasil, considera-se oportuno revisar o panorama de pesquisas publicado na literatura com estudos de caso desenvolvidos em instituições de crédito cooperativo. Para tanto, a metodologia adotada para este estudo pode ser caracterizada como sendo uma pesquisa bibliográfica, com a utilização ferramenta da revisão integrativa da literatura como instrumento para coleta de dados, com abordagem qualitativa e de natureza descritiva (MENDES; SILVEIRA; GALVÃO, 2008).

A revisão da literatura foi realizada em março de 2023, tendo como ambiente de pesquisa a base de dados eletrônica da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia

(IBICT), como objeto de estudo sendo delimitado a dissertações de mestrado e teses de doutorado publicadas na última década (2013-2022).

A pesquisa tem a justificativa de ser realizada na área de Administração, em virtude da importância que os modelos de gestão e as teorias de boa prática de governança têm para o desenvolvimento mercadológico das cooperativas de crédito. Ora, o estudo tem a relevância social e acadêmica de contribuir com a demonstração do caráter evolutivo de governança corporativa e suas boas práticas nos relatos de caso desenvolvidos em cooperativas de crédito do Brasil na última década. Ao reunir o panorama de pesquisas acadêmicas e sintetizar as evidências científicas coletadas nos resultados apresentados em dissertações de mestrado e teses de doutorado defendidas e publicadas entre 2013 e 2022, a pesquisa poder contribuir academicamente com a produção do conhecimento. Portanto, a pesquisa tem a potencialidade de, ao atingir os resultados esperados, ampliar as possibilidades de atuação do profissional de Administração no âmbito da gestão em cooperativas de crédito e das suas práticas de governança corporativa.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Revisar o panorama de pesquisas acadêmicas brasileiras com dissertações de mestrado e teses de doutorado com relatos de caso sobre a prática de governança em cooperativas de crédito no Brasil.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

Apresentar conceitos e definições referenciados na literatura sobre governança corporativa;

Caracterizar as instituições financeiras de crédito cooperativo no Brasil;

Identificar os estudos de caso apresentados em dissertações de mestrado e teses de doutorado defendidas entre 2013 e 2022.

Contextualizar as práticas de governança corporativa em cooperativas de crédito a partir da revisão da literatura acadêmica nacional, com estudos de caso relatados em dissertações de mestrado e teses de doutorado no Brasil.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA: CONCEITOS E DEFINIÇÕES

Visando compreender a formulação teórica à noção de governança corporativa, considera-se relevante apreciara construção de seus conceitos e validação de suas definições no decorrer dos tempos. Na literatura em Administração, ao revisar o panorama de pesquisas sobre as boas práticas de governança no âmbito corporativo, verifica-se a construção de sentido cronológico à noção de governança nas empresas, inclusive no que tange ao cenário interno brasileiro.

No âmbito do conceito de governança corporativa, a perspectiva histórica da literatura destaca pontos de transformações nos modelos de gestão organizacional, com reverberações nas estruturas de propriedade e administração das empresas. Face à reestruturação societária no cenário nacional, decorrente das privatizações de empresas estatais do setor público “e a entrada de novos sócios nas empresas do setor privado, em especial investidores estrangeiros” (LETHBRIDG, 1997, p. 210).

Sabendo-se que as duas últimas décadas do século XX perpassam pela transformação das estruturas de propriedade e das mudanças nos modelos de gestão organizacional das empresas. Ao envolver questões relativas à interconexão entre propriedade e gestão, um novo modelo de gestão empresarial emerge no âmbito do conceito de governança corporativa (ANDRADE; ROSSETTI, 2014).

Trata-se de um “sistema composto pelo conjunto de instituições, regulamentos e convenções culturais, que rege a relação entre administrações das empresas e os acionistas ou outros grupos” (LETHBRIDG, 1997, p. 210). Nos anos de 1990, a literatura descreve dois modelos tradicionais de governança corporativa, mais especificamente “o anglo-saxão, que prevalece nos Estados Unidos e no Reino Unido; e o nipo-germânico, que predomina no Japão e na Alemanha” (LETHBRIDG, 1997, p. 212), com incidência significativa na Europa continental.

Em regra, no modelo de governança corporativa nipo-germânico, a estrutura da “propriedade é concentrada [...] e muitas participações acionárias são de longo prazo [...], a liquidez não é priorizada, os acionistas reduzem o seu risco, colhendo informações necessárias às suas decisões junto às administrações” (LETHBRIDG,

1997, p. 212), buscando atender aos interesses acionistas, mas, também, às outras partes interessadas, tais como; funcionários, fornecedores e clientes (SILVA, 2012).

Por sua vez, no que diz respeito ao modelo anglo-saxão, no âmbito do conceito de governança corporativa, o objetivo primordial das empresas é criação de valor para os acionistas (JACOBS, 1991). Nesse sentido, para atender aos dois modelos de governança corporativa, dois modelos de controle corporativo são relatados na literatura:

[...] *shareholder*, no qual a obrigação primordial dos administradores é agir em nome dos interesses dos acionistas; e *stakeholder*, onde, além dos acionistas, um conjunto mais amplo de interesses deve ser contemplado pela ação e pelos resultados da corporação (LETHBRIDG, 1997, p. 213).

Desse modo, verifica-se a relação entre o modelo de controle corporativo *shareholder* com o modelo de governança corporativa anglo-saxão, bem como a similaridade de *stakeholder* com o modelo nipo-germânico.

Embora muitos mecanismos que atualmente estão incorporados as melhores práticas de gestão já eram utilizados há muitas décadas, o termo “governança corporativa” surgiu entre as décadas de 1980 e 1990. Ganhou destaque exponencial principalmente após os grandes escândalos corporativos envolvendo algumas das maiores empresas do mundo no início dos anos 2000, juntamente com a ampliação dos estudos relacionados ao assunto (FIORINI; ALONSO JÚNIOR; ALONSO, 2016, p. 2).

No âmbito do conceito de governança corporativa, a literatura destaca que diz respeito a um sistema de aprimoramento da gestão empresarial (SILVA, 2012). Sendo assim, torna-se necessário realçar que o conceito deste sistema de gestão tem evoluído bastante nas duas primeiras décadas do século XXI, adotando-se “regulamentações próprias em muitos países, com a publicação de diversos artigos e códigos de boas práticas de governança, que contribuíram para disseminação de práticas mais eficientes de gestão e administração” (FIORINI; ALONSO JÚNIOR; ALONSO, 2016, p. 3).

Nesse contexto, constata-se a influência de pelo menos sete fenômenos de escala global que favorecerem a discussão sobre conceitos e definições à alta gestão empresarial no mundo globalizado e tecnologicamente estruturado na primeira década do século XXI:

Crescimento e maior ativismo dos investidores institucionais; Onda de aquisições hostis nos Estados Unidos nos anos 1980; Onda de privatizações nos países europeus e em desenvolvimento; Desregulamentação e integração global dos mercados de capitais; Crises incidentes nos mercados emergentes no final do século XX; Série de escândalos corporativos nos Estados Unidos e Europa; Crise financeira global de 2008 (SILVEIRA, 2010, p. 34)

Portanto, o entendimento conceitual da literatura para a noção de governança corporativa perpassa por uma evolução dos códigos de governança nos Estados Unidos da América, no Reino Unido, na Alemanha, no Japão e na França, sendo considerados faróis norteadores às boas práticas de governança corporativa na América do Sul, inclusive no Brasil (SOUZA; BAIDYA, 2016).

### 2.1.1 Práticas de Governança Corporativa no Brasil

No âmbito do conceito de governança corporativa, seus conceitos e definições estão atrelados ao processo de tomada de decisões nas empresas, emergindo como um sistema de gestão que é desenvolvido por membros da alta administração das corporações, inserindo-se na gestão de empresas com capital aberto ou fechado, cujo principal objetivo é a administração do relacionamento entre sócios, executivos e acionistas. Isto porque, a governança corporativa está relacionada aos “conflitos de interesse, às limitações cognitivas e técnicas dentro da alta administração das empresas. É definida como o conjunto de mecanismos que viabiliza maximizar a geração de valor no longo prazo à empresa” (SILVEIRA, 2010, p. 43).

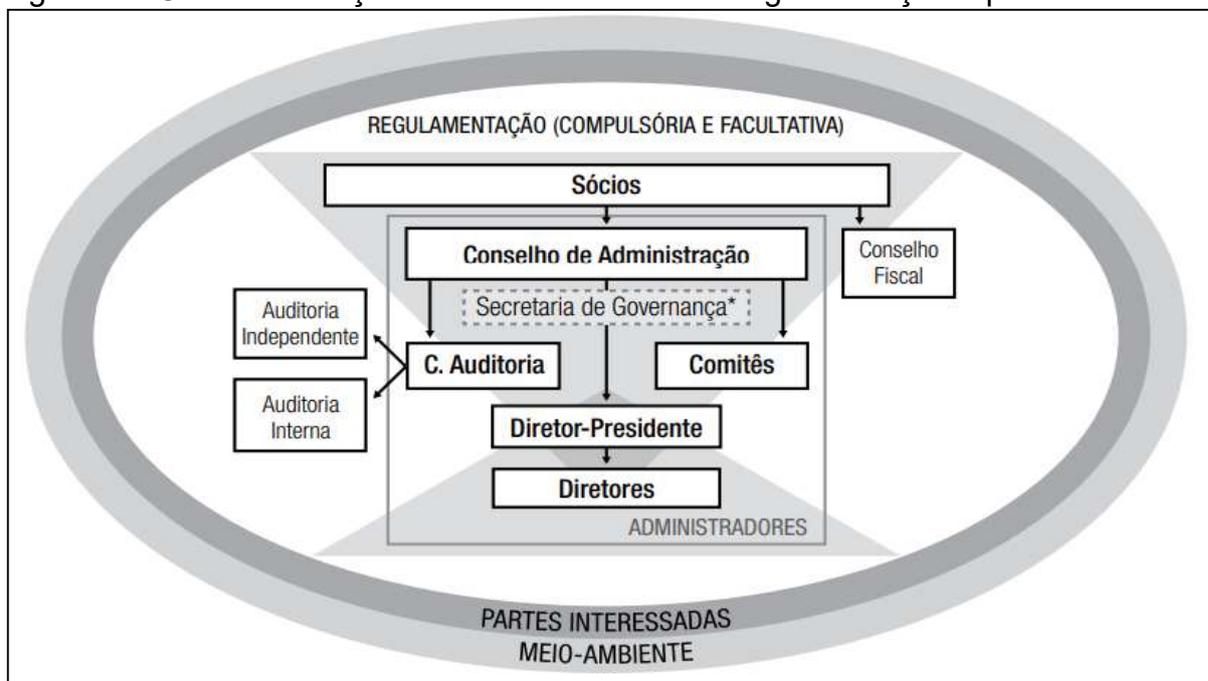
No cenário nacional, apesar das discussões eclodirem na última década do século XX, a temática de governança corporativa ganha notoriedade “na área da pesquisa acadêmica no Brasil a partir do ano de 2006, como reflexo da promulgação da Lei Sarbanes Oxley, em 2002, nos Estados Unidos” (RIBEIRO; SANTOS, 2015, p. 12).

Em solo pátrio, as boas práticas de governança corporativa nas empresas brasileiras tem sua regulamentação dada com a publicação, em 2015, do Código de Boas Práticas de Governança Corporativa, do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), À luz do *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa* (2015), a transformação digital das relações contratuais de consumo

virtual, cuja contextualização atual do mercado tem bases no âmbito do conceito de governança, redimensionando a amplitude do foco corporativo para além dos acionistas, resultando em boas práticas de gestores, requerendo a implementação de estratégias organizacionais no gerenciamento do processo que fundamenta a tomada de decisão (IBGC, 2015).

Observa-se que, a partir do contexto e estrutura do sistema de governança corporativa (Figura 1), o Código expressa a regulamentação tanto a compulsória quanto a facultativa:

Figura 1 – Contextualização estrutural do sistema de governança corporativa



Fonte: IBGC (2015, p. 19).

Nesse sentido, o IBGC (2015) traz a formulação teórica da identidade da organização e deliberação ética no âmbito do conceito de governança corporativa, bem como traz a noção conceitual do capital intangível à reputação da organização. A reputação corporativa é atribuída ao modelo de negócio, impactada diretamente pela cultura organizacional, com destaque aos aspectos socioambientais de negócios sustentáveis, cuja boa prática de governança corporativa perpassa pela criação de valor imaterial da boa reputação.

De fato, o Código caracteriza os princípios basilares a implantação do sistema desenvolvido no âmbito das boas práticas de governança corporativa (IBGC, 2015). Porém, há mais fatores a serem abordados no conceito de governança no Brasil,

tais como os indicadores de *Environmental, Social and Governance*, que já incluem três índices, entre eles o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE).

Todavia, o Código do IBGC (2015) é referência à implementação de procedimentos éticos nas empresas brasileiras, em cujo documento é determinado que as empresas estejam em conformidade ao ordenamento jurídico-normativo cuja atuação da empresa seja formalizada (IBGC, 2015). Nesse sentido, os princípios da Transparência, Equidade, Prestação de Contas e Responsabilidade Corporativa fazem parte da atuação de gestores que, ao adotarem estratégias empresariais entrelaçadas às boas práticas de governança corporativa, torna-se evidente a importância dos conceitos de Accountability e Compliance (IBGC, 2015).

No caso específico das instituições financeiras, as boas práticas no âmbito do conceito de governança corporativa podem ser apreciadas por meio da abordagem das Finanças Sociais e Negócios de Impacto na perspectiva da sustentabilidade, ou seja, com indicadores de boas práticas no econômico, social e ambiental. Ao adotar um sistema de governança corporativa na dimensão econômica, social e ambiental, a corporação fortalece as estratégias do marketing sustentável e inflama a reputação corporativa da organização.

Portanto, no que remete às cooperativas de crédito do Brasil, o Bacen ao publicar a Resolução n. 4434/2015, as exigências da implementação do sistema de governança são caracterizadas com a atual classificação as instituições de crédito cooperativo (BACEN, 2015). Para uma melhor compreensão das boas práticas de governança corporativa em cooperativas de crédito do Brasil, objeto de pesquisa deste estudo de revisão da literatura, convém caracterizar o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC) no âmbito do SFN.

## 2.2 SFN E SEUS ÓRGÃOS NORMATIVOS, SUPERVISORES E OPERADORES

No Brasil, o SFN no âmbito de sua competência para atuar como agente normativo, supervisor e fiscal das operações e transações financeiras, visando reger a promoção justa e harmonização do fomento econômico e financeiro. Para tanto, estrutura-se com a atuação de uma gestão organizacional regulamentadora, composta por órgãos: normativos, supervisores e operadores, com agentes auxiliares do mercado monetário, de crédito, de capitais e de câmbio; mercados de seguros privados; e previdência fechada (CVM, 2019).

Quanto aos órgãos normativos do SFN, referem-se às instituições responsáveis por efetivar regras gerais e implementar políticas em prol do adequado funcionamento da máquina sistêmica financeira, de modo correta e harmonioso, sem exercício da função executiva. Ora, a função dos órgãos normativos do SFN é implantar diretrizes aos agentes financeiros, regrando as políticas de moeda e de crédito, bem como estipulando metas de inflação e outros importantes direcionamentos fundamentais ao funcionamento das instituições. Vale destacar que os órgãos normativos atuantes no SFN são: o Conselho Monetário Nacional (CMN) que é o órgão superior; o Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP) que é responsável pela implantação de diretrizes para o mercado de seguros privados; e o Conselho Nacional de Previdência Complementar (CNPC) que estabelece diretrizes aos fundos de previdência fechados (CVM, 2019).

No que diz respeito ao segundo nível estrutural do SFN, os órgãos supervisores são entidades responsáveis pela fiscalização e monitoramento, com a competência para que regras geradas pelos órgãos reguladores sejam cumpridas pelas demais entidades. Isso porque, as funções executivas do SFN seriam de encargo das instituições do terceiro nível: operadoras, cujas entidades responsáveis pelo mercado monetário nacional de crédito, de capitais e de câmbio são Bacen e Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Enquanto a Superintendência de Seguros Privados (Susep) é a responsável pelo mercado de seguros privados e a Superintendência Nacional de Previdência Complementar (Previc) pela previdência fechada (CVM, 2019).

O terceiro nível estrutural do SFN é composto pelos órgãos operadores que engloba “as demais instituições, públicas ou privadas, envolvidas diretamente, ou como instituições auxiliares, nas atividades de captação, intermediação e aplicação de recursos no sistema financeiro nacional” (CVM, 2019, p. 37). Nesse nível, encontram-se as entidades fechadas de previdência complementar (fundos de pensão), no mercado de previdência fechada; seguradoras, resseguradores, entidades abertas de previdência e sociedades de capitalização, no mercado de seguros privados; e no mercado monetário, de crédito, de capitais e de câmbio existem as bolsas de valores e bolsas de mercadorias e futuros, ligados à CVM, e bancos, caixas econômicas, administradoras de consórcios, cooperativas de crédito, corretoras e distribuidoras, instituições de pagamento e demais instituições não bancárias, ligadas ao Bacen (CVM, 2019).

Contudo, para efeito da pesquisa, este estudo em tela preconiza as instituições pertencentes ao Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC) que operam no Brasil, ou seja, as cooperativas de crédito vinculadas ao Sistema de Crédito Cooperativo (Sicredi), ao sistema de Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária (Cresol), Unicred ou ao Sistema de Cooperativas Financeiras do Brasil (Sicoob).

### 2.2.1 O SNCC: Sicredi, Cresol, Unicred e Sicoob

De acordo com a Lei n. 5.764/1971, o SNCC tem três categorias de cooperativas: singulares, centrais e confederações. Desse modo, nos termos dados na respectiva. Nesse sentido atribuído ao regramento jurídico do SNCC no ordenamento brasileiro, segundo Resolução n. 4.151 de 30 de outubro de 2012, do Bacen, entende-se que:

Art. 4º Para fins desta Resolução, considera-se sistema cooperativo o conjunto formado por cooperativas singulares de crédito, cooperativas centrais de crédito, confederações de crédito e bancos cooperativos, bem como por outras instituições financeiras ou entidades autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil, exceto administradoras de consórcio, vinculadas direta ou indiretamente a essas instituições, mediante participação societária ou por controle operacional efetivo, caracterizado pela administração ou gerência comum, ou pela atuação no mercado sob a mesma marca ou nome comercial (BRASIL, 2012)

Por definição, as cooperativas singulares são as regulares, devendo ser compostas por 20 associados, no mínimo, sendo caracterizadas pelas operações de crédito e por prestarem serviço direto aos cooperados, por sua vez, as cooperativas centrais de crédito ou federações de cooperativas abrangem um conjunto de cooperativas de crédito singulares, no mínimo três, e são constituídas para organizar serviços financeiros das cooperativas filiadas, de modo a integrar as atividades das cooperativas singulares, orientando e supervisionando as atividades desempenhadas pelas mesmas (FREITAS; PAULA, 2010).

As confederações de cooperativas são definidas por um conjunto de cooperativas centrais, com um mínimo de três, e que visam orientar, coordenar e assessorar atividades desempenhadas pelas cooperativas centrais filiadas. De acordo com o SFN e o SNCC, as cooperativas de crédito são caracterizadas como sendo de 1º grau - singular -, as quais executam atividades permitidas às instituições

bancárias tradicionais, conforme conteúdo da redação dada pela LC n. 130/2009. Tais cooperativas podem atuar em conjunto para ampliar a prestação dos serviços financeiros aos seus associados.

A cooperativa de crédito é uma instituição financeira atuante como prestadora de serviços aos seus associados, os quais são tidos como sócios cooperados, ou seja, consumindo produtos e serviços oferecidos pela cooperativa de crédito, inclusive participando de sua gestão e dos lucros. Semelhantemente a um banco, os cooperados têm acesso, por meio da cooperativa de crédito, aos principais serviços bancários disponíveis no SFN (BACEN, 2021b).

Diferentemente de instituições bancárias tradicionais, no cooperativismo de crédito, as cooperativas não objetivam apenas o lucro, mas, diferentemente das instituições do sistema bancário tradicional, as instituições de crédito cooperativo ampara e auxilia os cooperados a prosperarem através de seus serviços e aumentar o nível econômico e social dos cooperados (FREITAS; AMARAL; BRAGA, 2008).

Em regra, a cooperativa de crédito deve oferecer serviços bancários com segurança aos cooperados, com burocracia reduzida e baixo custo operacional. Dessa maneira, o cooperado recebe um atendimento de acordo com suas necessidades, com taxas cobradas pelos serviços para cobrir despesas administrativas e preservando o valor real do capital emprestado com juros abaixo da média (HUSCHER, 2017).

Caso obtenha resultado positivo, a cooperativa gera sobra financeira, representando o lucro, obrigatoriamente distribuído aos cooperados conforme quotas societárias dos mesmos e em proporção às operações por eles realizadas na cooperativa. Por outro lado, havendo prejuízo à cooperativa, o débito é rateado com os cooperados, mantendo-se a proporção dos serviços por eles utilizados (BACEN, 2021b).

As cooperativas de crédito são obrigadas a obterem prévia autorização do Bacen para operarem no SNCC, devendo ser submetidas à supervisão dos agentes auxiliares dos órgãos supervisores (BRASIL, 2000). Tendo a denominação de sociedade cooperativa é vedada a caracterização de “banco” (BRASIL, 1971), porém, segundo o manual de orientações do Bacen, em harmonia com a LC n. 130/2009, que disciplina o SNCC, as instituições de crédito cooperativo devem receber a denominação de “cooperativa de crédito” (BRASIL, 2009). Além disso, não

é permitido coexistir, na mesma unidade federativa, duas denominações idênticas ou semelhantes às cooperativas de crédito (BACEN, 2021b).

Dentre as confederações, tem-se a Cresol e a Unicred, as quais são autorizadas pelo Bacen para funcionarem similarmente às instituições financeiras. Contudo, por não estarem autorizadas a trabalharem como instituições financeiras, o Sistema de Cooperativas Financeiras do Brasil (Sicoob) e o Sicredi necessitam de bancos cooperados para executarem tais atividades (BACEN, 2022). Por ser caracterizada juridicamente como uma instituição de crédito cooperativo, os cooperados das cooperativas de crédito são sócios por meio da livre adesão aos propósitos sociais, caso sejam incluídos nos critérios definidos no estatuto da instituição (BACEN, 2019). Tal empreendimento coletivo tem que atender a determinado público-alvo, cujo número de associados é ilimitado. De fato, o cooperativismo possibilita uma estrutura descentralizada e democrática às cooperativas de crédito (FRANCISCO; AMARAL; BERTUCCI, 2012).

Desse modo, exclui-se o agente banco, buscando uma equidade nas taxas de juros, apenas como forma de cobrir os custos operacionais, tal como uma sociedade, cujos cooperados são sócios e não apenas clientes, isto é, humanizando o SFN (HUSCHER, 2017). Para a admissão de novos associados, as cooperativas de crédito necessitam seguir as regras estabelecidas do art. 12 ao art. 16 da Resolução n. 3.442/2007 do Bacen. As operações e atividades outorgadas às cooperativas de crédito estão designadas no art. 31 da Resolução Bacen n. 3.442/2007, sendo caracterizada conforme operações que desempenham no SNCC.

Art. 15. A cooperativa de crédito singular, de acordo com as operações praticadas, se classifica nas seguintes categorias:

I - **cooperativa de crédito plena**: a autorizada a realizar as operações previstas no art. 17;

II - **cooperativa de crédito clássica**: a autorizada a realizar as operações previstas no art. 17, observadas as restrições contidas no art. 18; e

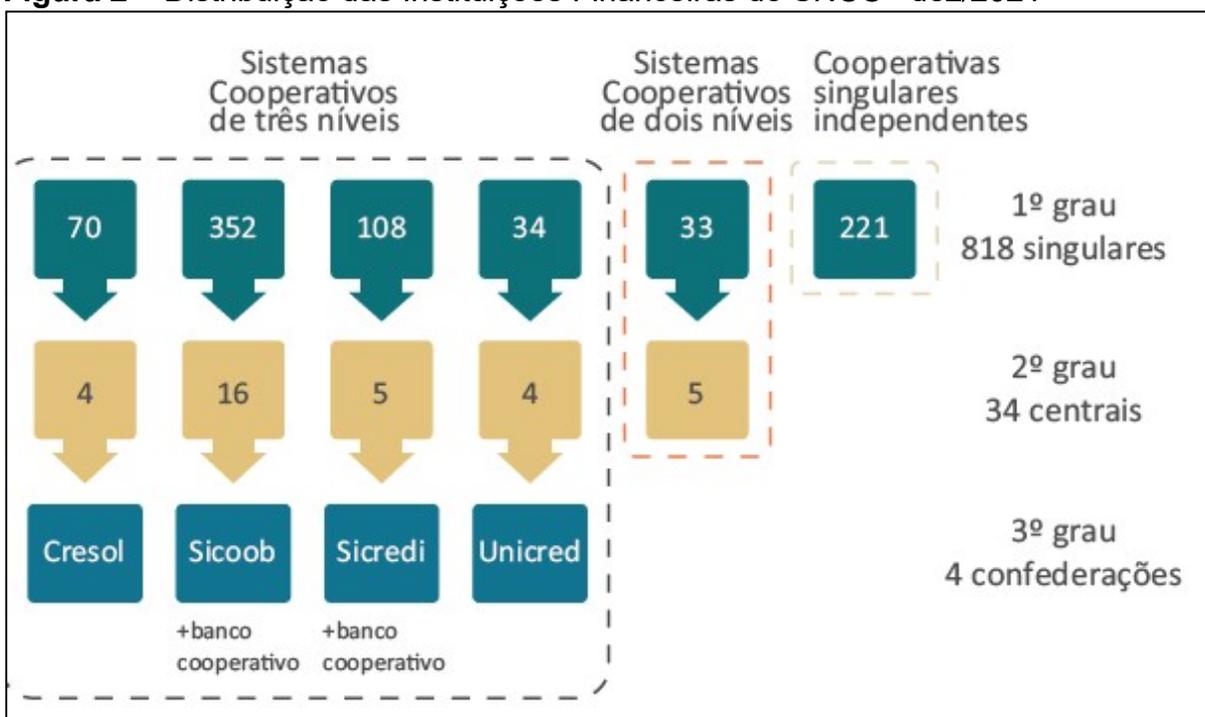
III - **cooperativa de crédito de capital e empréstimo**: a autorizada a realizar as operações previstas no art. 17, exceto as previstas em seu inciso I, observadas as restrições contidas no art. 18. (BRASIL, 2015, grifo nosso).

Para tanto, torna-se plausível destacar que, em razão da complexidade inerente às operações financeiras executadas pelas cooperativas de crédito, com o risco sendo de responsabilidade dos sócio-cooperados, a cooperativa plena se submete ao Regime Prudencial Completo (RPC) de alocação de capital regulamentar, enquanto as cooperativas clássicas e de capital e empréstimo podem

optar pelo Regime Prudencial Simplificado (RPS) por possuírem baixa complexidade operacional e conseqüente baixo risco.

Para o Bacen, as denominações das cooperativas de crédito estão definidas em graus, sendo as cooperativas de crédito singulares consideradas de primeiro grau, as cooperativas centrais de segundo grau e as confederações de terceiro grau, conforme Figura 2:

**Figura 2** – Distribuição das Instituições Financeiras do SNCC– dez/2021



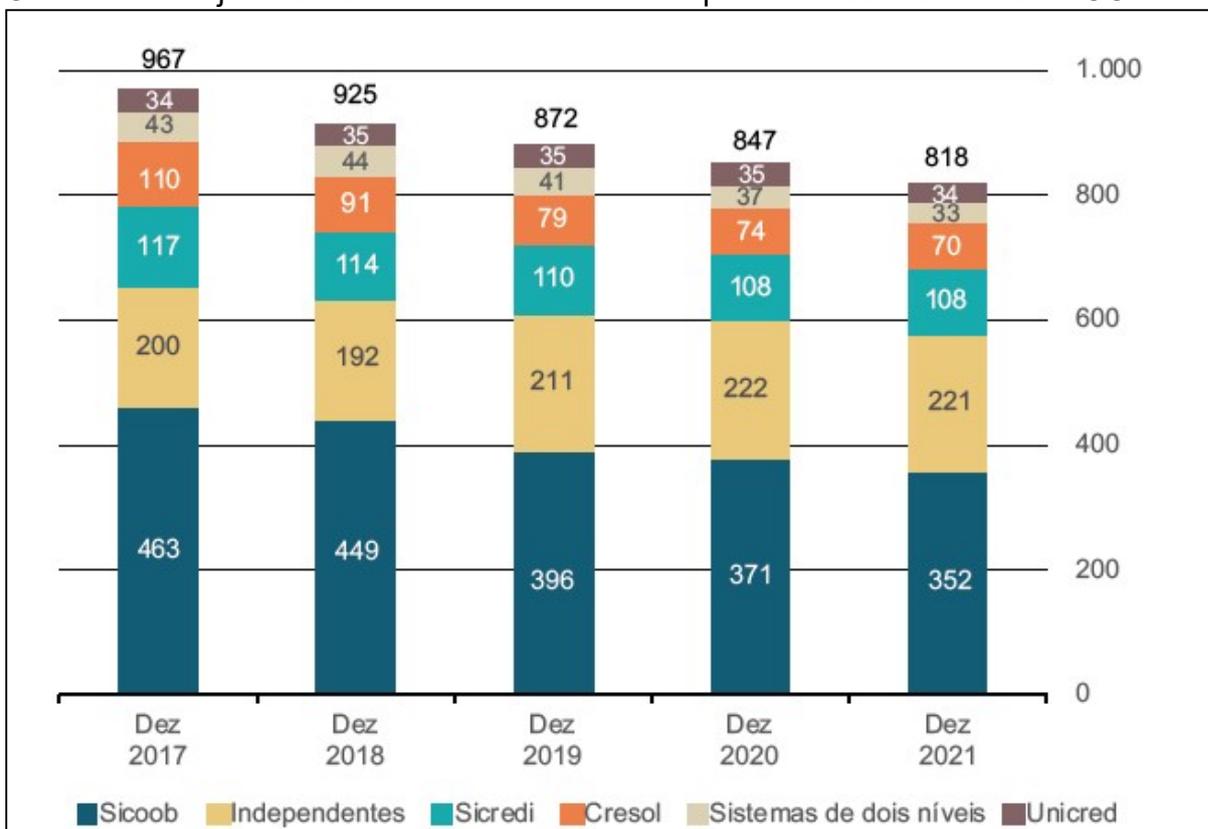
Fonte: Bacen (2022, p. 9).

No SFN, em conformidade aos dados ilustrados na Figura 2, com data-base de dezembro de 2021, o SNCC inclui em sua estrutura: 818 cooperativas singulares de 1º grau, das quais 221 sendo consideradas de independentes por não estarem vinculadas a centrais ou sistemas; 34 centrais de 2º grau, 04 sistemas de 03 níveis (confederações de 3º grau). Verificando-se que, em sua maioria, as cooperativas singulares são filiadas a uma das 34 cooperativas centrais (72,98%) e vinculada a algum dos 04 sistemas de 03 níveis, enquanto 4,03% das cooperativas singulares pertencem a um dos 05 sistemas de 02 níveis, tendo apenas 27,2% de cooperativa singular independente.

Nesse sentido, o Gráfico 1 ilustra a trajetória histórica do quantitativo de cooperativas de crédito em cada um dos quatro sistemas de 03 níveis – Cresol,

Unicred, Sicoob e Sicredi -, bem como em sistemas de dois níveis, além das cooperativas de crédito independentes.

Gráfico 1 – Trajetória histórica do número de cooperativas de crédito no SNCC



Fonte: Bacen (2022, p. 9).

A partir do Gráfico 1, verifica-se que o Sicoob representa o sistema com maior diminuição do número de cooperativas na trajetória histórica de 2017 a 2021, passando de 463 singulares para 352. Segundo o Bacen (2020), a redução no quantitativo de cooperativas singulares de 1º grau é decorrente das incorporações e dissoluções de sociedades. “As incorporações tendem a trazer ganhos de eficiência para a entidade resultante, uma melhor oferta de produtos e serviços aos associados e ganhos de escala” (BACEN, 2020, p. 9). Por outro lado, diferentemente da redução do número de cooperativas vinculadas a sistemas organizados de crédito cooperativo, observa-se o crescimento do número de cooperativas de crédito independentes, subindo de 200 em 2017 para 221 em 2021.

Dentre aos mais variados aspectos relativos às cooperativas de crédito, para efeito de resultados desta pesquisa em tela, torna-se necessário apreciar os embasamentos legais e formulações conceituais da literatura sobre as boas práticas de governança corporativa nas instituições de crédito cooperativo,

independentemente do sistema em que estejam inseridas no SNCC. Por isso que é tão importante apreciar o conceito de governança corporativa no âmbito corporativo das cooperativas de crédito no Brasil.

### 2.3 BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Sabendo-se que, no âmbito do conceito de governança corporativa, verifica-se a obrigatoriedade das cooperativas de crédito atuar em conformidade aos princípios de transparência, equidade, ética, educação cooperativa, prestação de contas (accountability) e responsabilidade corporativa (GERTHARD; MOREIRA; WEYMER, 2021). Para o IBGC (2015), o sistema de governança corporativa dirige, monitora e incentiva as organizações ao envolver a gestão de relacionamento entre stakeholders e órgãos de controle. Ora, por se tratar de uma instituição de crédito cooperativo, no âmbito do conceito de governança corporativa, tal como nas demais organizações, as boas práticas em cooperativas de crédito positivam os princípios em diretrizes e recomendações com o propósito de:

[...] alinhar, preservar e aperfeiçoar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade, além de serem uma ferramenta importante e visar à mitigação dos conflitos de agência por meio da transparência, controles e proteção dos recursos investidos (GERTHARD; MOREIRA; WEYMER, 2021, p. 2).

No Brasil, as boas práticas de governança corporativa em cooperativas de crédito têm a potencialidade de, para além das exigências legais, normas, regulamentações, diretrizes e recomendações, a implantação do sistema de governança corporativa em instituições de crédito cooperativo “aumenta o valor da sociedade, contribui com a gestão, facilita acesso ao capital com transparência e segrega a gestão executiva e a estratégica nas cooperativas de crédito (VENTURA; FONTES FILHO; SOARES, 2009, p. 45).

No que diz respeito à gestão executiva, segundo Gerthard, Moreira e Weymer (2021), o processo de implantação do modelo de sistema de governança corporativa, no âmbito das cooperativas de crédito, a distinção entre a gestão estratégica (Conselho de Administração) e a gestão executiva (Diretoria Executiva, superintendência ou gerência) é regida por Códigos do IBGC (2015) e

Regulamentações do Bacen (2008). As cooperativas de crédito do Brasil operam em conformidade às recomendações advindas do sistema de governança corporativa adotado no âmbito da gestão, contribuindo significativamente com a segurança dos associados, zelando pela satisfação das suas necessidades. Por se tratar do órgão regulador do SNCC, o Bacen (2008) estipula diretrizes para boas práticas de governança em cooperativas de crédito, as quais estão em conformidade ao marco legal e regulamentar, bem como em harmonia com os princípios de boa governança.

Ainda de acordo com o Bacen (2008), os principais modelos e códigos de melhores práticas de governança são atribuídos à Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), o *Bank for International Settlements (BIS)*, o IBGC e a CVM. Porém, o Bacen (2008) considera de fundamental relevância “constituir um modelo de governança respeitando as singularidades das organizações de crédito cooperativo - as cooperativas de crédito.

Com as diretrizes sendo elencadas em quatro grupos: 1) Representatividade e participação; 2) Direção estratégica; 3) Gestão executiva; e 4) Fiscalização e controle, para além dos efeitos benéficos de natureza individual do associado, a melhoria das práticas de governança de uma cooperativa de crédito traz benefícios para o segmento como um todo, pois, “melhora a segurança, reduz os custos de fiscalização e controle, melhora a imagem e fortalece o espírito cooperativista da participação, ação coletiva e de pertencimento” (BACEN, 2008, p. 14).

No âmbito do conceito de governança corporativa, as boas práticas em cooperativas de crédito são desempenhadas com a implantação do modelo de sistema de boa governança e a adoção de procedimentos para cumprimento das normas contábeis e fiscais, bem como dos mecanismos de controle e transparência.

Em solo pátrio, as boas práticas de governança corporativa das cooperativas de crédito são efetivadas com a positivação de princípios publicados pelo IBGC, pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2016), e na Resolução n. 4434/2015 publicada pelo Bacen (2015). No cenário internacional, segundo Assunção (2016), as boas práticas de governança nas cooperativas de crédito representam a positivação de seis princípios recomendados pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2015), como também dos princípios de governança segundo a *World Council of Credit Unions (WOCCU)*.

Nesse sentido, o Quadro 1 apresenta a síntese descritiva dos princípios das boas práticas de governança corporativa no âmbito das cooperativas de crédito, tanto no cenário internacional quanto nacional.

Quadro 1 – Dos princípios de governança em cooperativas de crédito

<b>Internacional</b>	<b>OCDE (6 Princípios)</b>		
	1. Garantir as bases para um efetivo <i>framework</i> de Governança Corporativa		
	2. Direitos, tratamento equitativo dos <i>shareholders</i> e as funções chaves da propriedade		
	3. Investidores Institucionais, Mercado de Ações e outros Intermediários		
	4. O papel dos <i>Stakeholders</i> na Governança Corporativa		
	5. Divulgação e transparência		
	6. Responsabilidade do Conselho		
	<b>WOCCU (10 Princípios)</b>		
	<i>Governança Externa</i>	<i>Governança Interna</i>	<i>Governança Individual</i>
	1. Transparência	4. Estrutura	8. Integridade
2. <i>Compliance</i>	5. Continuidade	9. Competência	
3. Prestação de Contas	6. Equilíbrio	10. Comprometimento	
	7. Prestação de Contas		
<b>Nacional</b>	<b>IBGC (4 Princípios)</b>		
	1. Transparência	3. Prestação de Contas	
	2. Equidade	4. Responsabilidade Corporativa	
	<b>OCB (5 Princípios)</b>		
	1. Autogestão	4. Educação	
	2. Senso de Justiça	5. Sustentabilidade	
	3. Transparência		
	<b>BACEN (4 Princípios)</b>		
	1. Representatividade e Participação	3. Gestão Executiva	
	2. Direção Estratégica	4. Fiscalização e Controle	

Fonte: Ribeiro Jr (2016, p. 74).

De acordo com a síntese descritiva apresentada no Quadro 1, os princípios de governança corporativa podem ser referenciados por órgão internacionais, tais como: a OCDE (2015) com seus seis princípios, a WOCCU e seus 10 princípios; No contexto nacional, as boas práticas de governança em cooperativas de crédito são

norteadas com quatro princípios do IBGC (2015), cinco princípios recomendados pela OCB e outros quatro princípios publicados pelo Bacen (2015).

É oportuno frisar que, segundo Ribeiro Jr (2016), dentre os 29 princípios reunidos no Quadro 1, o princípio da transparência prevalece, sendo recorrente em quatro órgãos citados, com exceção do Bacen (2015) que singulariza a transparência entre os seus quatro princípios.

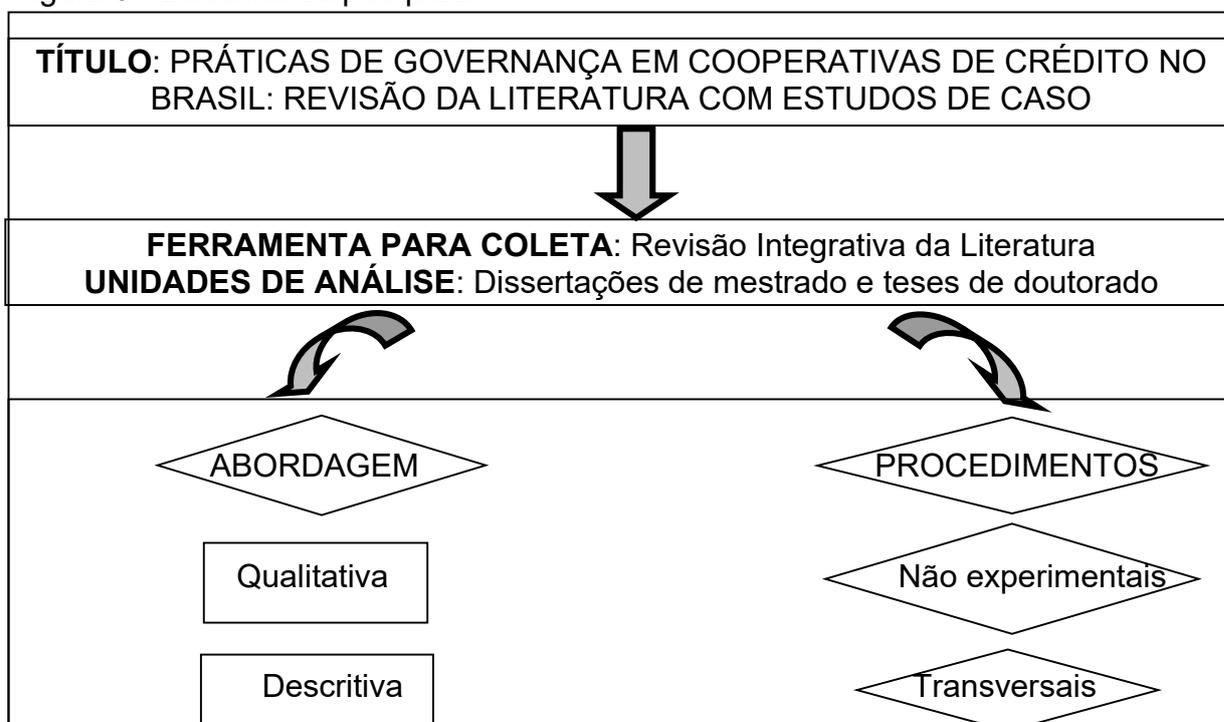
### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

No que tange à caracterização da pesquisa, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, do tipo revisão integrativa da literatura, sendo classificada de qualitativa quanto à abordagem e, quanto aos meios, de natureza descritiva (GALVÃO et al., 2017). Além disso, caracteriza-se pelo procedimento não-experimental e transversal, delimitada com a perspectiva da análise de conteúdo de Bardin (2011).

Sabendo-se que o desenho da pesquisa é classificado como não experimental, do tipo transversal, pois, neste estudo em tela, adota-se uma série de “processos sistemáticos, empíricos e críticos à coleção e à análise de dados, assim como à integração e discussão conjunta dos dados coletados, objetivando maior entendimento em relação ao fenômeno pesquisado” (SAMPIERI, 2010, p. 60). A Figura 3 traz a ilustração diagramática do desenho da pesquisa inspirada na metodologia formulada por Sampieri (2010):

Figura 3 - Desenho da pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora, 2023.

Quanto aos procedimentos metodológicos, a realização desta revisão integrativa da literatura foi planejada em seis etapas: (i) Elaboração da questão de pesquisa do estudo; (ii) Processo de identificação do universo, seleção, elegibilidade e inclusão à amostra da síntese qualitativa da literatura acadêmica brasileira de mestrado e doutorado; (iii) Coleta de dados em dissertações e teses; (iv) Análise descritiva das publicações inseridas à amostra; (v) Análise qualitativa dos trabalhos de pesquisa revisados (vi) Apresentação dos resultados obtidos na revisão da literatura e da discussão da pesquisa com as evidências reunidas no panorama de pesquisas revisadas (MENDES et al., 2008).

### 3.2 PERÍODO E AMBIENTE DA PESQUISA

Realizada em março de 2023, tendo como ambiente de pesquisa a base de dados eletrônica da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT). Com o objeto de estudo delimitado à produção acadêmica de dissertações de mestrado e teses de doutorado publicadas nos últimos 10 anos (2013 a 2022).

### 3.3 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA

A busca foi realizada com a estratégia estruturada em português, com a combinação de descritores e operadores booleanos nos seguintes termos: Governança e Cooperativas de crédito.

Para seleção da amostragem elegível foram adotados os seguintes critérios de inclusão: Estudos realizados no Brasil, com relatos de caso, de casos múltiplos e de vários casos, além de revisões sistemáticas com estudos em instituições de crédito cooperativo nacional, publicados em todos os idiomas, no período de 2013 a 2022, do tipo dissertação de mestrado e teses de doutorado, disponíveis na íntegra, com acesso aberto na BDTD e que abordem a temática no título, no resumo ou no descritor.

Os critérios de exclusão foram os seguintes: Dissertações e teses publicadas antes de 2013 e/ou depois de 2022, trabalhos duplicados, sem disponibilização de resumos, que não abordam a temática de governança corporativa e nem descrevam

as boas práticas no âmbito das cooperativas de crédito no Brasil, e relatos de caso com instituições de crédito cooperativo estrangeiras.

De um universo com 383 relatos identificados na literatura acadêmica nacional, a síntese qualitativa é composta por um panorama de 12 trabalhos de pesquisa, sendo 10 dissertações de mestrado e 02 teses de doutorado

### 3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Nesta pesquisa bibliográfica, adota-se a ferramenta da revisão integrativa da literatura para coleta de dados com o processo de identificação, seleção, elegibilidade e inclusão de estudos à amostra em conformidade ao fluxograma *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA) (Figura 4).

Segundo Galvão (2015), o método PRISMA é um instrumento de pesquisa para revisão da literatura, composto por um conjunto mínimo de *check-list* materializado em referência às evidências científicas para apresentação de resultados obtidos em estudos de revisões da literatura. Isto porque, a partir do universo de estudos identificados, os critérios de inclusão foram aplicados à seleção daqueles que respondam à questão da pesquisa norteadora deste estudo de revisão, descartando aqueles que não atendam ao objetivo elencado ou os trabalhos de pesquisa duplicados.

Quanto à etapa de elegibilidade, os estudos acadêmicos apresentados em dissertações de mestrado e teses de doutorado e considerados elegíveis foram avaliados em três fases de leitura: títulos, resumos e na íntegra. Na leitura de títulos e resumos, ao aplicar os critérios de exclusão para delimitar ainda mais as pesquisas antes da leitura na íntegra e de incluir as dissertações e teses à amostra e à síntese qualitativa da análise descritiva.

### 3.5 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS

Quanto à perspectiva de análise dos dados da pesquisa, a apresentação dos resultados obtidos com a revisão integrativa da literatura acadêmica de mestrado e doutorado incluída à amostra está exposta em Quadros, de modo descritivo e em ordem cronológica crescente da data de publicação: Quadro 2 referente à

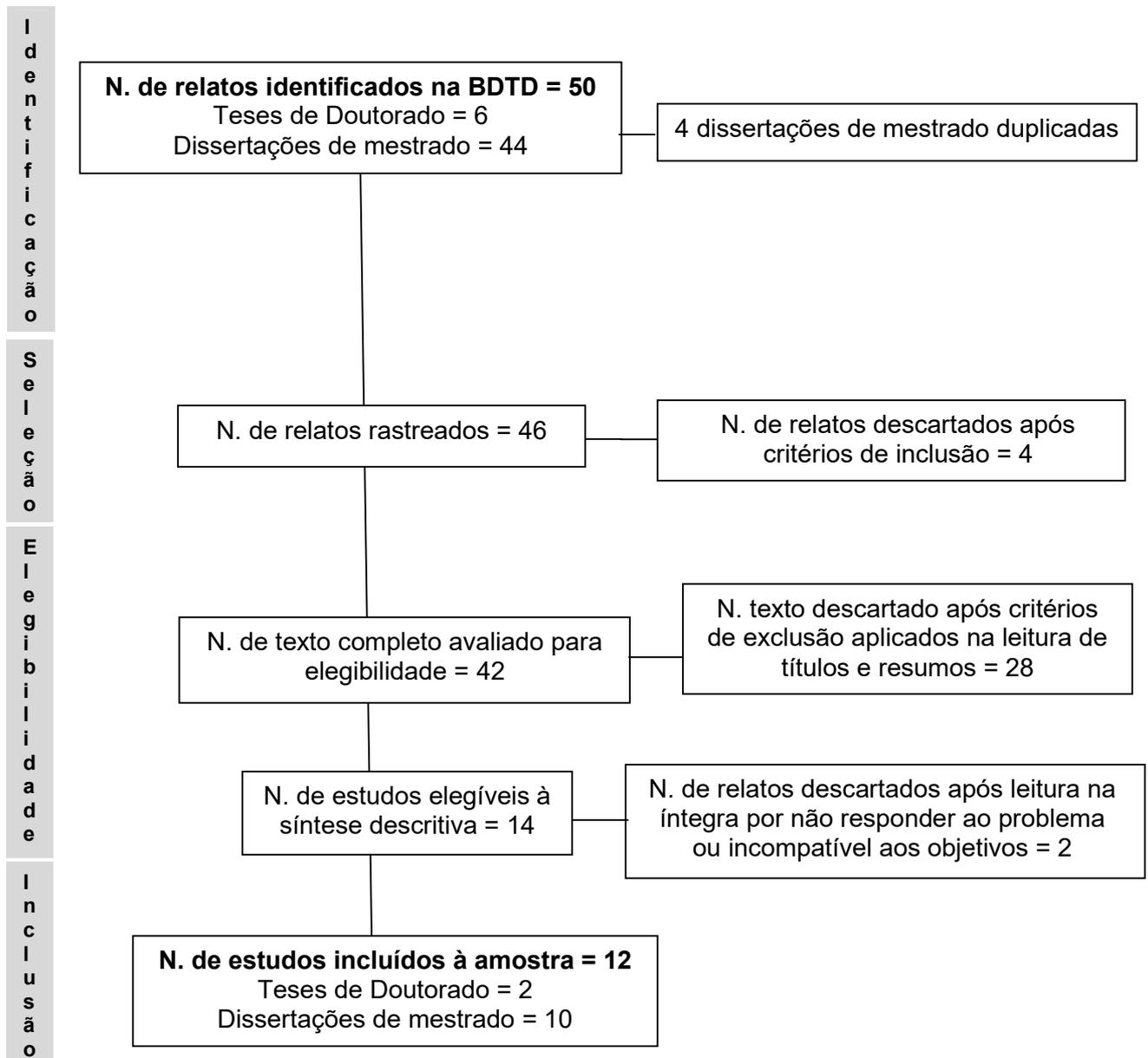
caracterização das dissertações e teses (autor, ano de publicação, título, Programa de Pós-Graduação (PPG) e Instituição de Ensino Superior (IES); e Quadro 3 apresentando a descrição qualitativa das pesquisas em dissertações de mestrado e teses de doutorado, com o objetivo, a metodologia, o cenário e os resultados obtidos.

Por sua vez, a discussão dos resultados da pesquisa privilegia a descrição das práticas de governança corporativa em cooperativas de crédito, relatadas em estudos de caso publicados na literatura acadêmica e realizados em PPG em IES no Brasil.

## 4 ANÁLISE DE DADOS

Objetivando a recuperação das pesquisas brasileiras para compor a síntese descritiva inseridas à amostra desta revisão de literatura, a amostragem da literatura foi realizada em quatro fases: identificação, seleção, elegibilidade e inclusão, conforme fluxograma PRISMA na Figura 4:

Figura 4 - Fluxograma PRISMA do processo de inclusão à amostra



Fonte: Dados de pesquisa na BDTD, 2023.

Nesta revisão integrativa da literatura, em conformidade com o fluxograma PRISMA da Figura 4, posteriormente à aplicação da estratégia de busca na BDTD e

definição da amostragem com critérios de inclusão e exclusão, de um universo com 383 relatos gerais identificados na literatura acadêmica nacional, a síntese qualitativa é composta por um panorama de 12 trabalhos de pesquisa de mestrado e doutorado defendidos na última década (2013-2022), sendo 10 (dez) estudos acadêmicos desenvolvidos em cursos de mestrado e 2 (duas) teses em doutorados no Brasil.

A apresentação dos resultados obtidos com os dados coletados nesta revisão integrativa da literatura com a amostra composta por 12 estudos acadêmicos de mestrado e doutorado em PPG das IES do Brasil, cuja síntese qualitativa do panorama de pesquisas está descrita no Quadro 2, reunindo a caracterização das dissertações e teses com a descrição de autor, ano de defesa, título, Curso, Programa de Pós-Graduação (PPG) e Instituição de Ensino Superior (IES).

**Quadro 2 – Descrição das pesquisas com dissertações e teses (n = 12)**

	<b>Ano</b>	<b>Autor</b>	<b>Título</b>	<b>Nível</b>	<b>PPG</b>	<b>IES</b>
1	2014	Francisco	Índice de governança corporativa [manuscrito]: criação de valor e desempenho nas cooperativas de crédito	Tese de doutorado	Administração	Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
2	2015	Nogueira	Maturidade em governança corporativa: Pesquisa aplicada às Cooperativas de Crédito Singulares no Município de Guarulhos	Dissertação de mestrado	Ciências Contábeis e Financeiras	Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP)
3	2015	Silva, A	Governança Corporativa e desempenho: Um Estudo em Cooperativas de Crédito no Brasil	Tese de doutorado	Administração	Universidade Presbiteriana Mackenzie
4	2015	Silva, M	Práticas de governança corporativa, aderência ao guia de boas práticas IBGC para cooperativas: estudo de caso BANRICOOP	Dissertação de mestrado	Gestão e Negócios	Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)
5	2016	Bordin	Participação e representatividade como boa prática de governança em cooperativa de crédito – estudo de caso de núcleos do Programa Sicredi Pertencer	Dissertação de Mestrado	Gestão e Negócios	Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)
6	2016	Ribeiro Jr	Governança e nível de maturidade a adesão de boas práticas: Um estudo em cooperativas de crédito	Dissertação de Mestrado	Ciências Contábeis e Atuariais	Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP)
7	2016	Santos	Práticas de governança e desempenho financeiro em cooperativas de crédito	Dissertação de Mestrado	Controladoria e Contabilidade	Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade,

						Universidade de São Paulo
8	2017	Jansen	Governança cooperativa: um estudo de caso sobre as mudanças após a padronização das práticas pelo Banco Central do Brasil	Dissertação de Mestrado	Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais	Universidade Federal de Pelotas
9	2017	Krug	Governança corporativa nas cooperativas gaúchas	Dissertação de Mestrado	Administração	Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRS)
10	2017	Simões	Governança corporativa: adesão de boas práticas pelas cooperativas de crédito do Nordeste	Dissertação de Mestrado	Gestão de Organizações Aprendentes	Universidade Federal da Paraíba (UFPB)
11	2018	Souto	Relação das práticas de governança cooperativa com o desempenho das cooperativas de crédito no Brasil	Dissertação de Mestrado	Administração	Universidade Federal da Paraíba (UFPB)
12	2019	Cagnini	Governança corporativa e desempenho financeiro das cooperativas da CRESOL/PR	Dissertação de Mestrado	Gestão e Desenvolvimento Regional	Universidade Estadual do Oeste do Paraná

**Fonte:** Elaborado pela autora com dados coletados na BDTD, 2023.

No Quadro 2, a apresentação da descrição do panorama de pesquisas com 10 dissertações e 02 teses é composta por 12 estudos no total. Quanto ao ano de publicação/defesa dos estudos, há prevalência em 2015, 2016 e 2017, com três estudos em cada um destes anos. Tais resultados corroboram com o posicionamento de Assunção (2016), por enfatizar os impactos da publicação do Código de boas práticas de governança corporativa do IBGC (2015) e as recomendações do Bacen (2015), além dos princípios da OCB (2016) e OCDE (2016).

Desde o ano de 2015, o interesse acadêmico por essa temática no âmbito das cooperativas de crédito tem aumentado nos PPG, principalmente na área de Administração e Gestão, com quatro estudos em cada uma destas duas áreas de conhecimento. Cabe destacar que a UFPB é responsável por duas dissertações de mestrado inseridas na amostra (SIMÕES, 2017; SOUTO, 2018).

De modo complementar à descrição do panorama de publicações, o Quadro 3 apresenta a descrição qualitativa das 12 pesquisas desenvolvidas em cursos de mestrado e doutorado, com apresentação das informações referentes a objetivo, metodologia, cenário e resultados obtidos nas dissertações e teses incluídas à amostra da síntese qualitativa desta revisão da literatura.

Quadro 3 - Síntese qualitativa da literatura incluída à amostra (n = 12)

	<b>Objetivo</b>	<b>Metodologia</b>	<b>Cenário</b>	<b>Resultados</b>
1	Criar e validar um índice de Governança corporativa para as cooperativas de crédito para então analisar a relação entre boas práticas de governança e a criação de valor e/ou desempenho	Levantamento de campo, survey, com aplicação de questionário análise documental de balancetes patrimoniais das cooperativas de crédito de 2010 a 2012.	Cooperativas de crédito de Minas Gerais	A criação de Índice de Governança Corporativa (IGC) aplicável às cooperativas de crédito.
2	Diagnosticar e analisar o nível de maturidade em governança corporativa com o intuito de corroborar com o segmento cooperativista nacional	Levantamento de campo (pesquisa survey) com aplicação de questionário com lideranças das quatro cooperativas de crédito localizadas em Guarulhos, São Paulo (SP).	Cooperativas de Crédito em Guarulhos/SP	Possuem níveis de maturidade em Governança corporativa satisfatórios, acima de 50%, e abaixo de 70%
3	Verificar se as boas práticas de governança corporativa influenciam no desempenho das cooperativas de crédito do Brasil	Levantamento de campo, do tipo pesquisa survey, com aplicação de questionário e análise documental ocorrendo durante 5 anos (2010 a 2014),	742 cooperativas de crédito do Brasil	Patrimônio líquido é o fator determinante das sobras para todas as cooperativas da amostra e, juntamente, à defasagem das receitas operacionais impactam nas sobras,
4	Avaliar a aderência das práticas de governança corporativa frente às recomendações do Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas do IBGC	Estudo de caso, com abordagem qualitativa, com roteiro de entrevistas semiestruturado com a alta administração da cooperativa e pesquisa documental	Banricoop Cooperativa de economia e Crédito mútuo no RioGrande do Sul.	A constituição da estrutura de governança (conselho de administração) e gestão (diretoria executiva) não é segregada, representando um ponto fraco às boas práticas na cooperativa
5	Analisar perante as boas práticas de governança a participação e representatividade dos associados nos núcleos pesquisados e propor ações a partir dos resultados	Estudo de caso com questionário aplicado junto a 674 associados de núcleos do Programa Sicredi Pertencer	Núcleos do Programa Sicredi Pertencer.	Há diferenças significativas entre os núcleos do Programa Sicredi Pertencer, fazendo com que as oportunidades de melhoria fossem direcionadas, explicitando-se os núcleos com mais necessidade de desenvolvimento.
6	Averiguar se as cooperativas de crédito pesquisadas adotam boas práticas de governança corporativa recomendadas pelo Banco Central do Brasil e em qual nível de maturidade se encontram	Levantamento de campo (survey) com aplicação de questionário com funcionários das cooperativas de crédito filiadas ao Sicoob Central Ceremger, com uso da pesquisa documental e pesquisa bibliográfica	Cooperativas de crédito filiadas ao Siccob Central Ceremger, localizadas em Minas Gerais.	As cooperativas adotam 94% das boas práticas de nível iniciado, 69% de nível expandido, 56% de nível institucionalizado, 37% de nível aprimorado e 31% de nível completo de maturidade em adesão a boas práticas de governança corporativa
7	Examinar a relação de práticas consideradas como sendo de	Levantamento de campo (survey), (2013-2014),	1.004 cooperativas	Verifica-se uma variabilidade

	boa governança, e o desempenho das cooperativas de crédito	abordagem qualitativa, natureza exploratória, com aplicação de questionário estruturado com uma amostra de 1.004 cooperativas de crédito em atividade no Bacen, e aliada com a pesquisa bibliográfica análise documental	de crédito do Brasil	significativa de sistemas de governança com um fraco nível, sem redução de volume de operações de risco entre D e H.
8	Analisar a partir da teoria institucional como ocorre a aplicação dos mecanismos de governança cooperativa após a padronização das práticas de governança pelo Banco Central do Brasil	Estudo de caso, com abordagem qualitativa, com roteiro de entrevistas semiestruturado, utilizando-se a técnica <i>snowball</i> e amostragem por saturação. Observações <i>in loco</i> e pesquisa documental na cooperativa de crédito, Pelotas, Rio Grande do Sul (RS)	Cooperativa de crédito de livre admissão na cidade de Pelotas/RS.	As principais mudanças advindas com as diretrizes de boas práticas de governança pelo Bacen (2009) foi a segregação entre gestão estratégica (Conselho de Administração) e gestão operacional (Diretoria Executiva); e a utilização dos Coordenadores de Núcleo como representantes dos seus grupos na votação da Assembleia Geral, levando o voto do que foi decidido anteriormente nas Assembleias de Núcleo, com os associados mais participativos
9	Identificar as práticas de gestão e governanças corporativas utilizadas pelas cooperativas, mapear o perfil das cooperativas por ramos do cooperativismo, levantar os indicadores de desempenho mais utilizados e verificar a frequência com que os indicadores são medidos pelas cooperativas do estado	Levantamento de campo (survey), com abordagem qualitativa, natureza exploratória, e aplicação de questionário com membros da Diretoria Executiva em cooperativas de crédito do RS	Amostra de 192 cooperativas de crédito cadastradas no Sistema OCERGS/ SESCOOP/ RS	Na maioria das cooperativas de crédito ainda falta implantar o sistema de gestão e governança corporativa conforme o Código do IBGC. A adoção de mais práticas de gestão e governança inflama o crescimento, desenvolvimento e melhor resultado das cooperativas do RS
10	Investigar a existência de relações significativas entre as boas práticas de governança adotadas pelas cooperativas de crédito do Nordeste (NE) e as recomendadas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)	Levantamento de campo (survey), abordagem qualitativa, natureza exploratória, com análise documental para identificação de boas práticas de governança nas regulamentações dos estatutos sociais de cooperativas singulares em atividades nos 09	Amostra de sete cooperativas de crédito que operam em todos estados do NE	Há relações de significância entre a implantação de boas práticas de governança pelas cooperativas de crédito e as recomendações do Código do IBGC, porém, a gestão cooperativista de crédito, em geral, ainda

		estados do NE e aplicação de questionário com um representante de cada cooperativa participante.		precisa implantar mais princípios e implementar mais recomendações de boas práticas de governança corporativa
11	Investigar a relação entre as boas práticas de governança cooperativa e o desempenho financeiro das cooperativas de crédito do Brasil	Levantamento de campo (survey), em 2016, abordagem qualitativa, natureza exploratória e descritiva, com análise documental, de cluster, correspondência e correlação. Com aplicação de questionário com um representante de cada cooperativa participante	Com 39 cooperativas de crédito do Brasil	Verifica-se o elevado nível de implementação de boas práticas de governança corporativa nas cooperativas de crédito, comungando particularidades semelhantes conforme o seu porte. Porém, o indicador de desempenho financeiro sobre as sobras, em relação à receita operacional, expressa resultados negativos significativos com o índice de Governança Corporativa (IGCC)
12	Analisar se a adoção das práticas de governança corporativa em seus diferentes níveis de maturidade poderia justificar ou gerar sinergia capaz de influenciar no desempenho financeiro das cooperativas de crédito rural analisadas	Levantamento de campo (survey), em 2017, abordagem qualitativa, natureza exploratória, com análise documental, de regressão múltipla, e aplicação de questionário com as cooperativa participante, tendo os dados financeiros sendo coletado com o modelo PEARLS	No Paraná, com 32 cooperativas de crédito rural filiadas ao sistema cooperativista de Crédito Cresol, ativas no Bacen em 2017	As cooperativas têm menores níveis de maturidade dentro da Diretriz Representatividade - práticas ligadas a processos assembleares de prestações de contas aos associados e aos pleitos eleitorais. Na Diretriz Estrutura, com práticas direcionadas a estruturas do Conselho administrativo, fiscais e executivos. Demonstrando o nível inicial de maturidade à diretriz de Fiscalização, mas, com a adoção de práticas que vão além das exigidas por órgãos normativos

**Fonte:** Elaborado pela autora com dados coletados na BDTD, 2023

De acordo com o Quadro 3, na síntese qualitativa da literatura acadêmica incluída à amostra, os estudos têm o objetivo de avaliar a implantação das boas práticas de governança corporativa no âmbito das cooperativas de crédito, sendo que 50% com o propósito de analisar o impacto no desempenho financeiro e dos resultados econômicos obtidos (FRANCISCO, 2014; SILVA A.,2015; SANTOS, 2016; KRUG, 2017; SOUTO, 2018; CAGNINI, 2019).

Por sua vez, além do impacto no desempenho, há relatos que buscam analisar as boas práticas de governança corporativa à luz das exigências advindas com o Código do IBGC (2015), tal como no estudo de Simões (2017), ao identificar uma robusta relação entre os princípios do Código a governança nas cooperativas de crédito do Nordeste. e a pesquisa de Silva M. (2015) sobre aderência às práticas de governança corporativa das cooperativas de crédito.

Enquanto na pesquisa de Jansen (2017), com base na análise da teoria institucional, analisa a aplicação dos mecanismos de governança com os princípios nas recomendações do Bacen (2015), bem como adesão do IBGC (2015). A harmonia entre as boas práticas de governança nas cooperativas de crédito e as recomendações do IBGC (2015) e Bacen (2015) fortalecem a pesquisa de Ribeiro jr. (2016), pois, no âmbito nacional, as instituições de crédito cooperativo implementam as boas práticas de governança corporativa no cumprimento aos 04 princípios do IBGC (transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa); aos 05 princípios da OCB (autogestão, senso de Justiça, transparência, educação e sustentabilidade; e aos Bacen com seus 04 princípios (representatividade e participação, direção estratégica, gestão executiva, e fiscalização e controle).

Em relação à metodologia da pesquisa adotada, nos estudos incluídos à amostra, a maioria, 75%, sendo relatos com levantamento de campo, survey, aplicação de questionário e análise documental de balancetes, além de 25% sendo com relatos de casos, roteiro de entrevista, abordagem qualitativa e análise documental. No que diz respeito aos resultados analisados nesta revisão da literatura, constata-se que a pesquisa de Francisco (2014), em cooperativas de crédito de Minas Gerais, apresenta os resultados da criação do Índice de Governança Corporativa (IGC) aplicável às cooperativas de crédito, independentemente do seu valor de capital. Na pesquisa de Nogueira (2015), ao avaliar o nível de maturidade em governança nas cooperativas de crédito em Guarulhos/SP, os resultados apontam que a maioria possui níveis satisfatórios, oscilando entre 50 e 70%.

Apesar da pesquisa desenvolvida por Jansen (2017) expor que, desde o ano de 2009, as principais alterações emergentes às diretrizes de boas práticas de governança pelo Bacen diz respeito à segregação entre gestão estratégica (Conselho de Administração) e gestão operacional (Diretoria Executiva), tal como

apresentado por Gerthard, Moreira e Weymer (2021), cujo processo de implantação do modelo de sistema de governança corporativa requer a separação da gestão estratégica e gestão executiva.

Porém, no estudo de Ribeiro Jr. (2016), a aderência das práticas de governança da cooperativa Banricoop com as recomendações do IBGC (2015) demonstra fragilidade na estrutura organizacional e operacional, pois, o Conselho de Administração não é segregado da Diretoria Executiva, contrariando uma das recomendações do IBGC (2015), Bacen (2015) e OCB (2016). Tais evidências fortalecem os resultados apresentados na análise desenvolvida no estudo de do estudo de Krug (2017), realizado com 192 cooperativas de crédito do sistema OCERGS/SESCOOP/RS, verificando que a maioria das cooperativas de crédito, ainda falta implantar o sistema de gestão e práticas de governança corporativa conforme o Sistema Normativo Brasileiro.

Dito isso, torna-se aparente a semelhança da pesquisa de Bordin (2016) com os estudos de Krug (2017) e Ribeiro Jr. (2016), principalmente em virtude da análise da representatividade das boas práticas de governança em conformidade à participação dos associados ao programa Sicredi Pertencer, evidenciando diferenças entre os núcleos, sem haver padronização. De modo categórico, a pesquisa de Ribeiro Jr. (2016), averigua que as cooperativas de crédito filiadas ao Sicoob Central Ceremger, em Minas Gerais, adotam boas práticas de governança em sintonia às recomendações do Bacen (2015).

Sendo constatado que, a maioria, 69%, das cooperativas de crédito adotam “94% das boas práticas de nível iniciado, 69% de nível expandido, 56% de nível institucionalizado, 37% de nível aprimorado e 31% de nível completo de maturidade em adesão a boas práticas de governança corporativa” (RIBEIRO JR., 2016). Portanto, torna-se evidente que a gestão cooperativista de crédito, em geral, ainda precisa implantar mais princípios e aderir mais às recomendações de boas práticas de governança corporativa, com potencialidade de influenciar positivamente no desempenho financeiro e no resultado econômico dos sócios da cooperativa de crédito.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao revisar a literatura em Administração e áreas afins, a pesquisa bibliográfica possibilitou delinear um panorama de estudos acadêmicos de mestrado e doutorado, dos PPG das IES do Brasil, constatando o interesse dos pesquisadores pelo tema da governança corporativa em cooperativas de crédito como reflexo do arcabouço normativo formado por um painel de Códigos, Recomendações, Princípios e Diretrizes, tal como um mosaico normativo harmonizado com leis.

O estudo teve a potencialidade de sintetizar os achados na literatura acadêmica sobre a importância das boas práticas de governança corporativa para o desempenho financeiro, com destaque para o redimensionamento do conceito de governança no âmbito do cooperativismo nas instituições de crédito, advindo com em 2009, pelo Bacen, recomendando a segregação do Conselho de Administração e Diretoria Executiva.

Por outro lado, a limitação deste estudo de revisão da literatura corresponde à escassez de publicações no período pandêmico, representando um apagão no panorama de pesquisas de mestrado e doutorado, lacunas nos anos de 2020, 2021 e 2022. Isto é, a pandemia da COVID-19 é um fator que limitou os resultados da pesquisa, restringindo-se de 2014 ao ano de 2019, pois, o isolamento social e o distanciamento entre pessoas resultaram no fechamento das sedes físicas das cooperativas de crédito., inviabilizando a realização de estudos de caso desenvolvidos nestas instituições de crédito cooperativo. Desse modo, na síntese qualitativa da literatura incluída à amostra de dissertações e teses, análise dos resultados e apresentada com a estruturação do resumo das evidências coletadas nos resultados das pesquisas no período pré-pandêmico da COVID-19.

Ao descrever as práticas de governança corporativa nas cooperativas de crédito, a pesquisa respondeu ao problema norteador do estudo, sendo verificado que as recomendações das boas práticas correspondem aos princípios publicados pelo Bacen (2008, 2015), IBGC (2015), OCB (2016). Os objetivos propostos para esse estudo foram alcançados com a pesquisa bibliográfica, reunindo relatos com estudos de caso e pesquisas de campo no âmbito das práticas de governança em cooperativas de crédito no Brasil.

A análise dos resultados obtidos traz evidências da literatura que descrevem fragilidades na governança das cooperativas de crédito, com destaque à dificuldade

de segregar o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva, representando um desafio à implantação das boas práticas de governança corporativa em conformidade aos Códigos, Princípios e Recomendações do Bacen, IBGC e OCB.

Podendo concluir que, no âmbito do conceito de governança corporativa, a boa prática nas cooperativas de crédito atende às demandas mercadológicas e diretrizes regulamentadoras. Dentre os princípios da boa governança, tanto no cenário nacional quanto internacional, a transparência prevalece. Portanto, findada a pesquisa, percebe-se que, juntos, os anos de 2015, 2016 e 2017 aglutinam 75% dos estudos revisados, refletindo o redimensionamento normativo das recomendações do Bacen (2015), IBGC (2015) e OCB (2016).

Quanto à perspectiva futura da pesquisa, esse estudo aponta para a importância de analisar o impacto da pandemia da COVID-19 na implantação das boas práticas de governança corporativa nas cooperativas de crédito, principalmente pela letalidade do contágio com o SARS-CoV-2 antes da vacinação em massa da população brasileira, tendo a possibilidade de realizar um estudo comparativo entre os períodos antes, durante e depois da pandemia.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2014.
- BACEN, Resolução nº 4.434, de 5 de agosto de 2015. **Diário Oficial da União**. Seção 1. Página 17. 31 out. 2012. Disponível em: [https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/48507/Res\\_4434\\_v1\\_O.pdf](https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/48507/Res_4434_v1_O.pdf). Acesso em: 11 abr. 2023.
- BACEN. **O que é cooperativa de crédito?** 2021. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/cooperativacredito>. Acesso em: 18 abr. 2023.
- BACEN. **Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo**. Data-base: dezembro de 2019. 2019. Disponível em: [https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/coopcredpanorama/panorama\\_cooperativas\\_sncc\\_2019.pdf](https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/coopcredpanorama/panorama_cooperativas_sncc_2019.pdf). Acesso em: 11 abr. 2023.
- FIORINI, F. A.; ALONSO JÚNIOR, N.; ALONSO, V. L. C. **Governança Corporativa: Conceitos e Aplicações**, Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 13... **Anais**, 2016.
- FRANCISCO, J. R. D. S.; AMARAL, H. F.; BERTUCCI, L. A. Risco de crédito em cooperativas: uma análise com base no perfil do cooperado. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 7, n. 2, p. 137-149, 2012.
- FREITAS, A. F. D.; AMARAL, I. D. C.; BRAGA, M. J. A influência dos riscos de liquidez e de crédito no processo de conversão das cooperativas de crédito rural em cooperativas de crédito de livre admissão: um estudo de caso. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 4, p. 126-147, 2008.
- FREITAS, M. A. S. **Fundamentos do gerenciamento de serviços de TI: preparatório para a certificação ITIL V3 Foundation**. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.
- HUSCHER, P. F. **Modelo de rating para avaliação de cooperativas de crédito**. 2017. Dissertação (Mestrado em Gestão de Cooperativas) - Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2017
- IBGC, **Código das melhores práticas de governança corporativa**. São Paulo: IBGC, 2015.
- JACOBS, M. T.. **Short-term América**. Boston: Havard Business School Press, 1991.
- LETHBRIDG, E. Governança Corporativa. **Revista do BNDS**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 8, p. 209-231, 1997.
- RIBEIRO, H. C. M.; SANTOS, M. C. Perfil e Evolução da Produção Científica do Tema Governança Corporativa nos periódicos Qualis/Capes Nacionais: Uma Análise

Bibliométrica e de Redes Sociais. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 18, n. 3, p. 4-27, 2015.

SILVA, E. C. **Governança corporativa nas empresas**: guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração e fiscal, auditores, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores. São Paulo: Atlas, 2012.

SILVEIRA, A. M. **Governança Corporativa no Brasil e no Mundo**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SOUZA, F. P.; BAIDYA, T. K. N. Governança corporativa na Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL) como mecanismo de aperfeiçoar a gestão na Agência. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 11, n. 1, p. 66-83, 2016



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA**

Campus João Pessoa

Av. Primeiro de Maio, 720, Jaguaribe, CEP 58015-435, Joao Pessoa (PB)

CNPJ: 10.783.898/0002-56 - Telefone: (83) 3612.1200

## Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

### BRUNA QUEIROZ - GOVERNANÇA CORPORATIVA - TCC CSBA 23.1

**Assunto:** BRUNA QUEIROZ - GOVERNANÇA CORPORATIVA - TCC CSBA 23.1  
**Assinado por:** Bruna Queiroz  
**Tipo do Documento:** Anexo  
**Situação:** Finalizado  
**Nível de Acesso:** Ostensivo (Público)  
**Tipo do Conferência:** Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- **Bruna Queiroz Lemos, ALUNO (20172460030) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA**, em 29/06/2023 22:17:27.

Este documento foi armazenado no SUAP em 29/06/2023. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 866097

Código de Autenticação: 60a2a455f4

